

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

السنة الجامعية: 2022 / 2023

الرقم التسلسلي:

قسم: العلوم الاقتصادية.

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية
-دراسة حالة بنك تجاري-

تخصص: إقتصاد نقدي وبنكي

تحت اشراف الدكتور: جلابة علي

من إعداد الطالبتان:

- بوشيطول سهام.
- مباركي آية.

• لجنة المناقشة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
شيلي دنيا	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	رئيسا
جلابة علي	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مشرفا ومقررا
عتروس سيف الدين	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الطارف	مناقشا

شكر وعرفان

اللهم لك الشكر ولك الحمد حمدا كثيرا مباركا يليق بجلال وجهك وعظيم
سلطانك أن وفقتنا لإنجاز هذا العمل، لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا
رضيت ولك الحمد بعد الرضى...

أما بعد:

أتقدم بجزيل الشكر والامتنان العظيم إلى الأستاذ الدكتور جلابة علي
على قبوله الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمه
لنا من توجيهات قيمة وآراء سديدة.
كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم
تقييم هذا العمل وإثرائه بآرائهم القيمة.
كذلك لا أنسى أن أشكر كل من ساعدني في هذا البحث
إلى كل من ساهم في انجاز هذا العمل، أقول لكم شكرا
وجزاكم الله عني وعن صديقتي خير الجزاء.

إهداء:

قال تعالى:

“اعملوا آل داوود شُكْرًا وَ قَلِيلًا مِنْ عِبَادِي الشُّكُورُ”

سبأ / 13

نحمد الله ونشكره سبحانه وتعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على أن وفقنا وأنار دربنا لتحقيق النجاح وإتمام هذا العمل.

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما الله سبحانه وتعالى:

“وَ اخْفِضْ كُمَا جَنَاحَ الدَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْنِي صَغِيرًا ” الإسراء / 24

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة والدي الغالي على قلبي أطل الله في عمره وجزاه عني خير الجزاء في الدارين. "عبد"

إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها ووقرها في كتابه العزيز، إلى التي كانت سندي في الشدائد وكانت دعواتها لي بالتوفيق تتبعني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي أُمِّي أطل الله في عمرها وجزاها عني خير الجزاء في الدارين "حسينة"

إلى زوجي العزيز الاخذ بيدي إلى الجنة وسندي في الحياة: "كريم"

لمهجتنا قلبي نصف سعادي، أختاي اريج وانفال، لعمودي بيتنا ونور اركانه محمد وايوب.

لأخوات أنجبتهم الأيام: سارة لعبيدي، رمة بولاحة، نور الهدى رشيد، قمداني نادية، سهام لعلايبيبة، قرقور شيماء

لزميلتي في المذاكرة بوشبطلول سهام وفقها الله وأنار طريقها.

إلى الربع من جهة الأب: الأعمام "عائلة مباركي"

إلى الربع من جهة الأم: الأخوال "عائلة صوالح عمار"

إلى خالي العزيز ناجي

وحدي الغالية "مليكة"

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيع.

إلى كل من انتظر سقوطنا وفشلنا.

كما أشكر أستاذنا الفاضل الدكتور - جلالة على - على قبوله تأطير هذه المذاكرة وعلى توجيهاته ونصائحه القيمة والتي أرجو من الله تعالى أن يجعلها في ميزان حسناته.

آية مباركي

الإهداء:

.. إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة.. ونصح الأمة.. إلى نبي الرحمة ونور العالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

إلى النبي الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتنا بخيوط منسوجة

من قلبها إلى والدي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشيء

من أجل دفعي في طريق النجاح

الذي علمنا أن نرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى إخوتي وأخواتي الاعزاء.

إلى زوجي وسندي في الدارين.

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء إلى ينابيع الأخوة الذين درسوا معنا

إلى أستاذي القدير " جلابة على "

وإلى كل من كانوا سنداً لي من قريب أو من بعيد وإلى

من كانوا معي على طريق النجاح والخير إلى من عرفت كيف

اجدهم وعلموني ألا نضيعهم.

بوشبطل سها

ملخص

تبرز هذه الدراسة أهمية متطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية اذ ان الاهتمام بمتطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية يعني التسيير الأمثل لقاعدة البيانات المملوكة للمؤسسات المالية، من هذا المنطلق وكلما كان التسيير رشيد كان صنع القرار والظروف المحيطة به أمثل، لذا هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء عن مدى تطبيق متطلبات

اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف.

ولتحقيق اهداف الدراسة تم استقصاء وجه لثلاثون عاملا من وكالة الطارف والقالة لبنك القرض الشعبي الجزائري، لمعرفة مدى اهتمامها بمتطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية، وتم استخدام برنامج ال SPSS لتحليل البيانات.

وقد خلصت نتائج الدراسة الى ان بنك القرض الشعبي الجزائري يهتم بمتطلبات تطبيق اليقظة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: متطلبات، تطبيق اليقظة الاستراتيجية، بنك القرض الشعبي الجزائري

Summary:

This study highlights the importance of the requirements for the application of strategic vigilance, as attention is paid to the requirements for the application of strategic vigilance. It means the optimal management of the database owned by financial institutions, from this point of view, the more rational the facilitation, the better the decision-making and the conditions surrounding it, so this study aimed to shed light on the extent to which the requirements of Strategic vigilance at the Algerian People's Loan Bank, El Tarf Agency.

To achieve the objectives of the study, the face of thirty workers from the El-Taref and El-Kala agency of the Algerian People's Credit Bank was investigated. Knowing the extent of its interest in the requirements of applying strategic vigilance, and the SPSS program was used to analyze the data.

The results of the study concluded that the Algerian People's Credit Bank is interested in the requirements of applying strategic vigilance.

Keywords: requirements, application, strategic vigilance, Algerian People's Credit Bank.

قائمة المحتويات

الشكر

الاهداء

ملخص:	5
Summary:	6
02-02 توزيع العينة حسب الجنس.....	11
مقدمة:	2
إشكالية الدراسة:	3
فرضيات الدراسة:	4
أهداف الدراسة:	4
أهمية الدراسة:	4
أسباب اختيار موضوع الدراسة:	4
صعوبات الدراسة:	4
منهج البحث:	5
تمهيد:	7
المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية:	8
المطلب الأول: التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية.....	8
المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها:	9
الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.....	9
الفرع الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية:	12
الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية:	9
الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية:	10
المبحث الثاني: عمليات اليقظة الاستراتيجية.....	7
المطلب الأول: مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية.....	7
الفرع الأول: تحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية.....	8

9.....	الفرع الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الاستراتيجية.
14.....	الفرع الثالث: مصادر والطرق المتبعة في جمع المعلومات.
17.....	المطلب الثاني: معالجة المعلومات المجمعة.
17.....	الفرع الأول: الاختيار بين المعلومات المجمعة.
20.....	الفرع الثاني: ترجمة وتفسير المعلومات المجمعة المختارة (الأولية/المبدئية).
24.....	المطلب الثالث: تخزين، نشر واستغلال نتائج المعلومات المعالجة.
24.....	الفرع الأول: تخزين المعلومات المجمعة وتخزين المعلومات المفيدة.
27.....	الفرع الثاني: نشر/ توصيل المعلومات المفيدة.
32.....	المبحث الثالث: متطلبات بناء نظام اليقظة الاستراتيجية.
32.....	المطلب الأول: المتطلبات البشرية لبناء اليقظة الاستراتيجية.
33.....	المطلب الثاني: المتطلبات التكنولوجية لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية.
36.....	المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية لبناء اليقظة الاستراتيجية.
37.....	خلاصة الفصل الأول:
47.....	الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية لبنك القرض الشعبي الجزائري
47.....	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك القرض الشعبي
47.....	المطلب الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA
47.....	نشاه بنك القرض الشعبي الجزائري:
48.....	مهام القرض الشعبي الجزائري:
49.....	اهداف القرض الشعبي الجزائري:
49.....	المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف 213
49.....	نشاه القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف 213
49.....	مهام القرض الشعبي الوطني لوكالة الطارف
50.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف 213
53.....	المبحث الثاني: الخدمات والإنجازات المقدمة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري
53.....	المطلب الأول، الخدمات التقليدية المقدمة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف
54.....	المطلب الثاني: الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف

56.....	خطوات الحصول على بطاقة الدفع CIB / CPA
59.....	المطلب الثالث: إنجازات وآفاق بنك القرض الشعبي الجزائري في مجال تطوير خدماته البنكية
59.....	1-أهم إنجازات القرض الشعبي الجزائري :
61.....	المبحث الثالث: منهجية الدراسة وتحليل نتائجها
61.....	المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات
61.....	أولا: منهج الدراسة
61.....	ثانيا: مصادر جمع البيانات
61.....	1-المصادر الثانوية:
62.....	ثالثا: حدود الدراسة
62.....	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة
62.....	أولا: مجتمع الدراسة
63.....	ثانيا: عينة الدراسة
63.....	المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة
63.....	أولا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
63.....	ثانيا: وصف أداة الدراسة
63.....	1- وصف الاستبيان:
65.....	2- قياس ثبات الاستبيان:
66.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة
70.....	ثانيا: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بالقرض الشعبي الجزائري
74.....	المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة
74.....	أولا: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة
76.....	ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية
77.....	خلاصة
78.....	خاتمة
78.....	1-نتائج الدراسة
78.....	1-1- نتائج الدراسة النظرية

78.....1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

78.....2- الإقتراحات والتوصيات

79.....3- آفاق الدراسة

Erreur ! Signet non défini.المصادر و المراجع

قائمة الاشكال

الصفحة:	عنوان الشكل:
12	01-01 خصائص اليقظة الاستراتيجية.
20	02-01 توضيح اشارات الانذار المبكر.
26	03-01 هيكل الذاكرة التنظيمية.
28	04-01 عمليات الاتصال وتبادل المعلومات.
33	05-01 المتطلبات البشرية لليقظة الاستراتيجية.
52	01-02 الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف (213).
67	02-02 توزيع العينة حسب الجنس.
68	03-02 توزيع العينة حسب العمر.
69	04-02 توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.
70	05-02 توزيع العينة حسب الخبرة

<u>الصفحة:</u>	<u>عنوان الجدول:</u>
<u>15</u>	01-01 تقسيم آخر لمصادر للمعلومات
<u>48</u>	01-02 درجات مقياس ليكرت الخماسي
<u>56</u>	02-02 اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach
<u>64</u>	03-02 اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)
<u>65</u>	04-02 توزيع عينة الدراسة حسب الجنس
<u>65</u>	05-02 توزيع عينة الدراسة حسب العمر
<u>67</u>	06-02 توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي
<u>68</u>	07-02 توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة
<u>69</u>	08-02 وصف وتشخيص فقرات بعد المتطلبات التكنولوجية
<u>70</u>	09-02 وصف وتشخيص فقرات بعد المتطلبات التنظيمية
<u>71</u>	10-02 وصف وتشخيص فقرات بعد المتطلبات البشرية

مقدمة

مقدمة:

يعيش العالم في السنوات الأخيرة تَغَيّرات جوهرية على الصعيد العالمي، وظهور عدد من القوى أثرت بشكل كبير على مفهوم ونمط الإدارة. وقد اختلفت الأسباب والمتغيرات لكن من أهمها العولمة والتطور الهائل والمتسرع التكنولوجيا والمعلومات التي أصبحت اليوم مصدرا للمنافسة الشديدة بين الدول والشركات والأفراد، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من المداخل والأنظمة و المفاهيم الحديثة لمواكبة تلك التَغَيّرات وتحقيق السرعة في التكيف والاستجابة مع تلك القوى، ولا سيما تطوير و تحسين الأداء والوصول إلى مستوي أفضل لتحقيق أهدافها، حيث تسعى منظمات الأعمال بصفة دائمة إلى تحقيق النجاح وذلك من خلال السعي باستمرار إلى التطوير منتجاتها و تحسين استراتيجيتها واستخدام وسائل وأدوات متجددة، تسعى إدارة الشركة الحديثة إلى الاستفادة من المعارف والعلوم التي تستحدث باستمرار.

والبنوك هي الأخرى تعاني اليوم من التَغَيّرات والتطورات في تكنولوجيا المعلومات بظهور و بروز مفاهيم وأساليب جديدة الحاصلة في بيئتها الاقتصادية الاجتماعية و الثقافية وخصوصا بعدما أصبح أحد عوامل صلاح أو فشل البنوك يحدد تبعا لمدى تنبئها و تأقلمها مع محيطها وهذا ما يدفعها إلى البحث عن طرق وأساليب فعالة لتُرصَد بيئتها ووسائل جديدة لتدعيم مصادر معلوماتها إضافة إلى تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الاستراتيجية، وهي تعتبر كنظام معلومات في البنك، ولكنه من نوع خاص، إنها نظام لجلب معلومات من المحيط الخارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة، وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير، فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الاستراتيجية ومجموع التدفقات غير المادية من اجل غايات تشغيلية واستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار، وتركز على نوع خاص من المعلومات يعرف بعلامات الإنذار المبكر الإشارات الضعيفة، ومهما كان سلوكها وطريقة ممارستها (غير موجهة، مشروطة، غير رسمية، رسمية فأوقاتهما قد تكون منتظمة أو دائمة.

وقد صاحب هذا التطور التنبئي في مجال إدارة المعلومات وحسن تسييرها لمواكبة مؤسسات هذا العصر ولعل من أهم هذه الديباجات حديثة النشأة و خصوصا في العالم العربي نجد اليقظة الاستراتيجية، فهذه الأخيرة تعتبر نمط ومنهج معلوماتي منظم يعتمد عليه البنك في التسيير الأمثل والديناميكي للمعلومات. ولهذا أصبحت المعلومة موردا جوهريا لا يستهان به وتستدعي الضرورة اليوم الاحتياج إلى حياة المعلومة أكثر من رؤوس الأموال، وبالتالي فإن عملية اليقظة تعد أحد المداخل والسبل التي توفر البنوك السيورة المعلوماتية التي تساعد على التنبؤ والتتبع للتغيرات

التي قد تحصل في محيطها البيئي بهدف اكتشاف وخلق فرص أعمال للبنك والتقليص وتقليل من الأخطار وعدم اليقين ورفع قدرات التفاعل والتكيف مع تغيرات البيئة، وتجنب التهديدات الممكنة، وكذلك تسمح بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الاستراتيجية التي قد تنتج عن المنافسة خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار الميزات التنافسية الحالية للبنك وحمايتها من التقليد ومحاوله لتحقيق أهدافها لضمان نشاطها وبقائها في السوق لمدة أطول، وهذه العملية تكون انطلاقا من مراحل سيرة متكاملة التي تبدأ بتعقب و جمع المعلومات من محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ثم معالجتها وتحليلها وفيما بعد نشرها وتخزينها وفي الأخير تستغل من طرف صانعي القرار حسب احتياجات أصبح نجاح البنك بصفة عامة و البنوك بصفة خاصة بمختلف أحجامها، أنواعها، نشاطها وإمكانياتها الذي يركز بشكل كبت على نشاط البحث والتطوير، وإسهامات المورد البشري في تحسين أداء البنك بتطوير منتجات، أو بخلق أفكار جديدة وتحويلها منتج جديد ومميز أو بديل فضلا عن إيجاد تكنولوجيا جديدة كل ذلك يمددها بالتفوق على باقي منافسيها وكذا تحقيق جودة لمنتجاتها كما تحقق فعالية أكثر في أداء إعمالها بكفاءتها.

هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية أصبحت مدعوة لتبني آلية اليقظة الاستراتيجية وذلك من خلال إرساء نظام فعال لليقظة على مستوى إدارتها و الذي يساهم بدوره بتوفير المعلومة اللازمة و في الوقت المناسب والتي تساعد في توفير البدائل لاتخاذ القرار الملائم وفق أهداف البنك المنشودة، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية البنك والتقليل من حالة التأكد البيئي ومواجهة التحديات والأزمات الاستراتيجية الممكنة.

إشكالية الدراسة

✓ وعلى إثر ما تقدمنا به يمكن طرح الاشكالية التالية:

ما مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية؟

✓ التساؤلات الفرعية: للإجابة عن هذه الإشكالية يمكن صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية.
- ماهي متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية؟
- ما مدى توافر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنك محل الدراسة؟

✓ الفرضية الرئيسية: قمنا بصياغة الفرضية التالية

- تتوفر المتطلبات المساعدة على تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية على مستوى بنك القرض الشعبي الجزائري.

فرضيات الدراسة

- تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها: نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل، نشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة.
- لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية يجب توافق المتطلبات البشرية والتكنولوجية والتنظيمية.
- لا يتوافر البنك التجاري محل الدراسة على المتطلبات اللازمة لتطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.

أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث الى توضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهم أنواعها، كذلك توضيح أهمية اليقظة الاستراتيجية في بنك القرض الشعبي الجزائري والوقوف على تحديد المتطلبات الضرورية المساعدة على بناء نظام اليقظة الاستراتيجية (البشرية، التكنولوجية والتنظيمية).

أهمية الدراسة:

يكتسي هذا البحث أهمية بالغة يمكن اختصارها في محاولة الإثراء ببحث جديد يتناول موضوع غاية في الأهمية، بالإضافة للأهمية البالغة لموضوع اليقظة الاستراتيجية في البنك، فتطبيق هذه الدراسة على إحدى البنوك الجزائرية مثل بنك القرض الشعبي الجزائري من شأنه إلقاء أضواء جديدة على واقع هذه الشركة في مجال اتخاذ القرارات الاستراتيجية من أجل مجابهة المنافسة الشرسة في القطاع الاقتصادي.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- الرغبة والفضول في اكتشاف ورفع الستار عن أي موضوع مهم ومفهوم جديد يطرح على الساحة العلمية.
- تعد اليقظة الاستراتيجية والأداء من القضايا ذات الطابع الحديث ومن ضمن الانشغالات الراهنة.
- الفضول العلمي في معرفة مدى إدراك وتبين اليقظة الاستراتيجية في البنوك الجزائرية.
- كون الدراسة من موضوعات الساعة المطروحة للنقاش والبحث، وهو أكبر سبب وأقوى حجة للبحث.

صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية:

- قلة الكتب والأبحاث حول موضوع اليقظة الاستراتيجية في الجزائر.
- صعوبة إيجاد بنوك تتيح كل المعلومات اللازمة للبحث وذلك بحجة السرية المهنية.

منهج البحث:

للإجابة على إشكالية هذا البحث وإثبات أو نفي صحة الفرضيات استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء البحث المتعلقة بعرض أجزاء البحث المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، وتحليل الأشكال والجداول الواردة في البحث خاصة المتعلقة منها، بتحليل بيانات الاستبيان الموجه لموظفي بنك القرض الشعبي الجزائري والمخصص لإتمام انجاز الدراسة الميدانية.

الفصل الأول

تمهيد:

يعيش العالم الاقتصادي اليوم تقلبات وتطورات كبيرة خاصة في مجال التطور التكنولوجي المتسارع مثل بروز الاقتصاد الرقمي والمنافسة الحادة، فالبنوك تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد والتهديدات. حيث لم تعد تعيش في عزلة عن المحيط، مما دفعها إلى إتباع سياسة تتسم بتسيير وتحليل كم هائل من المعلومات حول بيئة الأعمال.

تمثل المعلومة في الوقت الحاضر موردا أساسيا لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى، حيث أصبح مفهوم القوة اليوم مرتبط بالقدرة على اكتساب المعلومة ومعالجتها. وهذا ما يحتم على إدارة البنوك اعتماد نظام يتماشى مع المستجدات البيئية المتغيرة. مما أدى الى ظهور مفهوم جديد يسمى اليقظة الاستراتيجية، وهو نظام يمكن البنك من مسح المحيط ويدير ما يحدث فيه من فرص وتهديدات والسيطرة على الأوضاع والتغيرات السريعة الحاصلة في محيطه.

ولأجل ذلك نعالج هذا الفصل في المباحث الثلاث الآتية:

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني: المبحث الثاني: عمليات اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: المبحث الثالث: متطلبات بناء نظام اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الاستراتيجية:

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا على بيئتها تأخذ منها وتعطيها، تتأثر بها وتؤثر فيها، مما يجعلها تحتاج إلى درجة عالية من اليقظة والفعالية والوعي التام والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات المحيطة بها. ولن يتحقق ذلك إلا من خلال اليقظة الاستراتيجية. وتعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، لأنها تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، كون أن هذه المعلومات تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص، رغم أنها جد مكلفة للحصول عليها. كما أنها جد مهمة لأنها تساعد في التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ الإجراءات المناسبة لجعلها تتوافق مع أهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها. لهذا فاليقظة الاستراتيجية تلعب دور أساسي خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية، وهي بذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس.

المطلب الأول: التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية

إن مفهوم مراقبة المحيط، اليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي يعتبرون أبعاد مختلفة لمفهوم "المسح" الذي تطور خلال العديد من السنوات بعد التغيرات المستمرة لمحيط المؤسسة، فمنذ أعمال Aguilar 1967 ، العديد من المؤلفين اهتموا بهذا النشاط من أجل إدارة محيط عدم التأكد إلى غاية تطوير نظريات حول المحيط فنجد أن Aguilar هو أول من أهتم بعملية Balayage محيط المؤسسة، حيث ترجمها إلى Scanning أي المسح، وكما أنه تطرق في كتابه Scanning the business environment إلى عبارة "رادار" radar ليوضح أنه على المؤسسة وضع نظام للمسح من أجل مواكبة محيطها، وكما يجد أن المسح يكون من خلال ثلاثة خطوات (ملكية معلومات المحيط، التعريف وفهم التهديدات والفرص الاستراتيجية).

إن تطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية عبر الزمن يمكن توضيحه في أعمال Diffrenbach 1993 حيث من 1960 إلى سنة 1970 كانت بداية "المسح" أي مرحلة الملاحظة والتقييم البيئي، أما في سنة 1980 المؤسسات وصلت

إلى تكامل نتائج المسح البيئي في عملية اتخاذ القرار. والجدول التالي يوضح المراحل الأساسية لتطور اليقظة الاستراتيجية¹.

المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وخصائصها:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية ممارسة شرعية وقانونية - ليست تجسسا صناعيا كما يعتقد البعض - تحظى باهتمام متنامي من قبل المؤسسات الرائدة، ومن بين أهم الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع، نجد:

Corine Cohen, Hembert Lesca, Francois Jakobiak, Emmanuel Pteyron...

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اختلف الباحثون في تسميتها فهناك من يرى أن اليقظة ليست إلا يقظة إعلامية، لأنها تتمثل في البحث عن المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في الوقت الذي يرى البعض بأن اليقظة تكنولوجية أصلا لأن الصراع بين المؤسسات حاليا يتعلق بالإبداع قبل أي شيء آخر غير أن الأصل هو اليقظة الاستراتيجية لأن الغاية من اليقظة هي غاية استراتيجية.

إن كل من يعمل في مجال اليقظة الاستراتيجية له تصور ضمني ومحدود لمعناها لهذا نجد العديد من التعاريف الموضوعة لها والتي تعالجها من زوايا مختلفة نذكر من بين هذه التعاريف ما يلي:

- يعرف Humbert lesca اليقظة الاستراتيجية بأنها: " عملية مستمرة من قبل مجموعة من الأفراد، واستخدام المعلومات الاستباقية حول التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمؤسسة، حيث تسمح للمؤسسة بالاستماع المسبق لمحيطها الاجتماعي، بهدف خلق فرص والتقليل من المخاطر وعدم اليقين بشكل عام"².
- وحسب Rene Rohrbeck: تعمل اليقظة على تحديد وتقييم واستخدام إشارات ضعيفة لإدراك وتصور والتحذير من الأخطار والفرص المقبلة³.

¹ بن خديجة منصف، محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012، ص32.

²Humbert Lesca, **Veille Stratégique Concepts Et Démarche De Mise En Place Dans L'entreprise guides pour La Pratique De L'information Scientifique Et Technologique**, Ministère De L'éducation National de la recherche Et de la Technologie. P27.

³ رينيه روربيك، أستاذ الاستراتيجية، كلية أرهوس للأعمال والعلوم الاجتماعية، جامعة أرهوس، مجالات تخصصه، تصميم المنظمات موجهة نحو المستقبل، إدارة التكنولوجيا.

- ويعرف Michel Cartier اليقظة الاستراتيجية على أنها: النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله¹.
- وحسب Emmanuel Pateyron: هي سيورة معلوماتية اختيارية التي عن طريقها المؤسسة تبحث عن المعلومات ذات الطابع التوقعي تحتوي تطور بيئتها الاجتماعية الاقتصادية بهدف خلق الفرق وتقليص التهديدات.
- كما يعتبر Jakobiak اليقظة الاستراتيجية على أنها: رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحللة والمنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية².
- كما تعرف اليقظة الاستراتيجية على أنها: نشاط أو عملية تسمح للمؤسسة بالملاحظة، البحث، حصر، معالجة، تحليل، نشر المعلومات لأهداف استراتيجية وتنافسية فهي إذن نظام معلومات مفتوح على الخارج بهدف الاستماع الدائم والمستمر لمحيط المؤسسة لإحداث شيء جديد في المؤسسة³.
- جمع معلومات حول الأحداث والعلاقات في البيئة الخارجية للمؤسسة، والمعرفة التي من شأنها أن تساعد الإدارة العليا في مهمتها المتمثلة في تخطيط مستقبل المؤسسة⁴.
- من خلال هذه التعاريف فاليقظة الاستراتيجية هي: عملية مستمرة تساعد المؤسسة في البقاء على علم بكل التغيرات الحاصلة وذلك من خلال جمع و انتقاء و معالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها عن طريق رصد محيط المؤسسة بهدف تجنب المخاطر واغتنام الفرص وتطوير نظامها بهدف إحداث الجديد الذي يضمن استمرارها.

¹ - رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص.66.

² - رتيبة حديد، نوفيل حديد: نفس المرجع، ص 67.

³ - بلصير خليدة، اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص.43.

الصغيرة

والمتوسطة، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009، ص.43.

⁴ - Josée Audet, La veille stratégique chez les PME de haute technologie: une étude de cas par comparaisons inter-sites, Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec., 13-14-15 juin 2001, p.3

- ويمكن تعريف اليقظة الاستراتيجية للمشروع على أنها سيرورة منظمة ومستمرة تتم بطريقة جماعية تهدف إلى التقصي عن متغيرات البيئة المحيطة لمشروع وجمع المعلومات حول المنافسين والعملاء والابتكارات التكنولوجية... وهذا لتحسين مخرجات المشروع وبناء المركز التنافسي.

الفرع الثاني: خصائص اليقظة الاستراتيجية:

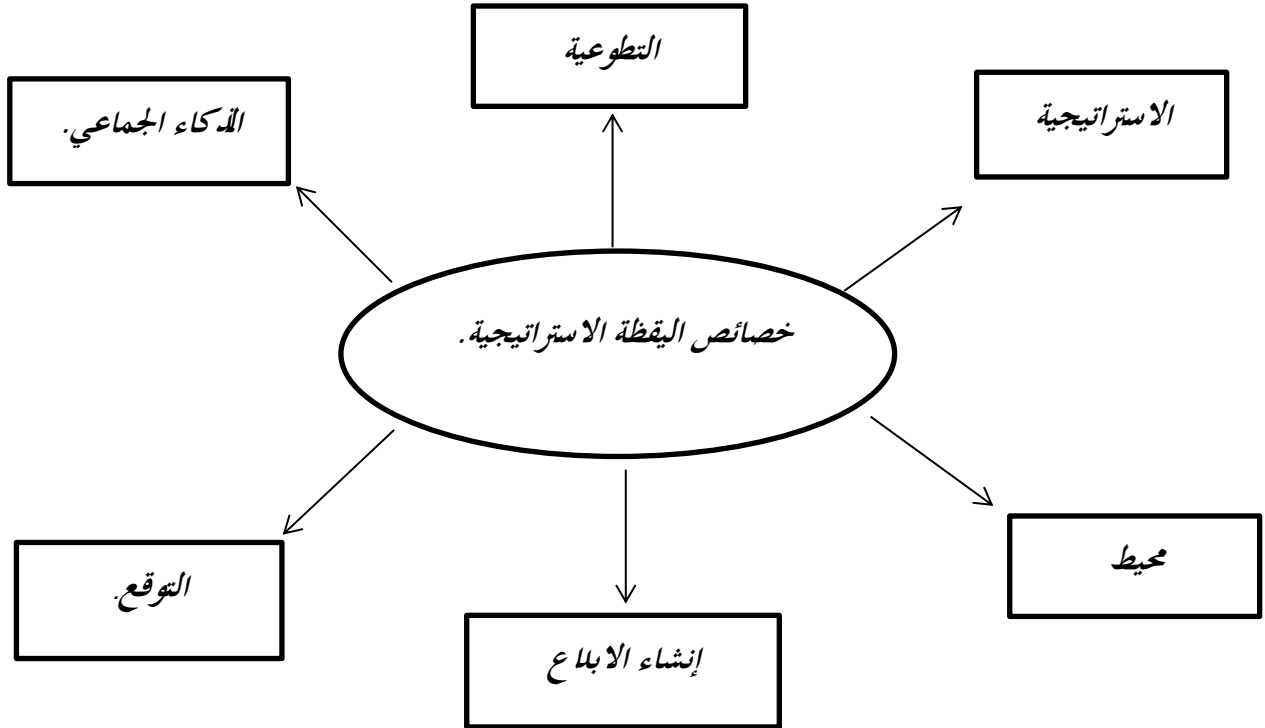
يؤدي تعريف اليقظة الاستراتيجية إلى استنتاج بعض الخصائص¹:

- الاستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جداً،

¹- بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره، ص33.

- لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.
- **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملا سلبيا، ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات.
- **الذكاء الجماعي:** يعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط من أجل مقارنتها لإعطاء معنى معين، والذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.
- **محيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم حصر تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية.
- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الاستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية و المستقصات تفسيرات إشارات الإنذار المبكر و التي ترتبط بعنصر الإبداع، فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابق، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية.
- **التوقع:** هو عبارة عن المعلومات التي تتميز بنفسها على المميزات التنبؤية بحيث يجب أن تقوم بالتزويد بالتوضيحات كإضاءة عن المستقبل، و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

الشكل رقم 01-01: خصائص اليقظة الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف اليقظة الاستراتيجية

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى التحكم في المعلومة المرتبطة بالمحيط الخارجي للمؤسسة، إذ تعتبر وظيفة، وأداة، ومؤشر في الوقت نفسه. وظيفة بحث عن معلومات والتقاط إشارات دالة منبهة عن تغيرات ستحدث في محيط المؤسسة، وأداة جيدة للقيادة (للتسيير) في ظل ظروف اشتداد المنافسة، ومؤشر عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن لليقظة الاستراتيجية تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة، إذ أثبتت الدراسات أن مستوى أداء المؤسسات التي تمارس نشاط اليقظة الاستراتيجية، يفوق بكثير مستويات الأداء في المؤسسة التي لا تقوم بوظيفة اليقظة.

الفرع الأول: أهمية اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية استراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تزودها بالمعلومات التي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، والتي تلمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات وفرص. ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع التغيرات الحادثة في البيئة، أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها لاتخاذ القرارات المناسبة وجعلها تتوافق مع أهداف المنظمة عند حدوثها ووقوعها، لهذا فإن اليقظة الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً خاصة في الاستمرارية الاستراتيجية، فبذلك تعد المفتاح الأساسي للتنافس.

وتتجلى أهمية اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة في تحقيق ما يميز المؤسسة والتي يمكن ذكر بعضها كالآتي¹:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة.
- الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات.
- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون.
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.
- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.
- اليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة للاستشعار السريع للتغيرات المفاجئة.
- اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات.
- اليقظة أداة لإعادة توجيه استراتيجية المنظمة بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.
- وسيلة لرفع القدرة الابتكارية للمنظمة.
- وسيلة مساعدة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- تخفيض الأخطار الناتجة عن عدم التأكد البيئي ورفع درجة الأمان.
- اكتساب زبائن وأسواق جديدة.
- إيجاد شركاء وحلفاء جدد.

¹ - سعيد كرومي، أحمد عمر ستي: أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 08 - 09 أكتوبر 2010، ص - ص 07 - 08

الفرع الثاني: أهداف اليقظة الاستراتيجية:

تسعى اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

- التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات و آثارها.
- تشخيص وتحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة واستراتيجيتها، وتضمن لها مواجهة المنافسة في مجال النشاط.
- تحليل البيئة العلمية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة.
- مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره وإكسابها ميزة تنافسية.
- تحقيق رؤية واضحة للأعمال والممارسات الحالية والمرتبقة للمنافسين، والتنبؤ بنواياهم وتوجهاتهم.
- تحقيق مستوى عال لمعالجة المعلومات ويمكن أن يختلف حسب الأوضاع والحالات وتوفير المعلومة الأولية الخام، والمعلومة الدقيقة بعد معالجتها، ووضعها في منظور خاص للمساعدة على اتخاذ القرار.
- رفع أرباحها بزيادة حجم مبيعاتها، تطوير منتجاتها، تحسين جودتها، التغلغل في أسواق جديدة لكسب زبائن جدد وضمان توسيع حصتها السوقية.
- تدفع المؤسسة إلى المساهمة في التغيير عوض الاقتصر على رد الفعل.
- مصدر للابتكارات من خلال تحفيز البحث عن أفكار جديدة وتطويرها.
- مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها.

¹- عبد الفتاح بوخخم، عائشة مصباح: "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010، ص- ص 11-10.

المبحث الثاني: عمليات اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية هي عملية إعلامية طوعية، تقوم على متابعة ورصد المحيط الخارجي للمؤسسة بهدف التنبؤ بالتطورات والتقليل من حالة عدم التأكد. وبالمبحث في الأدبيات التي تناولت اليقظة الاستراتيجية ومراقبة (تحليل/مسح) المحيط بصفة عامة، فإننا نجد ما يقارب عشرين نموذجاً للقيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية بطريقة علمية ومنهجية، هذه النماذج تختلف في الشكل أكثر من المحتوى. بصفة عامة، أغلب النماذج تقترح ثلاث مراحل أساسية، صحيح أن تسميات المراحل تختلف حسب الكتاب، إلا أن المحتوى واحد. هذه المراحل هي: البحث وجمع المعلومات ثم معالجة المعلومات المجمعة أي التحليل، التركيب والتشكيل وفي الأخير النشر أو توصيل المعلومات إلى المستخدمين. مع هذه المراحل الأساسية كثيراً ما تظهر مرحلتان إضافيتان: مرحلة في مقدمة العملية وتعرف بمرحلة تحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية، ومرحلة في نهاية العملية، تعرف بمرحلة الاستخدام والاستغلال. وهناك من يضيف مراحل أخرى، على غرار "Gilad" الذي أضاف مرحلة التقييم والتأكد من صحة المعلومات المجمعة، والتي تجرى مباشرة بعد الانتهاء من مرحلة الجمع. وتجدر الإشارة إلى أن هناك شبه اتفاق على أن أحسن نموذج للقيام بعمليات اليقظة الاستراتيجية بطريقة منهجية منظمة، هو النموذج المختصر الذي وضعه "Humbert Lesca" والذي يتكون من ستة مراحل أساسية هي: الاستهداف، التتبع، الانتقاء، التخزين، التوصيل واتخاذ القرار والشكل الموالي يوضح منهجية عمل عمليات اليقظة الاستراتيجية، والأطراف المؤثرة في كل مرحلة منها¹.

المطلب الأول: مرحلة البحث وجمع معلومات اليقظة الاستراتيجية

البحث عن المعلومات، جمع المعلومات، الوصول إلى المعلومات أو تتبع كلها تسميات مختلفة للمعلومات، تطلق على هذه المرحلة، وبصفة عامة فهي تتمحور حول مجموعة من نشاطات البحث، الجمع واستقبال المعلومات استناداً إلى مصادر معروفة، ويقوم بهذه النشاطات مجموعة المعلومات، استناداً من الأشخاص ذوي صفات وخصائص معينة، ويطلق عليهم اسم الملاحظين أو المتتبعين، ومن خلال خبراتهم، تكوينهم وذاكرتهم يتعرفون على معلومات اليقظة الاستراتيجية التوقعية. وإذا كانت هناك فرصة فالمحللون سيحظون بمساعدة ودعم من الباحثين المتخصصين الذين سوف يجمعون فقط المعلومات التي يحتاجونها و يشاركون أيضاً في عملية انتقاء وفرز المعلومات في المرحلة الثانية من مراحل اليقظة الاستراتيجية. ومن لا يملك هذا الجانب الإيجابي فإنهم يحتاجون لتقنية بحث جيدة وفعالة من أجل الحصول على المعلومات في شكلها الخام، ومن ثم تقنيات تحليل وتركيب للحصول على المعلومة المفيدة أي عمل

¹ - Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004, pp. 46-58

أكثر وتكاليف أعلى. ومع ذلك، في كلتا الحالتين يجب أن يكون هناك مخطط عمل يسير وينظم عملية بحث وجمع المعلومات.¹

الفرع الأول: تحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية

قبل الشروع في عملية البحث عن المعلومات، فإن خلايا اليقظة، وخاصة التي تنتهج طريقة اليقظة الايجابية، تقوم بالتعبير وتحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية، أي تحديد موضوع اليقظة: تحديد محاور وأهداف المراقبة، تحديد وتوضيح مصادر ونوع المعلومات الواجب الحصول عليها و/أو تحديد العناصر الحساسة التي يتم متابعتها في البيئة الخارجية. وبمس كذلك تحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية تحديد الأفراد المكلفين اليقظين بكل مرحلة من مراحل عمليات اليقظة، وتحديد الأفراد يكون وفقا لخصائص كل مرحلة، طبيعتها والخبرات والمؤهلات المطلوبة للقيام بها. تسمى أيضا هذه المرحلة بمرحلة الاستهداف"، والتي هي مرحلة أولية وأساسية ضمن عمليات اليقظة الاستراتيجية، وتهدف إلى تحديد وتقليص ما يوجد في المحيط الخارجي، وهذا لأجل تخصيص الوقت وتركيز جهود الانتباه والمراقبة والاهتمام أكثر بالعناصر الحرجة التي تؤثر على المؤسسة، وهو الأمر الذي من شأنه أن يرفع من جودة نظام اليقظة الاستراتيجية. وحسب "Corine Cohen" حتى تتم مرحلة الاستهداف أو تحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية بفعالية، يجب أن تتم وفق ثلاث خطوات²:

1. تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الاستراتيجية: هناك من يعتبر أن القيام بتحديد مجال انتشار

وتوجه اليقظة الاستراتيجية في بداية عمليات اليقظة، يمكن أن يؤدي إلى تضيق فرص عديدة على المؤسسة أو يعرضها إلى مخاطر قاتلة، نابعة من عناصر أو ناتجة عن أحداث لم تكن في مجال الاستهداف، لذلك فهم يؤكدون على ضرورة أن تكون عمليات اليقظة شبيهة بعمل الرادار، أي: متابعة شاملة لكل عناصر المحيط الخارجي، مستمرة وعلى مجال واسع (360 درجة)، ومن ثم جمع كل المعلومات التي تتواجد في المحيط، تحليلها، ونشرها. وعند الانتباه إلى أمر غير طبيعي، هنا يتم توجيه يقظة مركزة تستهدف ذلك الأمر. إلا أن الإمكانيات المالية والبشرية الكبيرة التي يتطلبها جهاز اليقظة الشاملة والمستمرة، الكم الهائل من المعلومات المجمعة، وعدم قدرة المؤسسات العمل على جبهات متعددة وفي الوقت نفسه، دفع الممارسين إلى تبني فكرة تحديد مجال انتشار وتوجه اليقظة الاستراتيجية، لكن على مجال واسع نسبيا. ولأجل التحديد

¹- Christopher Murphy, **Competitive Intelligence :Gathering, Analysing and Putting it to Work**, Gower Publishing Company, Burlington, 2005, p.58.

² - Corine Cohen., **Op Cit**, pp.153-158.

الدقيق لجمال انتشار وتوجه اليقظة الاستراتيجية، يقترح الباحثون فكرة تجزئة المحيط الخارجي للمؤسسة إلى مجموعة عناصر والتي ستشكل مجالات ومحاور انتشار وتوجه اليقظة.

2. التسلسل الهرمي للمعلومات أو محاور المراقبة المستهدفة: بعد التحديد الدقيق لجمال انتشار (نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها ومصادر تواجدها) وتوجه (منافسين، تكنولوجيا، قوانين، عملاء، موردين...) اليقظة الاستراتيجية، وعندما تكون الموارد محدودة والوقت هو الآخر محدد، فلا بد من تحديد الأولويات، وذلك حتى يتم توجيه اليقظين وتركيز جهود اليقظة على العناصر الأكثر حساسية وحرًا بالنسبة للمؤسسة، وهذا حتى يتم ضمان فعالية نشاط اليقظة الممارس. ترتيب الأولويات يعني ترتيب هرمي لمحاور المراقبة المستهدفة، وفقا لنسبة عدم التأكد، أهميتها ودرجة تأثيرها على المؤسسة، خصوصية المؤسسة أو الوقت المتاح....

3. التحديث المستمر لجمال انتشار وتوجه اليقظة: ضمن محيط سريع وشديد التغيير، احتياجات المؤسسة من المعلومات تتزايد بنفس وتيرة التغيير، الأمر الذي يستدعي دائما تحديث موضوع اليقظة. فتحديث موضوع اليقظة من وقت لآخر حسب النتائج المحصل عليها وحسب تطورات المحيط هو الأمر الذي من شأنه أن يساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الاستراتيجية. تجدر الإشارة إلى أن تحديد احتياجات اليقظة الاستراتيجية، التعيين أو تحديد موضوع اليقظة هو الأمر الذي يقسم اليقظة الاستراتيجية إلى: يقظة تنافسية، يقظة تكنولوجية، يقظة تجارية ويقظة بيئية، فكل نوع من هذه الأنواع له مجال عمل محدد، فهو يراقب باستمرار عنصر حساس وخرج يمارس تأثير على المؤسسة، ويجمع المعلومات الاستراتيجية عنه ومن مصادر مختلفة.

الفرع الثاني: طبيعة معلومات اليقظة الاستراتيجية.

معلومات اليقظة الاستراتيجية ليست معلومات متاحة للجميع وتأتي لوحدها إلى المؤسسة (أي ليست ظاهرة وفي متناول اليد)، فالوصول إليها أو الحصول عليها يتطلب امتحان مهنة البحث عنها، أي لا بد من الذهاب للبحث عنها، وتوفر خصائص فريدة في الأشخاص المكلفين بهذه المهمة، وفي نفس الوقت إرادة قوية من جهة مسؤولي المؤسسة، استثمار في الموارد البشرية والمادية لأجل تدريب الملاحظين، والتمكن من انتقاها.

1. مفهوم المعلومات الاستراتيجية: المعلومة بصفة عامة هي: مجموعة حقائق ومفاهيم تخص موضوع

ما، والتي تكون الغاية منها زيادة معرفة الفرد أو المؤسسة، تأخذ أشكال مختلفة (جملة، صورة، كلمة، رقم..)،

ويتم الحصول عليها من مصادر متعددة. ويجب على المعلومة الجيدة أن تتميز بالدقة، الوضوح، التوقيت، الشمولية، التكلفة والواقعية.

المعلومة الاستراتيجية هي معلومة تخص مستقبل المؤسسة قبل حاضرها، إذ تتصف بكونها معلومات توقعية (إشارات ضعيفة أو قوية)، تعبر عن أحداث حساسة وذات تأثير مستقبلي على المؤسسة امتلاكها أو الوصول إليها من شأنه الرفع من قدرة المؤسسات على توقع وتحديد اتجاه التغيرات المستقبلية في محيطها، كما يساهم في اتخاذ قرارات استراتيجية وبناء استراتيجيات للتكيف مع هذه التغيرات.¹

2. أنواع معلومات اليقظة الاستراتيجية: نوعان من المعلومات يمكن أن تشكل هدفا لليقظة

الاستراتيجية، النوع الأول هو المعلومات الجارية (معلومات طبيعية عادية)، أما النوع الثاني وهو الأهم: المعلومات التوقعية والتي تنقسم بدورها إلى إشارات ضعيفة ومعلومات توقعية قوية (إشارات قوية) نذكرها²:

✓ **المعلومات الجارية:** تنقسم المعلومات الجارية من وجهة نظر المؤسسة إلى ثلاث أنواع: المعلومة التي تنتجها المؤسسة بنفسها، ومعلومات تستنبط من الخارج وتستخدمها المؤسسة ومعلومات تصنعها المؤسسة داخليا، لكن لها علاقة بالخارج (طلبات العملاء، وثائق الموردين...)، وكل نوع من هذه الأنواع ينقسم بدوره إلى قسمين، معلومات النشاط هي التي تساعد المؤسسة على ضمان السير الحسن لوظائفها، ومعلومات الاستخدام (التعايش) هي التي تسمح بخلق مناخ عمل تفاعلي وتساعد على توطيد العلاقات مع الآخرين (عمال، عملاء، منافسين، شركاء...) والتي تؤثر على السلوكيات، ولها خاصية رشيدة وتساعد على بناء ثقافة المؤسسة. وبصفة عامة تقسم المعلومات الجارية إلى مجموعتين كبيرتين هما :

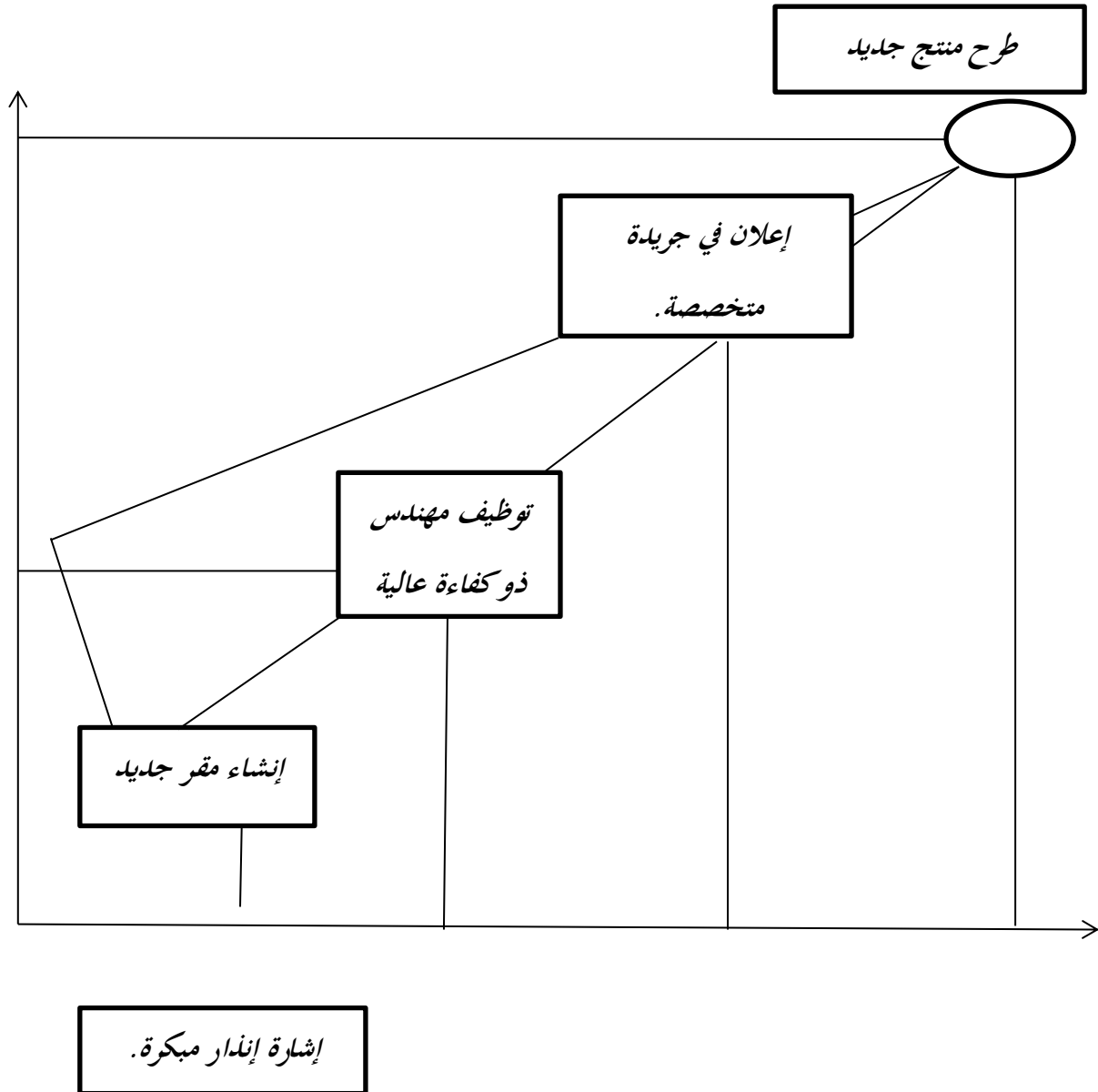
- **مجموعة المعلومات الداخلية:** هي المعلومات التي تنتجها المؤسسة داخليا وهي ليست موضوعنا لأن اليقظة الاستراتيجية تختص بجمع معلومات عن المحيط الخارجي، لكن هذا لا يعني أن المؤسسة لا تهتم بالمصادر الداخلية للمعلومات، إذ في كثير من الأحيان تمتلك المؤسسة المعلومة داخليا، فقد تكون مسجلة إلكترونيا، متواجدة في خزانة الملفات أو في ذهن زميل في المؤسسة، ونظرا لعدم وعيها بذلك فهي تذهب للبحث عنها، مما يكلفها الوقت، الجهد والمال.

¹ - علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر، عمان، 2009، ص ص 15-25

² - Samia Menif, Problématique de la recherche d'informations d'origine «terrain» dans la Veille Stratégique-Application aux entreprises tunisiennes, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble, 09 décembre 2005. p.32.

- **مجموعة المعلومات الخارجية:** هي المعلومات التي تتواجد في محيط المؤسسة، والتي تعكس الأحداث والوقائع تتعلق اساسا بالأسواق، المنافسين الموردين، العملاء، النقابات العمالية، القوانين والتشريعات، الهيئات الحكومية... و الحصول عليها يتطلب الخروج للميدان والبحث عنها وجلبها من مصادرها.
- ✓ **المعلومة التوقعية:** هي بالدرجة الأولى معلومة اليقظة الاستراتيجية، وهي معلومات ذات خاصية فريدة تشير أو تدل على تغيير يمكن أن يحدث في المستقبل القريب.
- **الإشارة الضعيفة:** أو إشارة الإنذار المبكر و تعرف على أنها: عناصر معلومات، تظهر بصورة مجزأة وفي أوقات محددة، وفي أغلب الأحيان تكون مخفية، هذه الإشارات تعلن وتدل على أزمات أو اضطرابات ستحدث في المحيط الخارجي، لكن لا يمكن معرفة وتحديد نوع هذا التغيير بدقة إلا بعد خضوعها لعملية المعالجة (تحليل، تفسير وتركيب). ويمكن أن تكون الإشارة الضعيفة في شكل جملة مكتوبة مصدرها مقالة صحفية أو عبارة مسموعة مصدرها اجتماع، صورة أو ناتجة عن ملاحظة بصرية بسيطة. وهذا المفهوم موضح في الشكل التالي:

شكل رقم 02-02: توضيح مفهوم إشارات الإنذار المبكر.



Source: Nicles Lesca, "Construction du sens; le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce (Application aux entreprises tunisiennes)", Op Cit, p.39

وبالإضافة إلى الخاصية التنبؤية للمعلومات أو إشارات الإنذار المبكر، فإن لها خصائص أخرى هي:

- نوعية "qualitatifs": إشارات الإنذار المبكر تخص وقائع لم تحدث بعد، فهي على العموم جمل مكتوبة في

الجرائد، مسموعة في الاجتماعات أو مستخرجة من تحليل الصور... والغالب مصدرها غير رسمي.

- غير أكيدة "incertaines": إشارات الضعيفة أو إشارات الإنذار المبكر هي بمثابة مؤشرات تعطي تساؤلات و فرضيات في ذهن المسير، فهي تدل على شيء غير أكيد، يمكن أن يكون بدأ بالظهور أو لم يظهر بعد.
- مجزأة "fragmentaires": المعلومة التنبؤية أو بالتحديد الإشارة الضعيفة هي معلومة معزولة وغير مفهومة، لكن عند جمعها وتركيبها مع معلومات أخرى سيعطي بالتأكيد معنى، فهي تشبه القطع المبعثرة في لعبة "puzzle".

✓ **المعلومات الفعالة:** أو الإشارات القوية، هي معلومات توقعية تعلم المؤسسة عن نقاط قوة ونقاط ضعف العناصر التي تشكل جزء من مجال انتشار اليقظة، وهي ثابتة في الزمن أي تتغير ببطيء، ومصادر هذه المعلومات هي المصادر الرسمية، وكمثال عن المعلومات القوية أو الفعالة قدرة التمويل الذاتي لمنافس ما، تعلم المؤسسة عن إمكانية فوزه بمشروع مهم. وتجدر الإشارة إلى أن كل نوع من معلومات اليقظة الاستراتيجية (الجارية والتنبؤية)، يمكن أن يكون إما: معلومة بيضاء "Information blanche". هي المعلومة التي يمكن جمعها ونشرها بحرية تامة، فهي معلومة بسيطة ومتاحة للجميع وغير محمية قانونياً، أو معلومة رمادية "Information gris": هي المعلومة التي يتطلب البحث عنها للحصول عليها، كما يمكن شراؤها لكن لا نستطيع إعادة نشرها بحرية، لأن بعضاً منها محمي قانونياً. وإما معلومة سوداء "information noire": هي المعلومة المحمية قانونياً، والتي لا يمكن للمؤسسة الحصول عليها إلا بإتباع طرق قانونية، (تراخيص، عقود استغلال...)، وتشكل المعلومة السوداء محور التجسس الصناعي. كما يمكن أن تكون معلومات اليقظة الاستراتيجية: شفوية، كتابية أو مرئية.

الفرع الثالث: مصادر والطرق المتبعة في جمع المعلومات.

تجمع المعلومات باستخدام عدة طرق، ومن مصادر متعددة، أولية أو ثانوية، ورسمية أو غير رسمية.¹

1. مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية: يمكن تحديد المصادر المتعددة والمختلفة للمعلومات في النقاط

التالية:

- ✓ **المصادر الأولية و المصادر الثانوية:** المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة من طرف الأفراد وفقا لاحتياجاتهم، وفي سبيل الحصول على المعلومات من الميدان مباشرة فإنه في الغالب يتم استخدام ثلاث تقنيات: الملاحظة (باستخدام الحواس الخمس للفرد)، صبر الآراء "le sondage" أو باستخدام الأساليب الإحصائية لجمع المعلومات (دراسة حالة، الدراسة بالعينة...). بينما المصادر الثانوية للمعلومات: هي الوثائق، الكتب، التقارير، أي المعلومات التي قام بجمعها هيئات و/أو مؤسسات متخصصة وتم نشرها.
- ✓ **المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية:** لمصادر الرسمية للمعلومات، تأخذ شكل أوراق أو تسجيلات الكترونية، مثل: الجرائد، الكتب، بنوك المعطيات، الأفلام، تقارير هيئات الأبحاث، الرسائل، المؤتمرات، براءات الاختراع... بينما المصادر غير الرسمية للمعلومات، هي: المنافسين، منتجات المنافسين، الأسواق، المعارض، العملاء، الموردون، المناولين، المهمات، سفريات الأعمال... ولكل مصدر من المصادر الرسمية/غير الرسمية للمعلومات مزايا وعيوب. و الجدول الموالي يوضح تقسيم آخر لمصادر أخرى لمعلومات اليقظة الاستراتيجية.

¹ - Jean-Jacques Rechenmann, L'information au service de l'exportateur, édition International Trade Customs and Invest Services, 2008, p.43.

جدول رقم 01-01: تقسيم آخر لمصادر للمعلومات

المعلومات مصدرها كتاب.	هي المعلومات المهيكلية (المنظمة) والمسجلة في نصوص، وفي الغالب مسيرة بأجهزة الإعلام الآلي، وتشمل بنوك المعطيات الداخلية والخارجية، المعلومات المسجلة في الأقراص المضغوطة، جرائد، مجلات متخصصة، كتب، مقالات، تقارير رسمية، رسائل... تشكل حوالي 40 % إلى 60 % حجم المعلومات المجمعة، الميزة الأساسية لمعلومات هذا المصدر أنها متاحة وسهل جدا الحصول عليها، كما أنها لا تخضع لعمليات المعالجة.
معلومات مصدرها المؤسسة	هي التي يجب البحث عنها خارج المؤسسة، زيارات العملاء، التقارير حول المنافسين، الاجتماعات مع الموردين... كلها مصادر للحصول على المعلومة الشفهية، تشكل من 30 % إلى 60 % من حجم المعلومات المجمعة، ميزة هذه المعلومات أنها معلومات غير رسمية، لا بد أن تخضع لعملية المعالجة من أجل التأكد من صحتها.
معلومات مصدرها الخبراء	هي المعلومة المسجلة في ذاكرة المؤسسة والمكتسبة من خبرتها، كذلك هي التي يصرح بها خبراء مختصين في مختلف الملتقيات، الندوات، ورشات البحث، الاستشارات، مكاتب الدراسات... لكن في كثير من الأحيان الخبراء موجودون داخل المؤسسة، رصيدهم المعرفي تكون عن طريق التجربة والخبرة، تشكل من 10 % إلى 20 % من حجم المعلومات المجمعة، ميزة هذه المعلومات أنها معلومات رسمية، تكلفة الحصول عليها مرتفعة نسبيا، لكنها صحيحة ودقيقة، تدمج مباشرة في عملية اتخاذ القرار.
معلومات مصدرها المعارض	هي معلومة ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأن المعارض هي أماكن التقاء الموردين، المنافسين، الشركاء، المصنعين، المولدين، الباحثين، الهيئات الحكومية... تشكل من 10 % إلى 20 % من حجم المعلومات المجمعة، ميزتها أنها معلومات غير رسمية، جمعها يكون بدرجة كبيرة عن طريق الملاحظة والتفاعل مع مختلف المعارضين، تخضع لعملية المعالجة للتأكد من مدى صحتها.

Source : Salamon Robert, Linares Yolaine. L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, Economica, Paris, 1997.p 123.

وبصفة عامة، يشير " Bernard besson " و " Jean-Claude possin " إلى أن 90 % من المعلومات التي تبحث اليقظة الاستراتيجية عن امتلاكها هي معلومات ذات طبيعة كتابية مفتوحة أي معلومات موثقة، بينما 10 % الباقية

هي معلومات ذات طبيعة شفوية مغلقة، والشكل الموالي، يلخص المصادر المختلفة لتواجد المعلومات الكتابية المفتوحة حسب كل مجال من مجالات انتشار اليقظة الاستراتيجية.

2. طرق جمع المعلومات:

تختلف وتتعدد طرق جمع المعلومات عن عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة، باختلاف نوع المعلومة المراد الحصول عليها، نوع أو طبيعة مصدرها، إذ يمكن أن نستخدم: الملاحظة البصرية، الدراسات التسويقية، اللقاءات المباشرة، تحليل المنتجات، الطرق الإحصائية في جمع المعلومات... كما يمكن الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة عند القيام بجمع المعلومات: أجهزة التصوير، أجهزة التسجيل، الانترنت، الأقراص المضغوطة، أجهزة الاتصال اللاسلكية، أجهزة الإعلام الآلي... و يمكن استخدام كل أداة و إتباع أي طريقة عند جمع المعلومات، شرط أن تسمح بالحصول على المعلومة بطريقة قانونية (حتى لا ندخل في إطار التجسس)، وتحقق أهداف عملية أو مرحلة البحث وجمع. في الأخير، البحث عن المعلومات الاستراتيجية هي ضرورة قصوى، لهذا السبب وأيضاً لسبب ترشيد تكلفة الحصول، البحث عليها لا يجب أن يكون مسؤولية بعض الأشخاص بل مسؤولية المؤسسة ككل، فالبحث عن المعلومات يجب أن يصبح ثقافة تنظيمية للمؤسسة. وحتى تكون عملية أو مرحلة البحث وجمع المعلومات عملية فعالة وتحقق أهدافها، تساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الاستراتيجية، يجب أن تركز على النقاط الخمس التالية¹:

- ✓ التخطيط الجيد لعملية البحث عن المعلومات هو أساس نجاح الذكاء الاستراتيجي (اليقظة الاستراتيجية).
- ✓ القاعدة الذهبية للبحث هي دائماً طرح سؤال.
- ✓ جمع المعلومات يكون أسهل ويعطي نتائج أفضل عندما يرتبط البحث بوضع فرضيات.
- ✓ التدفق المستمر للمعلومات يؤمن المادة الأولية للتحليل، وجودة/كفاءة الباحثين هي صفة حيوية لضمان التدفق المستمر لها.
- ✓ البحث الجيد يمارس من قبل باحثين جيدين، والذين يمكنهم أن يصبحوا ممتازين، إذا بقوا في تواصل مستمر مع بعضهم البعض وحرصوا على التنمية الذاتية لمهاراتهم، كذلك من مصلحة المسؤولين أيضاً الاستثمار فيهم وتعزيز قدراتهم.

¹ - Christopher Murphy., **Op Cit**, p.64.

المطلب الثاني: معالجة المعلومات المجمعة.

مرحلة جمع المعلومات أو عملية الحصول على المعلومة ليست غاية في حد ذاتها، فجمع أو امتلاك المعلومة لا يعني شيئا إذا لم نعرف كيف نستغلها، إما بسبب عدم معرفة طريقة معالجتها أو كيفية استغلالها. و تتموقع مرحلة معالجة المعلومات المجمعة بين مرحلة البحث/جمع المعلومات ومرحلة الاستغلال، وبين تقاطع الملاحظين و الخبراء المحللين. مخرجات هذه العملية، هي معلومات صافية تحدد بدقة نوع التغيير الذي سيحدث في المحيط، وهل هذا التغيير سيشكل فرصة للمؤسسة أو تهديدا عليها. أي أن القرارات التي ستتخذ والاستراتيجيات التي ستبنى ستعتمد بالأساس على مخرجات عملية المعالجة وليس مخرجات عملية الجمع.

مرحلة المعالجة هي المرحلة التي تحول الكم الهائل من المعلومات الخام المجمعة، والتي في الغالب، تتميز بعدم التجانس وبكونها متجزئة... إلى مجموعة معلومات دالة ومفيدة للمستخدمين. لذلك، هي عمل يركز على مهمتين، مهمة الاختيار أو الفرز (تقييم، تأكيد، ترتيب وتصنيف)، ومهمة الترجمة (تحليل، تفسير، تركيب/تلخيص، وإعادة تشكيل)، وذلك حتى يتم استخراج واستخلاص المعنى منها، ففعالية عملية الترجمة والمعالجة بصفة عامة، تركز قدرة القائمين على جهاز اليقظة في المؤسسة (الخبراء و المحللين بدرجة أكبر) على تفسير وبناء معنى من المعلومات المجمعة، أي القدرة على القراءة ما بين السطور.¹

الفرع الأول: الاختيار بين المعلومات المجمعة

المعلومات المجمعة يمكن أن تكون كثيرة، متداخلة مع بعضها البعض، والجزء الأكبر منها غير مفيد، كما يمكن أن تكون غير صحيحة (إشاعة أو معلومة خاطئة)، أو من مصدر غير موثوق. لهذا السبب فإن المعلومات المجمعة يجب أن تخضع لعملية انتقاء (اختيار) منهجية.

فالاختيار يمثل سلسلة من النشاطات (فرز، تقييم، تأكيد، ترتيب وتصنيف المعلومات) التي من خلالها، وبناء على معايير وخصائص محددة (خاصة الخاصية التوقعية للمعلومات) يتخذ قرار المعلومات التي يتم الاحتفاظ بها، ومن ثم وضعها ضمن إطار يسهل على المحللين فيما بعد على استخراج دلائل ومعنى كل معلومة من المعلومات المجمعة المختارة (تشكيل). وفي الغالب، يتدخل في هذه المرحلة عدد معتبر من الأفراد (بين ملاحظين، محللين، خبراء

¹ -Bernard Besson, Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, 2eme ed, Paris,2001. P195.

ومستخدمين)، وذلك نظرا لصعوبة تحديد المعلومات التوقعية خاصة عندما يتعلق الأمر بالإشارات الضعيفة من جهة، وخبرة الأفراد من جهة أخرى.¹

1. تقييم قيمة المعلومات المجمعة: تقييم المعلومات المجمعة من خلال : تقييم قيمة مصدر تلك المعلومة

وتقييم قيمة المعلومة في حد ذاتها، ومن ثم تصنف الى معلومات هامة جدا وذات أولوية، معلومة مثيرة للاهتمام، معلومة مفيدة في أوقات ومعلومة بالتأكيد غير مفيدة.

✓ تقييم قيمة مصادر المعلومات: قيمة المعلومات، مدى صحتها ومصداقيتها تتوقف بالدرجة الأولى على

قيمة المصدر التي جمعت منه، وفي هذا السياق، هناك خمس معايير تحدد جودة أو قيمة مصادر المعلومات²:

- غنى أو ثراء المصدر، والذي يعكس قدرته على توفير كمية كبيرة ومتنوعة من المعلومات القيمة.
- أداء المصدر في الوقت، والذي يقيم من خلال الأداء والحدثة. الأداء: تقديم معلومات ملائمة ومستمرة، بينما تعني الحدثة: تقديم معلومات جديدة وفي وقتها الحقيقي.
- مصداقية المصدر، والتي تقيس قدرة المصدر على تقديم معلومات صحيحة وهادفة.
- سرية المصدر فالمعلومة المتاحة للجميع ذات قيمة أقل، لكن المعلومة التي تعرفها المؤسسة لوحدها، تعطيها ميزة تفوق على المنافسين لمدة من الوقت.
- ضعف (حساسية) المصدر، والتي تعني أن المصدر يمكن أن يتوقف على إصدار المعلومات، إذا لم يتلق القائمون على اليقظة معلومات مرتدة من المستخدمين.

✓ تقييم قيمة المعلومات المجمعة في حد ذاتها: يمكن تحديد المعلومات ذات القيمة والمفيدة للمؤسسة،

بالاعتماد على ثلاث معايير:

- المعلومة لها قيمة إذا كانت تساهم في الحد من نسبة عدم اليقين في المستقبل: أي إذا كانت تعكس جزء من التغيرات المستقبلية وتساعد على التوقع وتصور مستقبل المؤسسة، ولأجل ذلك فإن الاستدلال بالمعلومات التي تمثل الماضي وتحليلها يساعد على بناء وتصور المستقبل، مما يسمح بالتقليل من حالة عدم التأكد.
- المعلومة لها قيمة إذا كانت تؤثر عمليا ومباشرة على القرارات المتخذة، فكل معلومة لا يحتمل أن تؤثر على القرار المتخذ أو الذي ننوي اتخاذه سواء بالتعديل أو التغيير، هي معلومة ذات قيمة ضعيفة أو منعدمة.

¹ -Humbert Lesca, Jean-Claude Castagnos, "**Capter les Signaux faibles de la veille stratégique comment amorcer le processus**", Retours d'expérience et recommandation",2000, pp.7-8.

² - Corine Cohen., **Op Cit**, pp.166-167-

- المعلومة لها قيمة إذا كانت تؤدي إلى إحداث تغيير كبير على نتائج القرارات.
- إلا أن الطريقة الأفضل لتقييم المعلومات (تحديد قيمتها)، هي الطريقة التي تنظر إلى المعلومة على أنها منتج كغيره من المنتجات، وتقدر قيمتها من خلال مجموعة الأسئلة التقليدية لتحليل القيمة:
- إلى ما تستخدم هذه المعلومة؟ ما الخدمة التي تقدمها هذه المعلومة؟ (هل استخدامها سيؤدي إلى تغيير حالة عدم التأكد؟ هل ستغير القرار الذي سأأخذه، أو هل ستؤثر على نتائج القرارات التي اتخذت؟).
- كم كلفت هذه المعلومة؟ من وقت أو مال؟
- بهذه الميزانية، هل يمكنني الحصول على معلومة ذات قيمة أكبر؟

2. التأكد من صحة المعلومات:

- هذا النشاط يعتبر أكثر من ضروري لضمان جودة المعلومات، الأمر الذي ينعكس على جودة القرارات فيما بعد. فهو يهدف إلى التحقق من مدى توفر استمرارية، سرعة، سهولة، ومصداقية المعلومات المجمعة. وللحكم على صحة المعلومات المجمعة يتم التحقق من:
- ✓ الشخص الذي اقترح هذه الخيارات.
 - ✓ الشخص الذي قام بجمعها.
 - ✓ حقيقتها: التحقق من حقيقة المعلومات، معلومة حقيقية جزئياً.
 - ✓ المرجع: مصدر المعلومات أو أموكن التخزين: أفراد، وثائق.
 - ✓ ملاحظ: استعراض المحتوى عن طريق الكلمات المفتاحية.
- إلا أن أهم عنصر يركز عليه نشاط التأكد من صحة المعلومات المجمعة هو التحقق من مصدرها وفي سياق ذلك هي تصنف إلى¹:

- ✓ مصدر موثوق: المعلومات هي معلومات صحيحة دائماً.
- ✓ مصدر غير أكيد.
- ✓ مصدر ذاتي: المعلومات تؤخذ لكن بتحفظ.

3. ترتيب وتصنيف المعلومات:

¹ -Bruno Martinet, Jean-Michel Ribault., Op Cit, pp.191-192

بعد الفرز الأولي للمعلومات المجمعة والتخلص من المعلومات غير الصحيحة وغير الهامة، تأتي مرحلة الترتيب والتصنيف، وذلك حتى يسهل فيما بعد عملية ترجمتها أي تفسيرها واستخراج دلائلها ومعانيها. ولترتيب وتصنيف المعلومات المجمعة يمكن أن يتبع القائمون على جهاز اليقظة طريقة الملفات، إذ يحدث ملف لكل عنصر من عناصر المحيط الحساس التي كانت ضمن مجال انتشار اليقظة، وجمعت عنها المعلومات ومن مصادر مختلفة، ويسمى باسم ذلك العنصر (ملف المنافس X ، ملف التكنولوجيا، ملف المنتج Y)، بعد ذلك تنظم كل المعلومات المجمعة (والتي تصبح تسمى معلومات أولية أو مبدئية) عن ذلك العنصر بداخل هذا الملف، لترسلها فيما بعد إلى مرحلة التفسير وترجمة معاني تلك المعلومات. وتجدر الإشارة في جانب ترتيب وتصنيف البيانات المجمعة، أنه يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للقيام بهذه العملية، إذ سمح التطور التكنولوجي بإنتاج برامج آلية تحدد تلقائياً من موقع عملها العام، العناصر الأساسية لنص ما وتعمل على استخراجها، لكي تقدمها تحت شكل مختصر¹.

الفرع الثاني: ترجمة وتفسير المعلومات المجمعة المختارة (الأولية/المبدئية)

الترجمة أو التفسير هي النشاط الذي يحول المعلومة المختارة إلى معرفة، وبعبارة أخرى، هي مرحلة استخراج معلومات اليقظة الاستراتيجية من بين المعلومات الأولية، وهي أيضاً مرحلة استخلاص المعنى من هذه المعلومات، لأجل استخدام يضمن القيمة المضافة².

فالترجمة أو التفسير هو القدرة على رؤية الجزء المخفي تحت الماء من جبل الثلج، أي القدرة على قراءة الجزء المخفي في المعلومات. هذا الإشكال دفع الكثير من المؤسسات إلى الاستنجاد بالخبراء والاستشاريين لأجل المساعدة في تحليل المعلومات.

1. تحليل المعلومات المجمعة: للوصول إلى المعنى الحقيقي للمعلومات الأولية، فإن القائمين على جهاز

اليقظة يستعملون طرقاً أدوات مختلفة في سبيل تحليل المعلومات وذلك وفقاً لخصائص وطبيعة هذه المعلومات، أهميتها، حداتها وصفاتها غير الرسمية. ومن بين هذه الطرق نجد: طرق التنبؤ (استقراء الماضي وتحديد الاتجاه، استقراء آراء الخبراء...)، نماذج التحليل الاستراتيجي (ADL, MC, LCAG, BCG...)، طرق التحليل الخاصة بالمراقبة (طريقة QUEST، طريقة السيناريو،...). ونظراً لخصائص معلومات اليقظة الاستراتيجية، ولصعوبة التعرف عليها سواء عند الاختيار أو استخراج دلائلها ومعانيها، اقترح "Humbert

¹ -Noel Elisabeth, "veille et nouveaux outils d'information", bibliothèque numérique de l'enssib, p9

² - Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : **un guide pour un économie de l'intelligence**. Deboek Bruxelles, 1^{er} ed, 2001, pp189-190.

Lesca طريقة أو نموذج تم تجريبه على عدد من المؤسسات. ولقد اثبت هذا النموذج نجاحته، يسمح بالدرجة الأولى بتحسين عملية اختيار وترجمة المعلومات، ومن جهة أخرى أصبح وسيلة لبناء العمل الجماعي والتعلم التنظيمي في المؤسسات. كما عمل هو وفريقه على تطوير طريقة "Puzzle" والتي سنراها لاحقا في مرحلة التركيب "Synthese"، لأنها طريقة لاستخراج المعنى من المعلومات المجزأة التوقعية وغير الأكيدة (معلومات اليقظة الاستراتيجية).

2. الاختيار والبناء الجماعي (التعاوني) للمعنى: يقوم النموذج على فكرة العمل الفردي ثم العمل الجماعي في تقييم المعلومات المجمعة المفروزة، اختيار معلومات اليقظة الاستراتيجية وفي استخراج دلائلها. ويقوم بهذا العمل على الأكثر 12 فردا (محللين خبراء، اطارات، مستخدمي المعلومات النهائيين وجامعي المعلومات)، الذين يتجمعون في نفس الوقت وفي نفس المكان يسيرهم إطار من إطارات المؤسسة يطلق عليه اسم منشط أو منظم. والنقطة الهامة في هذا النموذج، أن المعايير التي يعتمد عليها في اختيار المعلومات هي معايير غير محددة مسبقا إذ يتم بناؤها جماعيا. في بداية العملية يوزع على المشاركين ملف يحتوي بداخله على نفس المعلومات، والتي يشترط أن تكون مكتوبة ولو كان أصلها شفهيًا. فهذا الملف يحتوي على معلومات غير مفيدة سيتم الاستغناء عنها، ومعلومات مفيدة سيتم الاحتفاظ بها، من بينها معلومات اليقظة الاستراتيجية. وتتم عملية الاختيار هذه على مرحلتين:

✓ **مرحلة العمل الفردي:** كل مشارك يعمل على ملف المعلومات الأولية الذي استقبله، ويقوم باختيار المعلومات التي تبدو في نظره معلومات توقعية وحساسة بالنسبة للمؤسسة مع وضع تعقيب على ذلك. كما يمكنه أن يضع سطرا تحت كلمات المعلومات الأولية التي تبدو في نظره مهمة. اختياره للمعلومات يتم وفق معايير يحددها هو بنفسه، وفق خبرته، موقعه في المؤسسة، ونظراته للمعلومة.

✓ **مرحلة العمل الجماعي:** قبل الانطلاق في المناقشة الجماعية، والاختيار الجماعي لمعلومات اليقظة الاستراتيجية، كل مشارك يقوم بعرض المعلومات التي قام باختيارها من بين المعلومات التي قدمت له في الملف، مع إعطاء حجته في ذلك، والكل يستمع إليه دون أن يناقشه أو يبدي رأيه. و بعد سماع جميع المشاركين، تنطلق المناقشة، وهي منظمة بطريقة فحص معلومة بمعلومة، وفي نهاية الاختيار الجماعي للمعلومات أين يتم استخراج معناها يسجل المنشط على الصبورة القرار النهائي الذي يتخذه، بعدها يتم المرور إلى المعلومة الأخرى. وفي نهاية العملية، بالإضافة إلى نتيجة استخراج معلومات اليقظة الاستراتيجية من بين المعلومات المجمعة والتعرف على نوع الأحداث والتغيرات التي ستحدث في محيط المؤسسة والمحتمل

أن تؤثر على المؤسسة، هناك نتيجتين إضافيتين: تحقق التعلم الجماعي لطريقة اختيار معلومات اليقظة الاستراتيجية من بين المعلومات المجمعة، والتعرف على دلائلها، وكذلك اتضاح معايير الانتقاء والمفاضلة بين المعلومات، بحيث تتشكل تدريجيا معلومة بمعلومة. والتعلم الذي تكونُ جماعيا والمعايير التي تحدت يصاغان بطريقة تسمح باستخدامه وتداوله بين كل أفراد المؤسسة.

3. التركيب وإعادة تشكيل نتائج عملية الترجمة:

✓ التركيب "Synthèse": هو العمل على بناء ارتباطات علائقية جديدة بين أجزاء المعلومات الأولية. أي هو القدرة على الجمع بين المعلومات المجمعة من مصادر مختلفة وحول مجال معين من مجالات انتشار اليقظة، ومن ثم قراءة وإظهار العناصر فقط الهامة التي تحتويها هذه المعلومات، فهو وسيلة المرور من معلومات خام أو مفسرة الى معلومات متماسكة، موجزة ومفيدة، وعندما ترسل إلى متخذ القرار (المستخدم) يجب أن تساعده في اتخاذ قراره وتمكنه من ربح الوقت.

ونظرا لأن معلومات اليقظة الاستراتيجية بالدرجة الأولى هي معلومات مجزأة وغير أكيدة، فإن عملية استخراج المعنى منها لا يتكون إلا من خلال تجميعها وتركيبها أمام بعضها البعض، بشكل متجانس ومتناسق، الأمر الذي جعل "Humbert Lesca" وفريقه (1992) يعملون على تطوير نموذج "Puzzle" واستخدامه في معالجة المعلومات المجزأة وغير الأكيدة. فهذه الطريقة يمكن أن ترى كأداة أو وسيلة لجلب تفسير أو معنى للمعلومات المجمعة.¹

طريقة "Puzzle" عبارة عن تجميع مجموعة معلومات منظمة والتي تخص نفس الموضوع، والموضوع يخص عنصر من عناصر المحيط المراقب، هذا العنصر يعتبر حساس بالنسبة للمؤسسة في نظر المسيرين. وتقوم على فكرة إنشاء تمثيلات دالة انطلاقا من مجموعة الصور (معلومات) التي تجرى عليها التعديلات فيما بعد، مع إضافة معلومات يستحيل الحصول عليها في شكل فرضيات أين التأكيد سيمكن من إعادة بناء صورة جديدة، هي التي تعطي المعنى الحقيقي للمعلومات المجزأة وغير الأكيدة. طريقة "Puzzle" هي ليست طريقة لاستخراج المعنى والدلائل من المعلومات المجزأة وغير الأكيدة، بل هي تهدف أيضا ل:

- المساعدة على تقديم تمثيلات ديناميكية دالة ومتطورة تتعلق بمحيط المؤسسة : أي تتطور في المستقبل، مع إمكانية جمع معلومات جديدة، كما أن تجميع المعلومات يجب أن يكون سهل التعديل،

¹ -Kamel Rouibeh, "**Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines: Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles**", Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 Juin 1998, p.127-128.

لإنشاء روابط بين المعلومات المجزأة، بطريقة تسمح للانتقال من معلومة مجزأة وغير أكيدة إلى تمثيلات واضحة وأكثر مصداقية. فبناء "Puzzle" يمكن من إبراز التناقضات الممكنة بين المعلومات التي تكونها هذه التناقضات يجب أن تكون مدروسة بدقة لأجل التعرف على الأسباب: يمكن أن يتعلق الأمر بخطأ في نقل المعلومة أو إرادة للتضليل، أو تطور للمحيط.

● المساعدة على توجيه الاستماع للمحيط (نشاط اليقظة)، في حالة فرصة أو تهديد مدركة من طرف المسيرين، من خلال جمع المعلومات الجديدة مقارنة بالفجوات والثغرات الموجودة: فخلال بناء تمثيلات Puzzle يمكن أن يعلن المستخدم عن نقص معلومات، يقدم اقتراحات أو تساؤلات، أو يصنع فرضيات للعمل. في هذه الحالة Puzzle سيستخدم لبحث مستهدف عن المعلومات الجديدة والناقصة.

● المساعدة على توليد فرضيات ناتجة عن مقاربات مختلفة: معلومات رسم بياني Puzzle يمكن أن يساعد على تقليص عدد المعلومات الجديدة التي لا يمكن الحصول عليها بطريقة مباشرة. وبجمع ثلاث معلومات حنب لجنب يمكن استنتاج المجموعة الرابعة التي لا يمكن الوصول إليها مباشرة، هذه المعلومة هي ممكنة ولكن ليست أكيدة. فهي تتخذ كفرضية عمل التي يجب التحقق منها بسرعة فائقة.

● التمثيل أو إعادة التشكيل "Mise en forme": إعادة تشكيل المعلومات، هو النشاط الذي يهدف إلى صياغة دلائل ومعاني المعلومات ووضعها في إطار (جدول، شكل، منحنى، عبارة)، يسهل نقلها وتوصيلها (نشرها) إلى المستخدم النهائي، كما يسهل عليه فهمها دون الرجوع إلى المرسل.¹

و كما تشترط المواءمة في المعلومات حتى تتخذ قرارات صحيحة، فإن مواءمة إعادة التشكيل (التقديم) هو أمر في غاية الأهمية، هذه الأخيرة ترتبط بصورة مباشرة بالمستخدم. فالتمثيل أو إعادة التشكيل يكون موائماً إذا كان يجب عن أهداف مستخدمها، يلي حاجاته ويتفق مع خصائص وظيفته، ويرفع من حالة الرضا عنده. فالمواءمة إذا جودة متنسبة لمستخدم والمجال استخدام محددتين. وللوقوف على مدى مواءمة التمثيل أو الشكل الجديد للمعلومات، يمكن أن نلاحظ ذلك من خلال ثلاث محددات أساسية²:

- اكتمال أو شمولية التمثيل: كل مستخدم يطمح لامتلاك معلومة كاملة. أي تمثيل يفسر أو يشرح كل الأحداث أو كل التغييرات المحتملة في مجال اختصاصه، مما يسمح بتوضيح جيد للمشاكل، نمذجة "modulization" أكثر دقة وعمليات اختيار تأخذ بعين الاعتبار مجموعة البدائل القابلة للاستخدام.

¹- Corine Cohen., **Op Cit**, p.182.

²- Robert Reix, **système d'information et management des organisations**, Vuibert, Paris, 1995, pp19-21.

- غياب التشويش: غياب كل أو معظم المؤثرات التي من شأنها أن تؤثر على سيروية عمل مستخدم المعلومة أو تعطيه معنى خاطئ.

- درجة دقة واختصار التمثيل: التمثيل الملائم، هو التمثيل الذي يجمع بين الدقة وفي نفس الوقت الاختصار، فهو يفسر القدرة على التفريق بين وظيفة المعلومة وقابلية الدلالة على أكثر من حدث أو حالتين مختلفتين في نفس التمثيل.

تجدر الإشارة إلى أن هناك محددات أخرى، للوقوف على مدى ملائمة التمثيل. وصحيح أن التمثيل الكتابي (الخطي أو الإلكتروني) يعتبر الأكثر استخداماً ونجاعة من الشكل الشفهي، أو التصويري... أثناء إعادة تشكيل أو تمثيل المعلومات، إلا أنه يمكن استخدام وسائل أخرى لإعادة تشكيل المعلومة، إذ يمكن أن نستعين بالتقنيات الحديثة، ففي بعض الأحيان شريط فيديو مسجل من 20 دقيقة أفضل من 20 ورقة تحتوي على نفس المعلومات.

المطلب الثالث: تخزين، نشر واستغلال نتائج المعلومات المعالجة.

الغاية النهائية والأساسية لعمليات اليقظة الاستراتيجية هو الحصول على معلومة مفيدة من أجل استخدامها في اتخاذ قرارات وبناء استراتيجيات للتكيف مع المستجدات التي ستطرأ في محيط المؤسسة الخارجي، وبذلك تستفيد من الفرص وتتجنب التهديدات قبل المنافسين، مما يعطيها صفة السبق وبذلك الريادة. أي أن نشاطات البحث، الجمع، الاختيار، التقييم، التأكد، الترجمة أو التفسير، التركيب/التلخيص وإعادة التشكيل السابقة لا تعني شيئاً إذا لم يتم استغلال المعلومات المفيدة التي تنتجها هذه النشاطات بالشكل الصحيح، فالنشاطات السابقة ما هي إلا مراحل وسيطة الغرض منها هو الاستغلال واستخدام مخرجات عمليات اليقظة في القرار. ولأن المستخدم نادراً من يكون هو منتج المعلومات، لابد من جعل المعلومات تسري (تتدفق) في المؤسسة. أي لابد من تحديد الشخص الذي يحتاجها، كيف تصل إليه وفي أي وقت وتحت أي شكل؟، الأمر الذي من شأنه أن يربط فعالية عمليات اليقظة الاستراتيجية بفعالية طرق نشر (توصيل) المعلومات، لكن قبل ذلك لابد من تخزينها حتى تشكل ذاكرة للمؤسسة.¹

الفرع الأول: تخزين المعلومات المجمعة وتخزين المعلومات المفيدة.

التخزين هو النشاط الذي من خلاله يتم الاحتفاظ بالمعلومات الخام المجمعة في مرحلة البحث والجمع أو المعارف المستخلصة من مرحلة معالجة المعلومات، ومن ثم إمكانية استرجاعها نظامياً. فامتلاك مخزون من المعلومات الخام أو

¹- Guy Massé, François Thibaut Op Cit, pp.191-192.

المعالجة يمكن المستخدمين الأساسيين من الوصول إلى المعلومات التي يحتاجونها في الوقت، دون الرجوع إلى ممارسة عمليات اليقظة من جديد، مما سيحقق اقتصاد للوقت وللتكلفة للمستخدم وللمؤسسة.¹

و هذا النشاط لا يقل أهمية عن النشاطات السابقة، من منظور علاقته المباشرة مع مصطلح رئيس: مصطلح الذاكرة التنظيمية، هذا الأخير مرتبط بمصطلح التعلم التنظيمي، إذ يرى أنه من اللحظة التي نعتبر فيها المؤسسة قادرة على اكتساب، معالجة و فرز المعلومات، فإنه لا بد من استحضار مصطلح الذاكرة التنظيمية حتى نفهم جيدا سلوكها وبالأخص آليات التعلم التي ستقام.²

1. الذاكرة التنظيمية:

الإنسان يمتلك ذاكرة، والذاكرة هي القدرة على الاحتفاظ بالمعلومات لاستخدامها في أوقات أخرى، وسيصبح من الصعب تفسير سلوك الفرد دون الرجوع إلى قدراته على اكتساب، الاحتفاظ واسترجاع المعارف في حالة الحاجة. ولأن المؤسسة أصبحت هي الأخرى قادرة على امتلاك، معالجة وخاصة التخزين المستمر والمتواصل للمعلومات، والقدرة على استرجاعها، فإن هي الأخرى لها ذاكرة ولكن ذاكرة تنظيمية. وبصفة عامة، الذاكرة التنظيمية هي مجموعة المعارف التنظيمية المتغيرة (التي تتقوى وتتقدم) والتي تكونت داخل المؤسسة بمرور الزمن.³

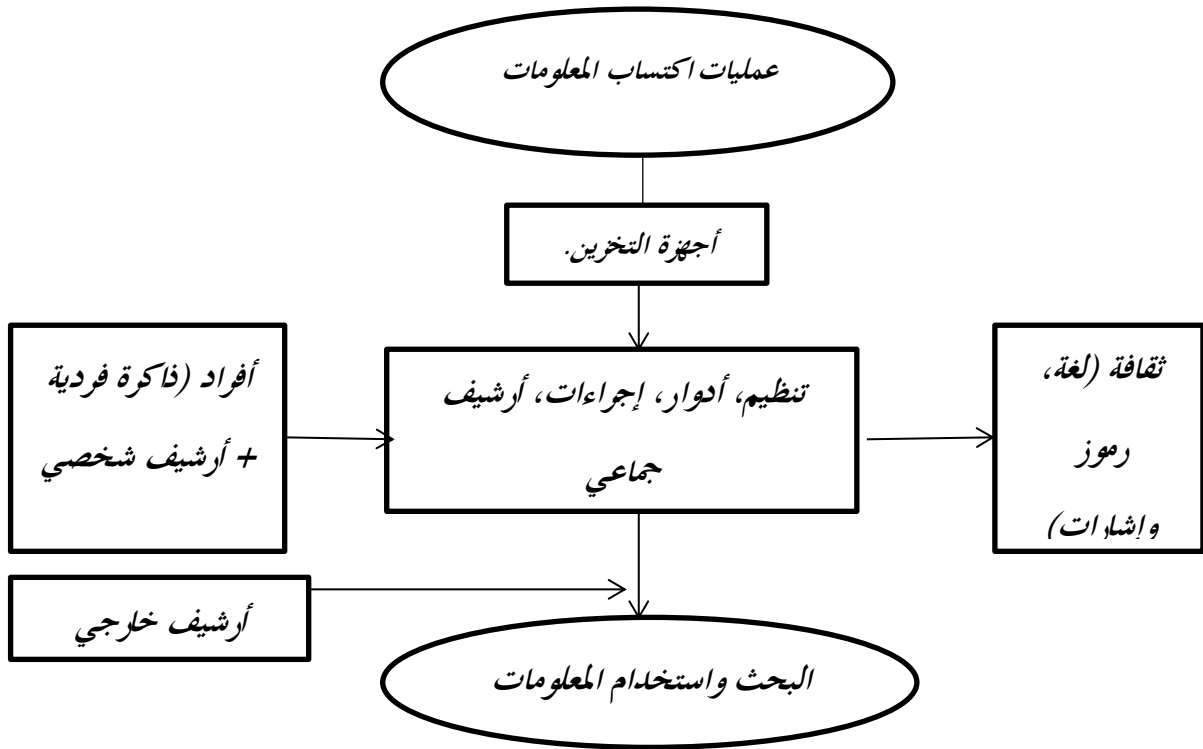
في جانب تخزين المعلومات ضمن إطار نشاط اليقظة، المعلومة المحتمل أن تخزن من طرف المؤسسة والتي مجموعها سيكون ذاكرة تنظيمية للمؤسسة، هي معلومات تعبر عن أحداث (طلبية عميل، ارتفاع سعر مكون...) وتتوافق مع القرارات (التسليم للعميل، تبديل مكون)، ومع نماذج التفسير والقرارات (لماذا اقترح هذا الحل لهذا المشكل). والشكل يوضح العناصر التي تشكل هيكل الذاكرة التنظيمية.

¹ - Corine Cohen., Op Cit, p.183.

²- Robert Reix., Op Cit, p.51.

³ -Guy Massé, François Thibaut., Op Cit, p.192.

شكل رقم 01-03: هيكل الذاكرة التنظيمية



Source: Robert Reix , système d'information et management des organisations, Op Cit, p.52

2. دور التخزين أو الذاكرة التنظيمية:

للذاكرة التنظيمية دورين أساسيين، دور إعلامي: فالمعلومة المخزنة يمكن أن تستخدم بطريقة فعالة ضمن عمليات القرار، في أوقات لاحقة، ودور في تحقيق التعلم التنظيمي: على اعتبار أن المؤسسة تملك في ذاكرتها معلومات عن الأحداث والمشاكل الأكثر تكراراً، وأكثر من ذلك تمتلك معلومات عن القرارات التي اتخذت في سبيل حل تلك المشكلة. وفي الغالب، السلوكيات التي نجحت تترجم وتخزن تحت شكل إجراءات، مما يسمح للمقررين من تفادي القيام من جديد بعملية التحليل، نمذجة المشكل، إذ يكفي فقط معرفة طبيعة المشكلة وتطبيق الإجراء الذي نجح سابقاً في حل مثل هذا المشكل. في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن بعض الكتاب يحذفون إرادياً مرحلة التخزين من عمليات اليقظة، لأن حسبهم التخزين يمكن أن يتحول إلى نظام للأرشيف، والقائمين على اليقظة يمضون وقتاً أكبر في تفسير هذا المخزون بدلاً من توصيل المعلومات وتسيير تدفقاتها التي هي أهم نشاطات اليقظة. إلا أن الواقع أثبت

أن مرحلة التخزين وأخذ الاستعدادات اللازمة لتسهيل الوصول واسترجاع المعلومات المخزنة (خام، أولية أو مفيدة) بعين الاعتبار، تعتبر عامل من بين عوامل فعالية جهاز اليقظة.¹

الفرع الثاني: نشر/ توصيل المعلومات المفيدة

النشر هو جعل المعلومة المفيدة تصل الى مستخدميها في الوقت وبالشكل المناسب، ويرى "Massé François" أن Thibaut Guy مصطلح تدفق circuler هو أفضل من مصطلح النشر أو العرض فهذا الأخير له جانب نقص، لأنه يعبر عن تدفق المعلومات في اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل، ومن جهة أخرى، يشير إلى تدفق نمطي: نفس المعلومة للكل، وتحت نفس الشكل.²

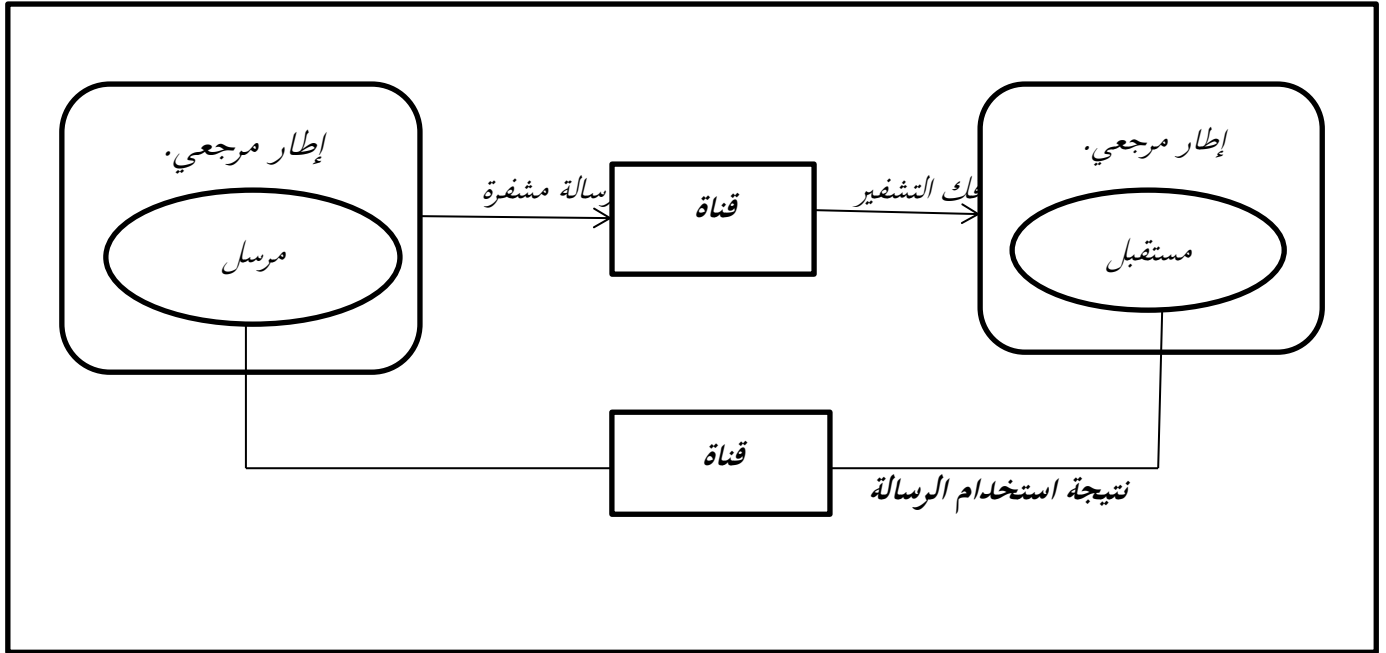
بينما التدفق/التواصل أو الاتصال هو نشاط لبناء علاقات بين عدد من الأفراد لإرسال ونقل المعلومات، بهدف الإقناع، الإعلام، التدريب، التنسيق... وبعبارة أخرى، بناء علاقات تسمح بتبادل وجريان للمعلومات ضمن شبكة تربط بين مرسلين ومستقبلين وفي الاتجاهين. فالاتصال أو نقل المعلومة يتم بين:

- ✓ **مرسل أو عدد من المرسلين:** وهو الشخص الذي يمتلك المعلومة ويقرر الاتصال أو بعث المعلومة.
- ✓ **مستقبل أو عدد من المستقبلين:** هو الشخص الذي ترسل إليه المعلومة، فهو يحتاجها لأداء مهامه المختلفة، ويمكنه هو الآخر أن يصبح مرسلًا للمعلومة.
- ✓ **قناة الاتصال:** أهم مكون لعمليات الاتصال، فهي وسيلة نقل/إرسال الرسالة أو المعلومة من المرسل إلى المستقبل، يختارها المرسل (رسالة، هاتف، مقابلة وجها لوجه، اجتماع...). الخطأ في اختيار القناة المناسبة يؤدي إلى فشل كلي لعملية الاتصال، لأن مهام المستخدم ستقوم على معلومات محرفة.
- ✓ **تغذية عكسية:** هي ردة فعل وسلوك المستخدم بعد استلامه للرسالة، وهي تحدد مدى فهمه لمحتوى الرسالة ونجاعة عملية الاتصال.

¹- Corine Cohen., **Op Cit**, pp.187-188

²Guy Massé, François Thibaut., **Op Cit**, p.192.

شكل رقم 01-04: عمليات الاتصال وتبادل المعلومات.



Source: Robert Reix, système d'information et management des organisations, Op Cit, p.41

وتطرح عدة إشكاليات أثناء نقل أو توصيل المعلومات إلى الأشخاص المستخدمين (باحثين، محللين، خبراء، ومقررين)، وإذا لم تحرص المؤسسة بصفة عامة وجهاز أو خلية اليقظة بصفة خاصة على حل هذه الإشكاليات، فسينتج عن ذلك: عدة خسائر، الاحتفاظ بالمعلومة دون الاستخدام، التضليل، استخدام معلومة عكس معناها... ومن بين المشاكل أو العوائق التي تعرقل عملية النشر أو الاتصال الفعال للمعلومات المفيدة، نجد: ضرورة التحديد الجيد للمستقبل، اختيار القناة السليمة، ضمان إدراك المستخدم لمعناها والحصول على التغذية العكسية، جهل قيمة المعلومة، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية... ويبقى مشكل (عائق) التنسيق عند نشر المعلومات من بين أهم هذه المشاكل.

1. المشاكل المرتبطة بعناصر عملية النشر / الاتصال:

الصعوبة الأولى التي تواجه عملية النشر هي توصيل أو إرسال المعلومة إلى الشخص المناسب، أي الذين هم في حاجة إليها والمحتمل استخدامهم لها. وفي هذا السياق، أثبتت معظم الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع، أن الهدف الجوهرية والرئيسي لليقظة الاستراتيجية هو المساعدة في بناء الاستراتيجيات واتخاذ القرارات الاستراتيجية،

لذلك فإن المدراء، الإطارات المسيرة والمقررة في المؤسسة هم الأشخاص المعنيين باستقبال المعلومات الاستراتيجية المفيدة (المعلومات المعالجة)، أكثر من غيرهم.¹

مجال النشر أو التوصيل (هل نستخدم النشر الموسع أو النشر المستهدف) يطرح هو الآخر مشكلة سرية المعلومات الحساسة. فمسؤولي اليقظة يفضلون نشر موسع لمعلومات اليقظة الاستراتيجية، أي على عدد كبير من المستخدمين داخل المؤسسة، لأن مثل هذا النشر سيعزز من وضوح نشاطات اليقظة، تبادل المعلومات ويرفع من حساسية الأفراد إلى متغيرات المحيط. لكن بالعكس، المدراء المكلفون ببناء الاستراتيجيات يخافون من النشر الموسع للمعلومات الحيوية الحساسة، فهم يفضلون النشر المستهدف لهذا النوع من المعلومات، ويتحججون بأن هذا النوع من المعلومات لا يتم إدراكه بنفس المستوى من قبل المستقبلين، وبأن المعلومات المنشورة على مجال واسع والمقدمة للجميع تفقد قيمتها ويسهل على المنافسين الوصول إليها. فالعلاقة بين امتلاك المعلومة والقيمة تتمحور حول التوازن بين الحماية والنشر.²

مشكلة التوقيت واختيار نوع قناة التوصيل المستخدمة، هي الأخرى من بين المشاكل التي تطرح في سياق نشر المعلومات، لأن توصيل المعلومة إلى الشخص المناسب، مع ضمان نسبة من السرية، إذا لابد من توصيلها في الوقت المناسب، أي الوقت الحقيقي للحاجة إليها ولاستخدامها، وبلاستعانة بأفضل قناة تحقق السرعة في التوصيل وتجنب الانحراف عن المعنى الحقيقي للمعلومات. وفي هذا السياق، القنوات الأفضل لنقل المعلومات هي القنوات التي تربط مباشرة بين المستقبل والمرسل، لأنها تضمن تغذية عكسية فورية.

مشاكل أخرى مرتبطة بشخصية، ثقافة، سلوك المرسل والمستقبل، أي الفروقات الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم لمحتوى الرسالة. وكذلك مدى الثقة بين الأفراد، فضعف الثقة يؤدي إلى عدم التعاون وتبادل المعلومات. وبالإضافة إلى هذا، يمكن أن تحد المشاكل التنظيمية، ضعف الثقافة التنظيمية للمؤسسة، وطبيعة المعلومة المنشورة في حد ذاتها من فعالية عملية النشر/الاتصال، وبذلك من فعالية عمليات اليقظة الاستراتيجية ككل.

¹ -Corine Cohen., **Op Cit**, p.188.

² - Guy Massé, François Thibaut., **Op Cit**, p.194

2. مشكلة التنسيق عند نشر المعلومات:

من بين الإشكالات التي تصادف عملية نشر أو توصيل المعلومات إلى المستخدم النهائي من أجل تبادل المعلومات نجد أيضا مشكل التنسيق، ويعني التنسيق ضمان الترابط وتماسك نظم التسيير الداخلية، فهو يبدو كنشاط إضافي لمعالجة البيانات والتي يجب أن ينفذ في حالة تعدد واختلاف المستخدمين، وحتى يتم تحقيق مبدأ التنسيق يمكن استخدام عدة آليات من بينها¹:

✓ **التعديل المشترك:** يقتضي إمكانية استقبال المستخدمين لجميع المعلومات التي تنتسب لاحتياجاتهم وتتوافق ونوع وظيفتهم في المؤسسة، تحت شكل حر أو محدد، مع إمكانية إجراء نقاشات وحوارات فيما بينهم في حالة ظهور مشاكل. هذا الإجراء الطبيعي بسيط في مبدئه ومستخدم في المؤسسات تحت عدة أشكال: المحادثات العفوية، مقابلات أو اجتماعات مخططة.

✓ **الإشراف وفق التسلسل الهرمي:** التنسيق عن طريق الإشراف المباشر، يتمثل في تكليف فرد من مستوى عالي مهمة ضمان تنسيق سلوكيات المستويات الأدنى بإعطاء الأوامر، أو النصائح بناء على المعلومات التي يمتلكها والمرسلة إليه هو دون غيره من مستوى أعلى منه.

✓ **التنميط:** آلية ثالثة للتنسيق تتمثل في صياغة، تصميم وتوحيد المعايير التي تقود سلوكيات العاملين في المؤسسة. هذه النمطية تمس في البداية العمليات التي تجرى في المؤسسة، من خلال وضع دليل إجراءات، أساليب العمل مع التحديد بدقة لمهام كل فرد، ونوع المعلومات التي يحتاجها، القناة المثلى له... هذا التنميط يساعد على ضمان درجة أو مستوى من التنسيق.

وللتقليل من عوائق ومشاكل نشر/توصيل المعلومات، تستخدم المؤسسة نظام شبكات الاتصالات الرسمية، في الغالب الكترونية، والتي من خلالها تسري (تتدفق) المعلومات بشكل رسمي بين مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات عمل (الوظيفة التجارية، الإنتاجية، المحاسبية ووظيفة التخزين...)، ومتصلين بشبكة داخلية لنقل وتبادل المعلومات، وكذلك من خلال الاتصالات الرسمية، إذ يوجد في المؤسسة مجموعات أفراد، تجمع بينهم أو تربطهم علاقات مصالح مشتركة، تتبادل على إثرها المعلومات. في هذا السياق، يمكن للفرد أن ينتمي إلى أكثر من شبكة في الوقت نفسه، وكلما تعددت الشبكات التي ينتمي إليها الفرد، كلما زادت فرص الحصول على معلومات متنوعة وزادت سرعة الوصول إليها.

¹ -Robert Reix., **Op Cit**, pp.33-34.

في الأخير، عملية تخزين ونشر (توصيل) المعلومات المفيدة هي الأخرى عملية لا تقل أهمية عن عمليات الجمع والمعالجة، لأنه دون نشر جيد وشفاف للمعلومة المفيدة فإن القرار لا يمكن أن يتخذ، وحتى تكون عملية أو مرحلة نشر المعلومات المفيدة على المستخدمين النهائيين عملية فعالة وتحقق أهدافها، وتساهم في الرفع من فعالية جهاز اليقظة الاستراتيجية، يجب أن تركز على النقاط التالية:

- تخزين المعلومات المجمعة، الأولية والمفيدة، وكذلك تخزين كل القرارات المتخذة والمشاكل التي واجهتها المؤسسة وطرق حلها، والذي يساهم في بناء رصيد معرفي للمؤسسة، ضمن إطار يمكن ويسهل من استرجاع المعلومات المخزنة فيه، وقت الحاجة إليها.
- الوعي بأهمية التخزين ودور تكوين ذاكرة تنظيمية خاصة بالمؤسسة في تحقيق التعلم التنظيمي للمؤسسة.
- التحديد الدقيق للخصائص وملامح الشخص الذي يحتاج إلى كل نوع من أنواع المعلومات، الوقت الذي يحتاجها فيه وأفضل قناة يمكن أن تستخدم في نقل تلك المعلومات مع ضمان حد أدنى من التنسيق والحماية.
- كلما كانت هناك إمكانية رد فعل إمكانية رد فعل فورية وسريعة، تواجد كل من المرسل والمستقبل في نفس الوقت على طرفي قناة الاتصال، وأيضا التخلص من مختلف التشويشات، التي يمكن أن تحرف محتوى الرسالة أو أن تؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومة، يكون نظام النشر/الاتصال فعالاً.
- الاستعانة بالتقنيات وتكنولوجيات المعلومات التي تخص مجال تخزين ونشر المعلومات، إنشاء نظام نشر مستهدف يقوم على الكلمات المفتاحية وتفعيل دور الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة.

المبحث الثالث: متطلبات بناء نظام اليقظة الاستراتيجية.

المطلب الأول: المتطلبات البشرية لبناء اليقظة الاستراتيجية.

المتطلبات البشرية ويقصد بها أهم الفاعلين في اليقظة الاستراتيجية وقد قسمها Jakobiak إلى ثلاث شبكات¹:

1. شبكة المتيقظين: وينقسم هؤلاء إلى:

- المتيقظون المستقرون: هم الملاحظين الذين تسند إليهم جمع المعلومات من مصادر رسمية، ويشترط فيهم الكفاءة اللازمة لفهم لغة واحتياجات الخبراء وإرسال إلا المعلومات الخام المنتقاة.
- المتيقظون الرحل: يمثلون في كل أفراد المؤسسة الذين لديهم مهامهم الخاصة لكنهم يستطيعون توفير معلومات مهمة لليقظة الاستراتيجية من مصادر غير رسمية بحكم احتكاكهم واتصالهم بالكثير من الأطراف مثل زبائن، موردين، معارض، محابر، مراكز بحث ...

2. شبكة الخبراء والمختصين: هم الأشخاص الذين يقومون بمعالجة وتحليل المعلومات التي تم جمعها من طرف المتيقظين ومن طرفهم هم أيضا وهذا بفضل وجود اتصال بينهم. يتمتعون بكفاءة عالية تتعلق بالكتابة، القراءة اعداد التقارير والملخصات.

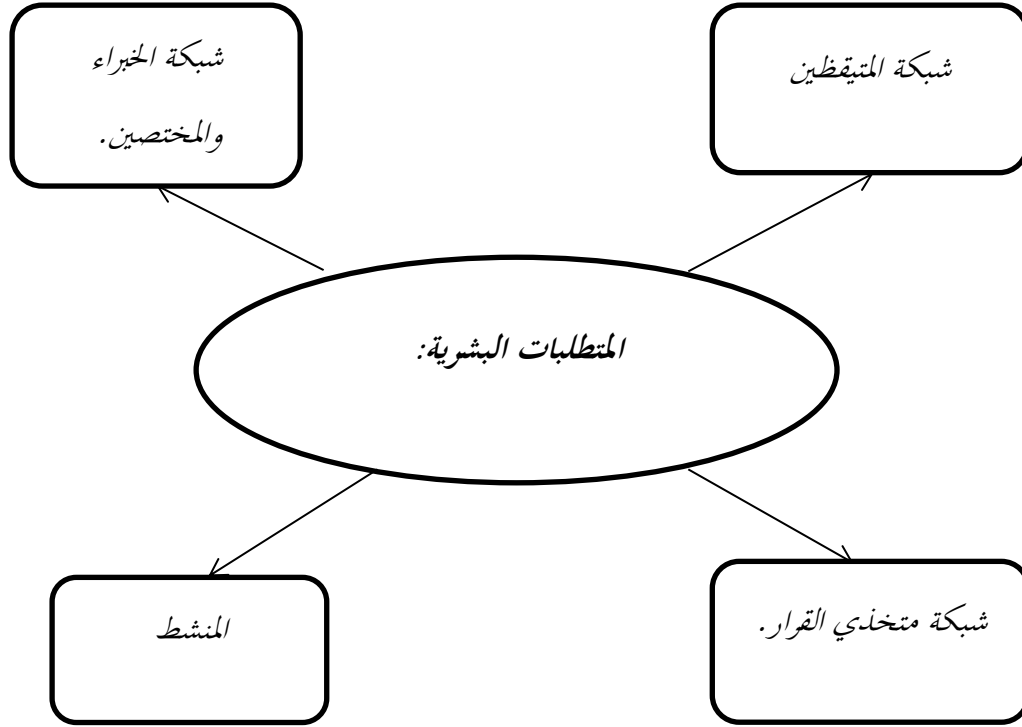
3. شبكة متخذي القرار: هم الذين يستخدمون المعلومات الجاهزة من اجل اتخاذ القرارات اللازمة. كما أنهم مسؤولون عن عملية توجيه أعمال اليقظة الاستراتيجية وتصحيح النتائج.

4. المنشط: تحتاج اليقظة الاستراتيجية إلى تنشيط مستمر من طرف شخص أو عدة أشخاص يسمى المنشط. وتتمثل مهامه في:

- تعبئة وتجنيد أكبر عدد ممكن من أفراد المؤسسة لتحقيق أهداف اليقظة الاستراتيجية وتفعيلها.
- بعث جو من الحوار، التبادل الديناميكي للمعلومات وتشارك المعارف الصريحة والضمنية.
- التنسيق وذلك لأن اليقظة الاستراتيجية تتطلب تظافر الجميع في كافة المستويات.
- تحفيز فاعلي اليقظة الاستراتيجية خاصة المتيقظون واثارة حسهم الإبداعي، وتبقى اليقظة الاستراتيجية مسؤولية الجميع.

¹ - كاريش صليحة اليقظة الاستراتيجية نظام الاعترار المبكر واللكاء الجماعي في المؤسسة (تحويل الإشارات الضعيفة الى قوة محركة. حالة نفضال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، ص- ص72-73.

الشكل رقم 01-05: المتطلبات البشرية لليقظة الاستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثاني: المتطلبات التكنولوجية لبناء نظام اليقظة الاستراتيجية.

تعتبر الأداة الحاسوبية "أداة" متاحة للمستخدم لحل المشكلات العملية أو استغلال الفرص، لذلك يجب تصميم هذه الأداة لتكون مقبولة. يعتبر القبول بمثابة العملية التي يتبعها المستخدم للوصول إلى استخدام التكنولوجيا ويتم تمثيل هذا القبول وفق لنموذج-Technology Acceptance model TAM نموذج قبول التكنولوجيا بعاملين (الفائدة وسهولة الاستخدام)، وفق خمسة معايير (سهولة الاستخدام المدركة، الجودة المدركة للمعلومات، التأثير الاجتماعي، الفائدة المتصورة، المنفعة الفعلية)¹.

● **سهولة الاستخدام المدركة:** هي أحد المعايير الممثلة لقبول تكنولوجيا المعلومات، فهي الدرجة التي

يعتقد بها الشخص أن استخدام نظام لا يتطلب الجهد يشير هذا التعريف إلى قياس سهولة استخدام الأداة

¹ - كاريش صليحة، مرجع نفسه، ص 140.

سيستفاعل مستخدم الأداة مع المعلومات المقدمة عبر الواجهات بحيث يمكن هذا العرض صانعي القرار من تفسير البيانات وفهمها بشكل مستقل. لذا فإن تقديم المعلومات ونشرها يمثل تحديا كبير إذا أردنا أن تكون المعلومات من الإنترنت مفيدة في اتخاذ القرار، ترتبط الشروط التي تسهل الاستخدام المستقل للتأثير بالاسترداد الفعال للمعلومات، وسهولة تفسير المعلومات المقدمة وإمكانية التخصيص وفق لاحتياجات المستخدمين.

● **جودة المعلومات المدركة:** تعتبر الجودة المدركة للمعلومات عاملا من عوامل المخاطرة المدركة، والتي ستؤثر بشكل مباشر على نية استخدام التبادل. يمكن استخدام المعلومات أثناء عملية صنع القرار إذا كان ينظر إليها على أنها عالية الجودة، أي إذا كانت المعلومات تعتبر شفافة وذات مصداقية وحديثة وشاملة وذات صلة، ترتبط خصائص الشفافية والمصداقية بمصدر المعلومات، وخصائص التوقيت والاكتمال والملاءمة مرتبطة بالمعلومات نفسها.

● **التأثير الاجتماعي:** يعرف التأثير الاجتماعي على أنه الدرجة التي يدرك بها الفرد أن الآخرين المهمين يعتقدون أنه يجب أن يستخدم النظام الجديد، ينتج عن هذا التأثير تعديل سلوكيات أو مواقف أو معتقدات أو آراء أو مشاعر فرد أو مجموعة بعد الاتصال بفرد أو مجموعة أخرى. يمكن للتأثير الاجتماعي أن يؤثر إيجابا أو سلبا على درجة استخدام تكنولوجيا المعلومات لأن الفرد يشارك نفس الآراء مع مجموعته المرجعية، المفاهيم التي تشكل جزء من معيار التأثير الاجتماعي هي المعيار الذاتي والصورة.

● **الفائدة المدركة:** هي الدرجة التي يعتقد بها الشخص أن استخدام نظام معين من شأنه أن يعزز أدائه الوظيفي عادة، عندما ندرك أن التكنولوجيا مفيدة لتنفيذ مهمة معينة، فإننا نميل إلى استخدامها المفاهيم المحددة للجودة المدركة هي الإنتاجية والكفاءة والأهمية.

● **المنفعة الفعلية:** يشير هذا المعيار إلى "الاستخدام الفعال" لتكنولوجيا المعلومات في أداء نشاط ما المفاهيم المتعلقة بالفائدة الحقيقية هي استخدام فعال أو عدم استخدام للأداة، تكون الأداة مفيدة إذا سمحت بما يلي:

- ✓ التوقع.
- ✓ استكمال المعلومات من الميدان.
- ✓ تأكيد المعلومات التي تم جمعها بالفعل.
- ✓ حل المشاكل.

- ✓ الاستجابة للتغيرات .
- ✓ محاربة عدم تناسق المعلومات.
- ✓ التفاعل لتعزيز تبادل الأفكار.
- ✓ إعداد التقارير .
- ✓ مراقبة الجهات البيئية الفاعلة.

من بين الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تساعد في رصد و تخزين وتحليل ونشر المعلومات الأنترنت، الإكسترنات، والأنترنت:

- **الأنترنت:** شبكة داخلية تقوم المؤسسة بإنشائها بغرض الاتصال الداخلي فهي تساعد على انتقال المعلومات بين مختلف الأقسام بسرعة وسهولة وهو ما يساعد شبكات الترصد من تبادل المعلومات.
- **الإكسترنات:** تشبه الأنترنت لكنها مفتوحة جزئيا على الخارج أي تتيح مشاركة جزء من المعلومات مع المتعاملين الخارجيين مثل الزبائن والموردين
- **الأنترنت:** تعتبر الركيزة الأساسية في رصد المعلومات كونها تتوفر على عدد هائل من المعلومات في جميع الميادين فهي تشكل رهانا للمؤسسة ولليقظة الاستراتيجية من حيث أنها:
- ❖ فتح المجال للمستخدم للتعرف على السلعة أو الخدمة قبل اقتنائها ومعرفة آراء الآخرين اتجاهها وهو ما يسمح بتحليل التجاوب الذي تحضي به المنتجات المنافسة.
- ❖ الانتقال من البحث عن المعلومة إلى استلامها واستقبالها دون عناء البحث عنها
- ❖ الانتشار السريع للمعلومة وفي الوقت المناسب بسبب مجانية التطبيقات.
- ❖ سمحت مواقع التواصل الاجتماعي بإدراج المستخدم كفاعل على الوب وليس مجرد مستهلك للمعلومة.
- ❖ الوفرة الكبيرة في المعلومات مما يجعل الرهان في الحصول على نوعية ومحتوى المعلومة بما يخدم اليقظة الاستراتيجية.
- ❖ مراقبة عروض عمل المنافسين.
- ❖ الاستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين.
- ❖ معرفة كافة الأخبار السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والقانونية.

المطلب الثالث: المتطلبات التنظيمية لبناء اليقظة الاستراتيجية.

حتى تتمكن المؤسسة من تطبيق متطلبات تنظيمية لبناء اليقظة الاستراتيجية لابد من توفر بعض الشروط منها¹:

- وضوح عناصر الاتجاه الاستراتيجي خاصة الرؤية.
- إدراك خصائص البيئة وتأثيرها على المؤسسة.
- الانفتاح على البيئة الخارجية والرغبة في احداث التغيير فيها.
- تحديد ممثلي اليقظة.
- اتصال داخلي جيد.
- التحسيس والتعبئة بأهمية اليقظة الاستراتيجية.
- الروح الجماعية بين مختلف الموظفين.
- التركيز على الهدف من اليقظة الاستراتيجية وليس الأهداف الكلية للمؤسسة.
- اعتبار اليقظة الاستراتيجية كوظيفة إدارية مستقلة الهياكل التنظيمية الموالية تظهر ثلاثة أشكال ممكنة لتواجد اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

¹ - كاريش صليحة، المرجع نفسه، ص 199.

خلاصة الفصل الأول:

تناول الفصل الأول اليقظة الاستراتيجية، إذ هدف إلى إيضاح ماهية اليقظة الاستراتيجية وإلى التطرق إلى أهداف وأنواع اليقظة الاستراتيجية، مراحل وعوامل نجاح اليقظة الاستراتيجية وإلى طريقة تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في البنوك. من خلال هذا العرض نلاحظ أن البنوك بقيامها بعملية اليقظة الاستراتيجية تهدف إلى جمع المعلومات ذات قيمة، بصفة عامة، وإلى تحسين قراراتها ونجاعة تسييرها بصفة خاصة. لأن الحصول على معلومات فعالة ومنتقاة بشكل يتوافق واستراتيجية البنك يمكنها من رفع الفرص لديها في اتخاذ قرارات أمثل، وبذلك تحسين مركزها، وصورتها لدى زبائنها وكسب ولائهم وهذا يؤدي إلى استمرار البنك على المدى الطويل.

الفصل التطبيقي:

دراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية ببنك القرض الشعبي الجزائري

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن بنك القرض الشعبي

يعتبر البنك الشعبي الجزائري أول بنك يتعامل مع شركة SATIM وبالتالي فهو أول بنك يدخل العمل بنظام البطاقات البنكية في الجزائر وذلك بطرحه بطاقات سحب سنة 1989 كما أنه أول بنك يتعامل مع المنظمات الدولية المصدرة للبطاقات العالمية كالفيزا والماستر كارد.

المطلب الأول: تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تقديم بنك القرض الشعبي الجزائري وذلك من خلال استعراض نشأة البنك ومهامه الأساسية.

نشأة بنك القرض الشعبي الجزائري:¹

تأسس القرض الشعبي الجزائري في 1969/12/26 بموجب الأمر 366/66 مقررته الرئيسي بشارع العقيد عميروش بالجزائر العاصمة براس مال بلغ 15 مليون دينار جزائري فأصبح يدير النشاطات المصرفية التي كانت تديرها من قبل البنوك الشعبية وتبعاً للإصلاحات التي مست القطاع المصرفي في الجزائر فقد تم أعاده هيكلته لينتقل عنه بنك التنمية المحلية سنة 1985 وتحوّل إلى 40 وكالة وتحوّل 550 موظف وإطار 89,000 حساب تجاري للزبائن.

طبقاً للقانون الأساسي الذي يحدد المؤسسة كمصرف ذو نشاطات شاملة فمهمه القرض الشعبي تكمن في المساهمة في ترقية قطاع البناء والأشغال العمومية، قطاع الصحة والأدوية، التجارة والتوزيع، الفندقة والسياحة، وسائل الإعلام، الصناعة المتوسطة والصغيرة والتقليدية.

¹بوزانه حفيظة ، بن عزوز سارة ، دور البطاقات البنكية في تطوير خدمات البنوك، دراسة حالة البنك الشعبي الجزائري وكالة الطارف، مذكّرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الشاذلي بن جديد الطارف، سنة 2017/2018، ص 84.58.

وطبقا لأحكام القوانين السائدة في الجزائر فان القرض الشعبي الجزائري يقوم بالعمليات المصرفية والقرض وهو مؤهل لقبض الودائع ومنح القروض بمختلف اشكالها والمساهمة في رؤوس اموال كل المؤسسات وفتح الاعتمادات لحساب الغير ممنوحة من طرف مؤسسات مصرفيه.

بعد اصدار القانون المتعلق باستقلاله المؤسسات في سنة 1988 أصبح القرض الشعبي الجزائري مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا وابتداء من 1966 ومقتضى المرسوم القانوني الخاص بإدارة الاموال التجارية للدولة وضعت المصارف العمومية تحت سلطة وزارة المالية وبلغ راس مال البنك عند تأسيسه 15 مليون دينار جزائري حيث شهدت تطورات التالية:

الجدول: (1-3) تطور راس مال القرض الشعبي

السنوات	1966	1989	1992	1994	1996	2000	2010	2017
مبلغ راس المال	15 مليون	200 مليون	5.6 مليار	9.31 مليار	13.6 مليار	21.6 مليار	48 مليار	48 مليار

مهام القرض الشعبي الجزائري:

تتمثل مهام القرض الشعبي الوطني في:

✓ تمويل الشباب ANDEJ، CNAC، ANGEM .

يلعب دور الوسيط للعمليات المالية للإدارة الحكومية (سندات عامة وتمويل المشتريات الدولة).

✓ القيام بجميع العمليات المصرفية التي تقوم بها البنوك.

✓ اقراض الحرفيين والفنادق والقطاعات السياحية والصيد والتعاونيات غير الزراعية وفي ميدان الانتاج والتوزيع والمتاجرة عموما.

✓ اقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيا كان نوعها واقراض المهن الحرة وقطاع المياه.

✓ تقديم قروض متوسطة وطويلة الاجل.

✓ تمويل القطاع السياحي والاشغال العمومية والبناء والري والصيد البحري.

اهداف القرض الشعبي الجزائري:

ولقد تطور دور القرض الشعبي الجزائري في تمويل القطاع الخاص وكذلك العام وأصبح له حرية التعامل مع كافة النشاطات الاقتصادية مالية كانت او تجارية و تم وضع اهداف لمسايرة هذا التطور وتتمثل هذه الاهداف فيما يلي:

- ✓ تحقيق لا مركزيه القرار لإعطاء نوع من المرونة لكسب الوقت والعميل.
- ✓ تحسين وجعل التسيير أكثر فعالية من اجل ضمان التحويلات اللازمة
- ✓ التوسيع ونشر الشبكة واقتراجه من العميل.
- ✓ تحسين وتطوير شبكة المعلومات وكذلك الوسائل التقنية الحديثة.
- ✓ التسيير الديناميكي لخزينه البنك.
- ✓ تقوية الرقابة على المستوى المختلف مراكز المسؤولية.

المطلب الثاني: تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري بالطارف 213

تعتبر وكالة الطارف من بين وكالات القرض الشعبي الجزائري التي تحمل رقم 213 تحت امر 3/2 والتي هي ضمن مجموعه الاستغلال للشرق وتضم ولاية الطارف وكالتين الاولى بطارف والثانية بالقالة.

نشاه القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف 213¹

تأسس القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف سنة 1991 مقررته نخب اول نوفمبر 1954 بولاية الطارف ولقد وجهت هذه الوكالة للقيام بمهام اساسيه جاءت بالتوازي مع قوانين التي تسيير العمل البنكي وذلك من اجل: تطوير راس ماله الاقتصادي بتحسين حصة البنك من العمليات المقامة في مكان ومحيط الوكالة. المساهمة في تحسين المردودية الاقتصادية للبنك بتحسين النتائج ونوعيه التسيير.

مهام القرض الشعبي الوطني لوكالة الطارف

تتمثل هذه المهام الأساسية في النقاط التالية:

- ✓ السهر على التسيير العقلاني والرشيد للسيولة.
- ✓ تحقيق مخطط للإسهام الاقتصادي.

¹بوزرانه حفيظة ، بن عزوز سارة ، مرجع سبق كره ، ص 86.

- ✓ دراسة العمليات البنكية المقدمة من طرف العميل بدراسة العلاقات الاقتصادية المتبعة مع هذا الأخير.
- ✓ تأمين التسيير والمتابعة للديون المقررة والضمانات المشروط.
- ✓ دراسة عمليات الاقتصاد الخارجي في جدول المسؤوليات المقدمة.
- ✓ السهر على التطبيق الصارم لتنظيم التحويلات والاجراءات السرية المفعول المنظمة لعمليات الاقتصاد في الخارج.
- ✓ ضمان تسيير حقوق غير المدفوعة ومتابعه تغطيتها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف 213

تتكون من المصالح التالية:

مديرية الوكالة والمدير المناوب.

مديرية الوكالة:

مدير الوكالة مكلف بالقواعد الاستراتيجية للبنك والقيادة المثلى والفعالة للوظائف والمهام ويعمل على تحقيق المهام الموكلة له من الإدارة العامة.

المدير المناوب:

المدير المناوب مكلف بتعويض مدير الوكالة وربط كل نشاطات الوكالة.

مصلحه الصندوق:

انهاء المهام الرئيسية التي يقوم بها الصندوق وهي استقبال العملاء ومعالجه جميع العمليات المتعلقة بالدينار الجزائري كما يقوم الصندوق بتسيير خزينه الوكالة والعملة الصعبة حيث تتم هذه العمليات في ظل توفير السيولة النقدية ومعالجه عملياتها المادية.

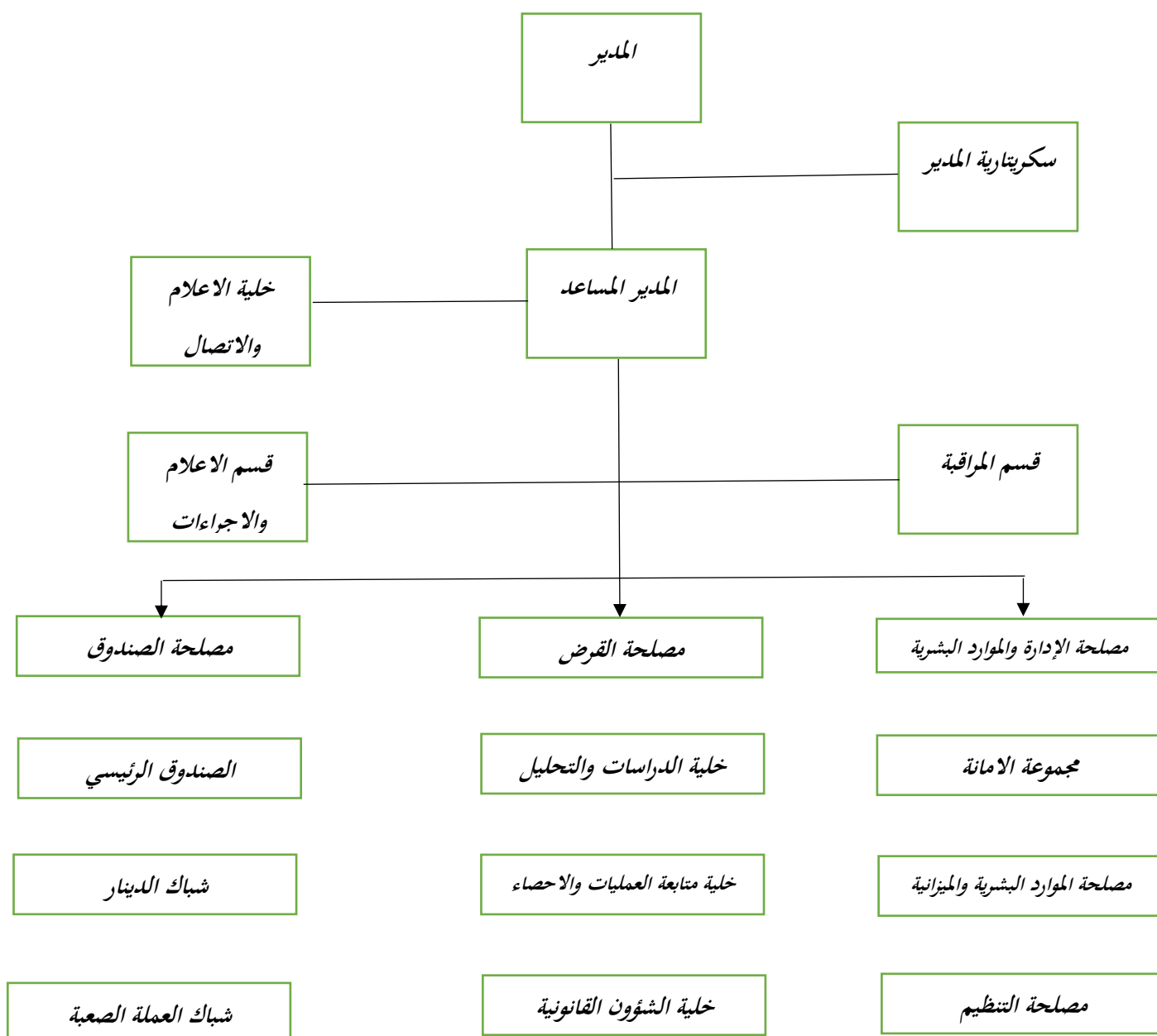
مصلحه القرض:

ان في هذه المصلحة تتم الدراسة الكاملة للقرض وتوقع الاخطار الناجمة عنه كما تقوم هذه المصلحة بتحديد القروض المسموحة ثم متابعتها تغطية ديونها.

مصلحة التجارة الخارجية:

هذه المصلحة تستجيب لمتطلبات واوامر العملاء الذين في الغالب لا يملكون معرفه كامله ودراية بكل القوانين وتنظيم التجارة الخارجية اذ يجب توعيتهم واعلامهم ونصحهم وتوجيههم خاصه مع تطوير القوانين الدولية للتحويل وقوانين الصرف.

الشكل: (1-2) الهيكل التنظيمي لوكالة الطارف (213)



المبحث الثاني: الخدمات والإنجازات المقدمة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري

لمواجهة التحديات التي فرضها انفتاح السوق المصرفية والعملة، فإن بنك القرض الشعبي الجزائري يستجيب لها من خلال تطوير منتجاته وخدماته المصرفية خاصة فيما يتعلق بوسائل الدفع حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية الإلكترونية القرض الشعب الجزائري والموزعات الآلية للأوراق النقدية.

المطلب الأول، الخدمات التقليدية المقدمة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف

- تقترح وكالة الطارف على زبائنها مجموعة من الخدمات تتمثل في الاموال التي توضع تحت تصرف البنك وتأخذ عدة أشكال ويمكن حصرها في ما يلي:

1-ودائع تحت الطلب LES COMPTES A VUE

-تسما أيضا الودائع الجارية وحسابات مصرفية يتم فتحها للزبون ليستوعب عملياتهم اليومية من إيداع وسحب ويوفر البنك الانواع التالية من الحسابات

2-الحساب الجاري Les comptes courant

-يتلقى هذا الحساب كل عمليات الدفع والسحب وعمليات ذات الطابع التجاري ، يفتح للأشخاص الطبيعيين والمعنويين، ويمكن أن يكون مدينا ، ولا يقر فوائد لصاحبه.

3- حساب الشيكات les comptes chèques

- يعتبر هو الآخر وسيلة جزء من وسائل الدفع يفتح للأشخاص الطبيعيين ويجري التعامل به في أي وقت دون إشعار مسبق للبنك.

4-دفتر الادخار البنكي:

- عبارة عن ودائع يمكن لصاحبها أن يسحب منها في أي وقت ولكن، طبيعة الافراد تجعلهم لا يقبلون على السحب منها بشكل كبير لأن سعر الفائدة متغير من سنة الأخرى حسب السعر السائد في السوق.

-ودائع لأجل:

هي ودائع لا يمكن لصاحبها أن يسحب منها إلا بعد مرور مدة معينة يتفق مسبقا عليها مع البنك وتمنح عليها فوائد متغيرة حسب المدة (4.5% كحد أدنى) سنويا وتنقسم إلى:

✓ ودائع لأجل على شكل حساب:

- هيا تلك الأموال التي يكون المودع في غير حاجة إليها ويودعها في البنك وهنا بإمكانه السحب منها في أي وقت وتتراوح مدة إيداع هذه الأموال من 3 أشهر إلى 10 سنوات، أما سعر الفائدة الممنوح عليها، فهو يتغير بتغير مدة الإيداع (الحد الأدنى لسعر الفائدة 4,5%)

✓ سندات الصندوق

- هذه المبالغ النقدية الزائدة عن حاجة الافراد والتي تودع لدى البنك من أجل الاستفادة من عوائدها وهنا يقوم البنك بتجميد قيمة هذه الودائع ولا يمكن للعميل السحب منها إلا بعد مرور المدة المتفق عليها، ويكون الحد الأدنى لقيمة السند هو 10000 دينار جزائري والحد الأقصى 5 ملايين دينار جزائري وشرائح مدة تجمعها ما بين 03 أشهرك 12 سنة وسعر فائدة متغير بتغير مدة التجميد.

المطلب الثاني: الخدمات الإلكترونية المقدمة من طرفه بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف

يصدر القرض الشعبي الجزائري مجموعة من البطاقات المحلية والدولية فبالنسبة للبطاقتين البنكيتين (البطاقة الكلاسيكية والبطاقة الذهبية تستعمل محليا والصعيد الدولي يوفر القرض الشعبي الجزائري لصالح عملائه بطاقة فيزا كارد الدولية.

1 - البطاقات الصادرة عن وكالة القرض الشعبي الجزائرية.

أ- البطاقات المحلية CIB:

توجد نوعين من البطاقات المحلية التي يصدرها القرض الشعبي الجزائري والتي يتم التعامل بها ينكيا لهما:

• البطاقات الكلاسيكية:

هي بطاقة توفر خدمات الدفع والسحب البنكي عن طريق جهاز نهائي الدفع الإلكتروني TPE أو الموزع الآلي للأوراق النقدية DAB يقدم هذا النوع من البطاقات لزبائن البنك الذين يملكون حساب لدى القرض الشعبي الجزائري بالعملة الوطنية وعلى أن يكون لديه دخل دائم أقل من 70000 دج للشهر.

• مزايا البطاقة الكلاسيكية.

✓ مريحة للوقت وي سهولة الاستعمال.

- ✓ تكلفة الحصول عليها منخفضة حيث تقدر بـ 400 دج للسنة الواحدة.
- ✓ حامل البطاقة يتمكن من دفع مستحقاته، وسحب أمواله طيلة أيام الأسبوع 24/سا/24 سا.
- ✓ تتمتع بصفة الأمان كونها بطاقة رقمية.
- ✓ السقف الشهري للدفع والسحب يقدر بـ 80% من العائد المصرح به بشرط أن لا يتعدا 70,000 دج.
- طريقة استعمال البطاقة الكلاسيكية:
 - ✓ تقديم البطاقة عند الصندوق.
 - ✓ يتم تسجيل قيمة المشتريات من قبل التاجر.
 - ✓ إدخال البطاقة في نهائي الدفع الإلكتروني.
 - ✓ كتابة الرمز السري في جهاز النهائي الدفع الإلكتروني.
 - ✓ يقدم التاجر للعميل بطاقته مع تذكرة فيما مشترياته والمبلغ المقتطع من رصيده.

● البطاقة الذهبية:

للحصول عليها يستوجب توفر بعض الشروط والتي تتمثل في أن يكون للعميل حساب لدى القرض الشعبي الجزائري بالعملة الوطنية وأن يكون دخله الشخصي يفوق 70,000 دج

● مزايا البطاقة الذهبية:

- ✓ سهولة الاستعمال ومريحة للوقت.
- ✓ تكاليف الحصول عليها 600 دج للسنة الواحدة..
- ✓ السقف الشهري للدفع والسحب يقدر بـ 80% من العائد المصرح به شرط أن لا يتعدا 200,000 دج.
- ✓ امانة كونها بطاقة رقمية.
- ✓ إمكانية الدفع والسحب طيلة أيام الأسبوع 24/سا/24 سا.

جدول (-) مواصفات البطاقة البنكية الذهبية والكلاسيكية

البطاقة البنكية لل سحب والدفع الذهبية	البطاقة البنكية لل سحب والدفع الكلاسيكية
لونها ذهبي	لونها أزرق
بطاقة بشريط مغناطيسي ورقاقة الكترونية	بطاقة بشريط مغناطيسي ورقاقة الكترونية
تمنح للأفراد ذوي دخل يفوق 70.000 للشهر	تمنح للأفراد ذوي دخل اقل من 70.000 للشهر
سقف السحب والدفع 20.000 دج للشهر	سقف السحب والدفع 70.000 دج للشهر
مدة حياة البطاقة سنتين	مدة حياة البطاقة سنتين
لا يتم تعويض البطاقة بسرعة في حالة الضياع والسرقة	لا يتم تعويض البطاقة بسرعة في حالة الضياع والسرقة

خطوات الحصول على بطاقة الدفع CPA / CIB

❖ على مستوى وكالة القرض الشعبي الجزائري (CPA) :

يقوم الزبون تعالى عقد الحصول على بطاقة الدفع والإمضاء عليها، حيث يحتفظ بالنسخة الحمراء، والوكالة تحتفظ بالنسخة الزرقاء، أما النسخة البيضاء ترسل من طرف مدير الوكالة إلى المديرية النقدية لتقوم بأرسال الطلبية إلى شركة ساتيم المكلفة بإصدار البطاقات.

❖ على مستوى شركة ساتيم (SATIM) :

تقوم بصنع البطاقات مع وضع الرقم السرى وإرسالها إلى الوكالة لتقوم هذه الأخيرة باستدعاء صاحب البطاقة من أجل استلامها مع الإمضاء من سجل بطاقات الدفع.

❖ البطاقات الدولية لبنك ال CPA فيزا كارد:

بالنسبة للجانب الدولي كان للقرض الشعبي الجزائري الأسبقية في مجال النقديات منذ 1998 حيث خلال هذه الفترة كان البنك الوحيد الذي يقبل التعامل والبطاقات البنكية الدولية المستعملة في عمليات السحب والدفع.

❖ مفهوم البطاقات الدولية فيزا كارد:

هي بطاقات دولية للسحب والدفع يصدرها القرض الشعب الجزائري باتفاق مع المنظمة العالمية VISA CARD طبقا لأحكام وشروط هذه المنظمة، ويعتبر القرض الشعبي الجزائري أول بنك يصدر هذا النوع من البطاقات وذلك عام 1989 حيث يصدر البنك 3 بطاقات الدولية تتمثل في البطاقة الكلاسيكية وذهبية فيزا كارد وبطاقة مسبقة الدفع "الأمان".

• البطاقة الكلاسيكية VISA GPA :

هي بطاقة ذات شريط مغناطيسي ورقاته الإلكترونية تسمح بالقيام بعمليات السحب من شبائيك وكالات القرض الشعبي الجزائري وعمليات الدفع مقابل السلع والخدمات لدى التجار والخدمات التي تقدمها الفنادق التي لها حسابات لدى القرض الشعبي الجزائري كما أنها تمنح للأشخاص العاديين ذو الدخل المتوسط لها سقف بسيط واستعمال محدود

• البطاقة الذهبية VISA/CPA

مثلها مثل البطاقة الكلاسيكية إلا أنها تصنع لذوي الدخل المرتفع والأشخاص المهيمنين ورجال الأعمال تتميز بسقف كبير، كما أنها تتوفر على خدمات إضافية والتأمين في الخارج، إمكانية استعمالها على الإنترنت. إمكانية تعويض البطاقة في حالة الضياع في أي مكان في العالم في أجل 24 سا

• مزايا البطاقة الدولية VISA

- ✓ سهولة الاستعمال
- ✓ تمنح فرصة الدفع والسحب على مدى أيام الأسبوع 24 / 24 سا وفي العديد من دول العالم
- ✓ الرمز السري يضمن السرية والامان
- ✓ ربح الوقت في عمليات السحب والدفع
- ✓ مواصفات البطاقة الدولية CPA/VISA
- على الواجهة:

- ✓ اسم القرض الشعبي الجزائري باللغة الفرنسية وشعاره في
- ✓ شعار منظمة VISA.
- ✓ شريحة الكترونية تتوفر على المعايير الدولية من أجل السرية والأمان
- ✓ رقم البطاقة (16 رقم)

- ✓ تاريخ انتهاء الصلاحية.
- ✓ اسم ولقب صاحب البطاقة.
- على الخلفية:
- ✓ شريحة ممغنطة تخزن فيها المعلومات الإلكترونية الخاصة بالبطاقة وحاملها.
- ✓ عنوان ومقر البنك.
- شروط الحصول على البطاقة الدولية VIZA/CPA
- ✓ ملا وإمضاء عقد الحصول على البطاقة
- ✓ يجب أن يكون حامل البطاقة حساب جاري بالعملة الصعبة الأجنبية.
- ✓ يجب تقديم معلومات إضافية كرقم جواز السفر.
- ✓ يجب على حامل البطاقة أن يكون له مبلغ 1500 أورو على الأقل في حسابه
- بطاقة مسبقة الدفع الأمان

هي بطاقة موجهة لنفس شريحة الزبائن الخاصة بالبطاقة الا ان ما يميزها عنها أن بطاقة الأمان لديها رصيد محدود قابل لإعادة تعبئة، وهي موجهة لأصحاب الحسابات بالعملة الصعبة الأورو.

- خصائص بطاقة الامان
- ✓ بطاقة غير اسمية وصالحة لمدة سنتين.
- ✓ عند نهاية صلاحية البطاقة يجب إعادة طلب بطاقة جديدة.
- ✓ تكاليف الحصول عليها 50 دولار.
- ✓ من حالة سرقة البطاقة أو فقدانها يدفع 50 دولار من أجل لطاقة جديدة.
- أجهزة السحب والدفع المتاحة من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف:
- نهائيات الدفع الإلكتروني TPE

صاحب التطور عدد البطاقات CIB الصادرة تطور أجهزة الدفع التي أصبحت تتواجد في أماكن متعددة حيث يتم تركيبها في مطاعم ومحلات وتقبل البطاقات البنكية للسحب والدفع من أجل تسديد مشتريات القابلين للتعامل بها وهي مطابقة للمعايير الدولية للأمان الخاصة.

- الموزعات الآلية للأوراق (DAB)

إن الهدف الأساسي من إنشاء هذه الموزعات الآلية هو تمكين حامليها من سحب النقود في أي وقت يشاء سواء في الليل أو النهار الذي يخفف العبء على شبائيك الخاصة بالبنك مما يجعل عملية السحب مستقلة.

المطلب الثالث: إنجازات وآفاق بنك القرض الشعبي الجزائري في مجال تطوير خدماته البنكية

بالرغم من وجود عدة عوامل تعيق عملية إدخال وسيلة دفع جديدة والبطاقة البنكية في النظام البنكي الجزائري وتحد من التعامل بها إلا أن البنك CPA يصر على مواصلة التقدم بخطى بطيئة لكنها واثقة من أجل تطوير مجال تطوير خدماته، فهو يطمح لتعميم الدفع بواسطة البطاقة البنكية و جعل كل عملائه حاملي البطاقة مستعملين لها والوصول إلى غايته اتبع خطة ممنهجة تتمثل في تحديث أنظمة الدفع تكثيف الموزعات الآلية للأوراق ونهايات الدفع الإلكترونية مما سيمكنه من إصدار عدد أكبر من البطاقات البنكية ومن خلال هذا المطلب سنتطرق إلى إنجازات القرض الشعبي الجزائري وآفاقه في مجال الدفع الإلكتروني.

1- أهم إنجازات القرض الشعبي الجزائري :

تمثل أهم إنجازات القرض الشعبي الجزائري فيما يلي:

• مشروع البنك عن بعد

خدمة البنك عن بعد للقرض الشعبي الجزائري C pa - Banking تسمح للمشاركين فيها إلى اللجوء العالم البنك الافتراضي عبر عدة قنوات هي:

✓ عبر الهاتف:

هذه الخدمة تستمح لمشتريها بمعرفة رصيدهم وحركة أموالهم عبر الهاتف والسماع إلى الرسائل الصوتية للخادم الصوتي للبنك CPA .

✓ عبر الانترنت:

خدمة البنك عن بعد عبر الأنترنت متاحة 7 أيام 7 أيام 24 سا 24 ساعة تمكن مشتريها من تفقد رصيدهم وتحميل وتحميل كشف حركة حسابهم المصرفي.

✓ عبر الرسائل النصية القصيرة: SMS

لقد فكر القرض الشعبي الجزائري في إدخال خدمة جديدة لزبائنها متعلقة بالبطاقة البنكية تتمثل في إرسال رسالة نصية قصيرة لحامل البطاقة على هاتفه النقال بالموازاة مع كل استعمال للبطاقة سواء عملية سحب أو الدفع أو

بالتالي يكون الزبون دائما على إطلاع بمختلف العمليات التي جرت بالبطاقة حتى يتم التدخل في الآجال المحددة في حالة سرقة أو خطأ أو ضياع البطاقة

• مشروع قبول دفع فاتورة الماء من خلال نهائيات الدفع الإلكتروني TPE

هي خدمة دفع فواتير الماء الشركة المياه والتطهير للجزائر SEAAL وهي خدمة تعتبر الاولى من نوعها في الجزائر بحيث بإمكان حامل بطاقة CIB دفع فواتيره لدى SEAAL عن طريق نهائيات الدفع الإلكتروني في جميع وكالاتها في العاصمة وهذا لتوفرها على هذا النوع من الأجهزة في وكالاتها، حيث تم تسجيل تجارب من طرف المواطنين للمميزات التي قدمتها من أمن وإعفاء من الطابع الجبائي.

• مشروع E PAIMENTE للدفع عبر الأنترنت:

حيث يتمكن زبائن القرض الشعبي الجزائري من تسديد فواتير متعاملي النقل وتعبئة الرصيد (نجمة جزية) تسديد الفواتير لدى اتصالات الجزائر، كذلك شراء تذكرة السفر لدى الخطوط الجوية الجزائرية.

• قبول السحب بالبطاقة Mastercard على الموزعات الآلية:

في إطار مواصلة بنك CPA في تطوير مجال الخدمات البنكية التي يقدمها، يعمل على تحسين خدمة السحب بتوفير موزعات الآلية للأوراق النقدية DAB تقبل البطاقات الثلاثة وهما البطاقة البنكية CIB المحلية Visa carte Master card الدولية وهذه الأخيرة هي الاضافة الجديدة التي قدمها البنك في عمليات السحب باستعمال الموزعات الآلي.

1- آفاق بنك القرض الشعبي الجزائري في مجال تطوير خدماته البنكية

يعد بنك القرض الشعبي الجزائري على مواصلة التقدم من أجل التطوير من خدماته، فإلى جانب كل ما حققه إلى يومنا هذا فهو يرسم طموحات وآفاق مستقبلية واعدة من خلال إدخال تقنيات جديدة واستخدام التكنولوجيا العالمية المتطورة، كما أنه يسعى دائما لتحقيق الأسبقية بتقديم خدمات ومشاريع جديدة على الزبون الجزائري.

• بطاقة الأعمال:

تستفيد منها الشركات والتجار مع شرط التوفر على السجل التجاري / الغرض من هذه البطاقة هو تسهيل المعاملات التجارية من خلال تسديد الضرائب عن طريق الانترنت واستخدامها في رحلات العمل من اجل تسديد التكاليف.

• تكثيف وزيادة عدد البطاقات البنكية والدولية:

يطمح القرض الشعبي الجزائري لزيادة عدد البطاقات التي يصدرها سواء المحلية أو الدولية وذلك بهدف تخفيض عددا
د العمليات

المصرفية بواسطة الشيك وتعويضها بالبطاقات البنكية.

• مشروع تكثيف وتطوير نهائيات الدفع الإلكتروني والصرفات الآلية للأوراق:

يطمح القرض الشعبي الجزائري إلى زيادة وتكثيف عدد الموزعات الآلية للأوراق ونهائيات الدفع رغم حيازته على
الحصة الكبرى منها عبر التراب الوطني.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة وتحليل نتائجها

المطلب الأول: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات

بغية الوصول للنتائج التي تمت من أجلها الدراسة لا بد من إتباع منهج محدد يمثل الطريقة التي يتم إتباعها بغية
الوصول لأهداف الدراسة، كم تم استخدام العديد من الأدوات المصادر لإثراء الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، من أجل وصف واقع ممارسات
اليقظة الاستراتيجية في البنك محل الدراسة.

ثانياً: مصادر جمع البيانات

تطلبت عملية إنجاز الدراسة الميدانية توفر مجموعة من الأدوات البحثية لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة والتي
يمكن تصنيفها كما يلي:

1- المصادر الثانوية:

والتي تشمل مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، موسوعات، مقالات، أطروحات
مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، تقارير... وغيرها، ذات العلاقة بموضوعي الدراسة، بهدف تكوين صورة واضحة عن
متغيرات الدراسة، حتى يتم التمكن من صياغة أداة الاستبيان بشكل صحيح وشامل لمختلف أبعاد مشكلة الدراسة.

2- المصادر الأولية:

تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات في جمع المعلومات الضرورية من الميدان محل الدراسة وذلك عن طريق
استخدام: الاستبيان:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب الاستبيان باعتباره من أهم أدوات الدراسة التي تمكن من الحصول على المعلومات، وهو عبارة عن استمارة تتضمن مجموعة من الأسئلة المكتوبة ذات الإجابات المحددة، سلمت للمبحوثين للإجابة عنها وإرجاعها.

وقد تم إعداد الاستبيان بناء على موضوع الدراسة ومتغيراته، بحيث تضمن مجموعة من الفقرات موزعة على مجموعة من المحاور لكل متغير من متغيرات الدراسة، وذلك بداية من إعداد استبيان أولي، ثم عرضه على المشرف ومجموعة من الأساتذة المحكمين للتحقق من مدى ملائمته لمتطلبات الدراسة وتعديله بعد ذلك وتوزيعه على عينة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة.

● المقابلة:

تم استخدام أسلوب المقابلة الشخصية مع معظم أفراد عينة الدراسة بهدف توضيح فقرات الاستبيان لضمان الإجابة الدقيقة عن الأسئلة الواردة فيه.

● الوثائق والسجلات

تعتبر الوثائق والسجلات في هذه الدراسة أداة مكملية للأدوات السالفة الذكر، حيث تم الاطلاع عليها واستخدام ما توفر من وثائق، سجلات، تقارير، نشرات داخلية... وغيرها، الخاصة بعينة المستشفى محل الدراسة وتوظيفها في عملية التحليل.

ثالثا: حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة كما يلي:

● **الحدود المكانية:** عالجت الدراسة الميدانية الواقع العملي لنظام اليقظة الاستراتيجي في بنك القرض الشعبي الجزائري.

● **الحدود الزمنية:** تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من فيفري إلى جوان 2023.

● **الحدود البشرية:** تستند هذه الدراسة الميدانية إلى آراء مجموعة من المبحوثين من موظفي البنك محل الدراسة.

ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

تم اختيار مجتمع الدراسة بناء على ما تقتضيه الدراسة ومتطلباتها.

أولا: مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة هو جميع العناصر ومفردات الدراسة، ومجتمع هذه الدراسة يتمثل في بنك القرض الشعبي الجزائري بالطارف.

ثانيا: عينة الدراسة

تم الاعتماد على أسلوب الحصر الشامل وذلك لصغر عدد الموظفين بالبنك محل الدراسة لذلك فقد تم توزيع الاستبيان على مجموعة من موظفي القرض الشعبي الجزائري حيث تم توزيع 30 استبياناً وتم استرجاعها جميعاً على مستوى بنك الطارف مركز، القالة.

المطلب الثاني: المعالجة الإحصائية للدراسة

تتمثل المعالجة الإحصائية للدراسة في التطرق لنموذج الدراسة الذي يتمثل في المتغيرين المستقل والتابع، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها، إضافة إلى وصف أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان بمختلف محاوره.

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

من أجل المعالجة الإحصائية لنتائج الاستبيان تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss النسخة 26، وذلك بعد أن تمت عملية جمع البيانات، ومن ثم فرزها وترميزها، ثم معالجتها باستخدام بعض الأساليب الإحصائية وهي:

- الجداول والتكرارات والنسب المئوية والأشكال البيانية: تم استخدامها من أجل تمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
 - معامل ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach): من أجل قياس مدى ثبات الدراسة عبر قياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة ككل؛
 - الوسط الحسابي: لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان ومؤشر لترتيب الأبعاد حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛
 - الانحراف المعياري: تم استخدامه لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي؛
- بالإضافة إلى اعتماد الطالبين على برنامج الجداول الالكترونية (Excel): لعرض وتحليل البيانات المجمعة من الاستبيان.

ثانيا: وصف أداة الدراسة

1- وصف الاستبيان:

بعد الاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة تم تصميم الاستبيان بما يتناسب مع موضوع الدراسة وأهدافها، وذلك لجمع البيانات من أفراد العينة وقد احتوى الاستبيان على مايلي:

• **المحور الأول:** شمل البيانات الديمغرافية الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين وقد تضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة تتعلق بالجنس، السن، والمستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الخبرة.

• **المحور الثاني:** شمل الفقرات الخاصة بقياس أبعاد نظام اليقظة الاستراتيجية المطبقة بالبنك، وهي في 24 فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما يلي:

– **البعد الأول: المتطلبات التكنولوجية:** ويتضمن 8 فقرات.

– **البعد الثاني: المتطلبات التنظيمية:** ويتضمن 8 فقرات.

– **البعد الثالث: المتطلبات البشرية:** ويتضمن 8 فقرات.

كما تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي "likertescale" لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبيان، إذ يعتبر هذا المقياس الأكثر شيوعا في الدراسات الإنسانية والاجتماعية، حيث يطلب من المبحوث أن يحدد درجة موافقته من عدمها على خيارات محددة، وهذا المقياس مكون من خمسة خيارات متدرجة، حيث يختار المبحوث واحدا منها على النحو الموضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم 02-01: درجات مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبتين

فيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على الوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد خمس مستويات كالتالي:

حيث طول الفئة = الحد الأعلى – الحد الأدنى / عدد المستويات = $5 - 1 / 5 = 0.8$.

وبذلك تكون المستويات كالتالي:

– المجال: [1,80-1]: غير موافق تماما

- المجال: [1.8-2,60]: غير موافق

- المجال [2,6-3,40]: محايد

-- المجال [3,4-4,20]: موافق

- المجال [2,5-4,2]: موافق تماما

2- قياس ثبات الاستبيان:

يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتائج في حالة تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وهذا ما يعني أن تكون النتائج التي يعطيها الاستبيان متقاربة إذا تم تكراره على عينة الدراسة. ولغرض التحقق من ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha cronbach) لمعرفة مدى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات النموذج، وقد كانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02-02: اختبار ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل Alpha Cronbach

متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
اليقظة الاستراتيجية	24	0.884

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

يوضح الجدول أعلاه معاملات الثبات (Alpha Cronbach) لمحاور الاستبيان، حيث بلغت 0.884 وهي قيمة كبيرة وأعلى من معامل القبول 0.60، وهذا ما يدل على صلاحية أداة الدراسة وثبات محاورها وقوة تماسكها الداخلي.

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

جدول رقم 02-03: اختبار التوزيع الطبيعي (K-S)

محتوى المحور والأبعاد	قيمة Z de Kolmogorov-Smirnov	مستوى المعنوية
المحور الأول: متطلبات التكنولوجيا	0.272	0,000
المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية	0.292	0,000

0.000	0.454	المحور الثالث: المتطلبات البشرية
-------	-------	----------------------------------

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويوضح الجدول السابق نتائج اختبار التوزيع الطبيعي، حيث تشير النتائج إلى أن مستوى المعنوية Sig لكل من المحور الأول والثاني والثالث أصغر من قيمة مستوى الدلالة 0,05، وبالتالي بيانات المحاور لا تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل نتائج الدراسة

بعد جمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، يتناول هذا المبحث وصف وتحليل متغيري الدراسة الميدانية المتمثلين في جودة الخدمات كمتغير مستقل ورضا الزبائن كمتغير تابع، وقبل ذلك سيتم عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

أولاً: وصف وتحليل البيانات الشخصية لعينة المستشفى محل الدراسة

سيتم في هذا المطلب تناول المعلومات الشخصية المتعلقة بأفراد الدراسة والتي تتمثل في: الجنس، العمر، المستوى التعليمي.

– الجنس:

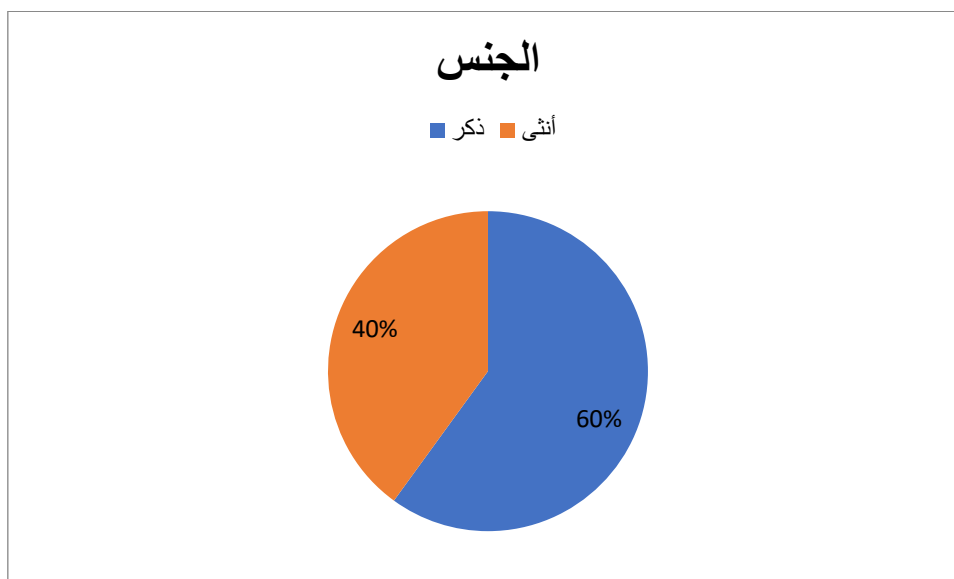
الجدول رقم 02-04: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	18	60%
أنثى	12	40%
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل التالي:

الشكل 02-02: توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم 03-03...

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد المستجوبين حسب الجنس، حيث كانت فئة الذكور هي الأكبر بنسبة 60%، بينما بلغت نسبة الإناث 40%.

– العمر

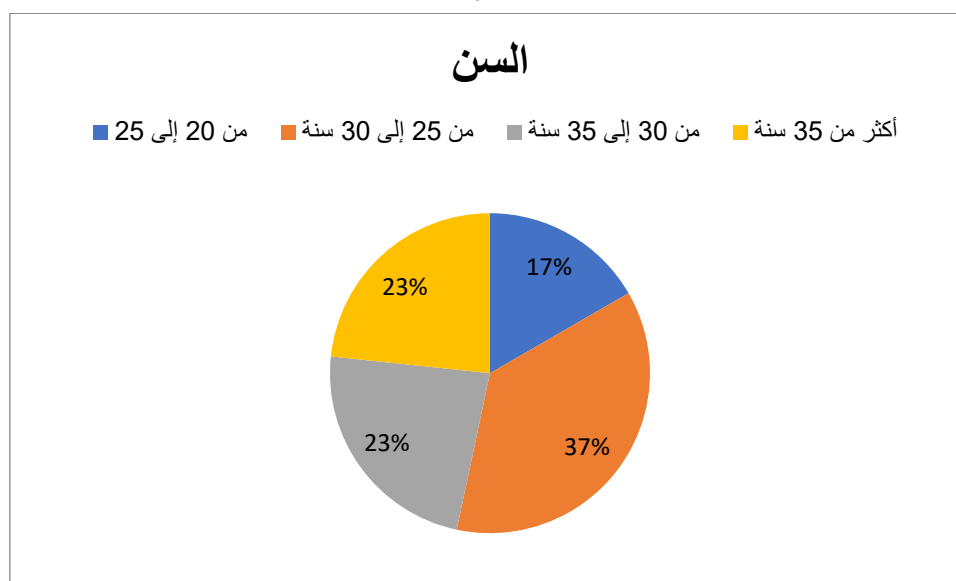
الجدول رقم 02-05: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 25	05	16.7%
من 25 إلى 30 سنة	11	36.7%
من 30 إلى 35 سنة	07	23.3%
أكثر من 35 سنة	07	23.3%
المجموع	30	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 02-03: توزيع العينة حسب العمر



المصدر: إعداد الطالبتين بناءً الجدول

يوضح الجدول والشكل السابقين عدد أفراد الفئة المدروسة حسب العمر، حيث يتبين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة والمقدرة نسبتهم ب 36.7% يبلغ سنهم بين 25 و 30 سنة، فيما بلغت نسبة من هم في سن يتراوح ما بين 30 سنة و 35 سنة النسبة 23.3%، وهي نفس النسبة للأفراد الذين يبلغ عمرهم أكثر من 35 سنة، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فئة عينة الدراسة الذين يبلغون من العمر من 20 إلى 25 سنة بنسبة 16.7%.

– المستوى التعليمي

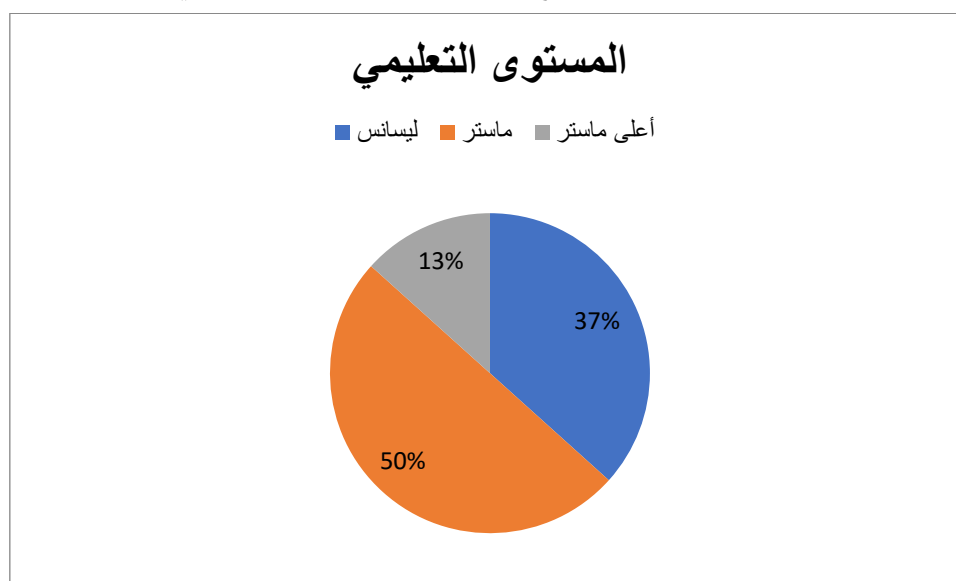
الجدول رقم 02-06: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
36.7%	11	ليسانس
50%	15	ماستر
13.3%	04	أعلى ماستر
100%	30	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

ويمكن توضيح نتائج الجدول السابق من خلال الشكل الموالي:

الشكل 02-04: توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول

يشير الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون مستوى ماستر، يتمثلون في نصف العينة أي 15 فردا، فيما يمتلك 11 فردا يمثلون نسبة 36.7% مستوى ليسانس، وأخيرا يمتلك 13.3% من عينة الدراسة مستوى أعلى من الماستر.

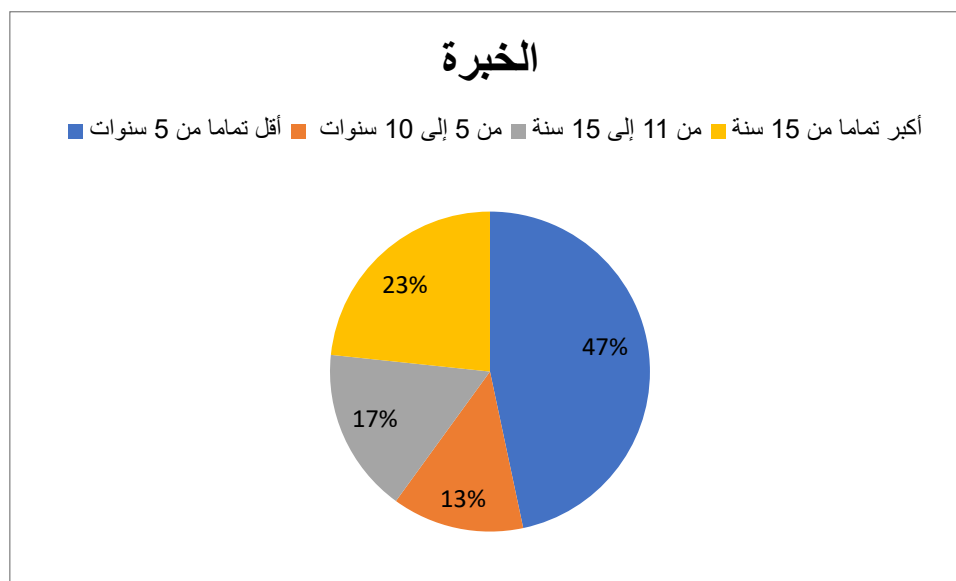
– الخبرة المهنية

الجدول رقم 02-07: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية %
أقل تماما من 5 سنوات	14	46.7
من 5 إلى 10 سنوات	04	13.3
من 11 إلى 15 سنة	05	16.7
أكبر تماما من 15 سنة	07	23.3
المجموع	30	%100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

الشكل 02-05: توزيع العينة حسب الخبرة



المصدر: إعداد الطالبتين بناء على الجدول

يشير الجدول والشكل السابقين أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يمتلكون عدد سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بنسبة 46.7%، وفي المرتبة الثانية تأتي فئة الموظفين الذين يمتلكون عدد سنوات خبرة أكثر من 15 سنة، بنسبة 23.3%، متبوعة بفئة الموظفين الذين يملكون عدد سنوات خبرة من 11 إلى 15 سنة ب 16.7%، وأخيرا جاءت فئة من يملكون عدد سنوات من 5 إلى 10 سنوات ب 13.3%.

ثانيا: تحليل مستوى تطبيق محاور الدراسة بالقرض الشعبي الجزائري

بغية التحقق من تطبيق محاور الاستبيان بالبنك محل الدراسة، تم تحليل مستوى اهتمام عينة الدراسة بهذه المحاور، وذلك عن طريق قياس درجة موافقتهم على كل فقرة من فقرات الاستبيان بمختلف محاوره وأبعاده، بالإضافة إلى دراسة الوسط الحسابي لكل فقرة بغية ترتيب الفقرات حسب الأهمية وقيمة الانحراف المعياري لمعرفة درجة التشتت لكل فقرة.

1- تحليل مستوى اهتمام عينة البنك ببعد المتطلبات التكنولوجية

الجدول رقم 02-08: وصف وتشخيص فقرات بعد المتطلبات التكنولوجية

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X01	4.53	0.73	02	موافق تماما

موافق تماما	04	0.68	4.50	X02
موافق تماما	03	0.50	4.50	X03
موافق تماما	01	0.62	4.56	X04
موافق	05	1.01	4.16	X05
موافق	06	1.30	4.13	X06
موافق	07	1.15	4.03	X07
موافق	08	1.09	3.96	X08

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يمثل الجدول السابق إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات التكنولوجية، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة لهذا البعد ما بين 4.56 و 1.09.
- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.56 للفقرة X4، "يتوفر البنك على وسائط تقنية فعالة تسهل العمل"، وبانحراف معياري يقدر ب 0.62، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها. وهو ما جعلها تنتمي إلى الاتجاه الموافق تماما.
- احتلت الفقرة X8 "تقوم خلية اليقظة الاستراتيجية بإدارة المخاطر البنكية من خلال شبكات وبرمجيات"، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق 3.96، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 1.09، وهي قيمة كبيرة تبين تشتت الإجابات حولها، وعدم تركيزها.

2- تحليل مستوى اهتمام عينة البنك ببعد المتطلبات التنظيمية

الجدول رقم 02-09: وصف وتشخيص فقرات بعد المتطلبات التنظيمية

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X09	4.93	0.25	01	موافق تماما
X10	4.40	0.77	07	موافق تماما
X11	4.40	0.72	06	موافق تماما
X12	4.53	0.68	02	موافق تماما
X13	4.53	0.68	02	موافق تماما
X14	4.33	0.60	08	موافق تماما
X15	4.53	0.68	02	موافق تماما
X16	4.43	0.81	05	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يمثل الجدول السابق إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات التنظيمية، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي

للفقرات المشكلة لهذا البعد ما بين 4.33 و 4.90.

بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.90 للفقرة X9، "تتمن الإدارة العليا كل مبادرة تساهم في بناء نظام البقطة

الاستراتيجية"، وبانحراف معياري يقدر ب 25.0، وهو ما يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها.

احتلت الفقرة X14 " يرفع البنك من اليات تحفيز الافراد حرصا على تفعيل نظام البقطة الاستراتيجية."، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق تماما 4.33، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.60.

3- تحليل مستوى اهتمام عينة البنك ببعد المتطلبات البشرية

الجدول رقم 02-10: وصف وتشخيص فقرات بعد المتطلبات البشرية

الترتيب	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
X17	4.46	0.50	08	موافق تماما
X18	4.53	0.68	01	موافق تماما
X19	4.53	0.68	01	موافق تماما
X20	4.53	0.68	01	موافق تماما
X21	4.53	0.68	01	موافق تماما
X22	4.53	0.68	01	موافق تماما
X23	4.50	0.50	07	موافق تماما
X24	4.53	0.68	01	موافق تماما

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss-26

بناء على نتائج الجدول السابق يتضح ما يلي:

- يمثل الجدول السابق إجابات عينة الدراسة حول بعد المتطلبات البشرية، وقد تراوحت قيم الوسط الحسابي للفقرات المشكلة لهذا البعد ما بين 4.53 و 4.46.

- حيث يتبين أن هناك إجماع على الموافقة التامة على فقرات هذا البعد.

- بلغت أعلى قيمة للوسط الحسابي 4.53 للفقرات 18، 19، 20، 21، 22، 24، وبنفس القيمة أيضا تساوت هذه الفقرات في الانحراف المعياري ب 0.68، مما جعلها مع بعضها في الترتيب، وهي تنتمي للاتجاه الموافق تماما أي أن لها درجة موافقة كبيرة من طرف عينة الدراسة.

احتلت الفقرة X17 " يمتلك البنك كفاءات بشرية على مستوى مختلف المستويات التنظيمية"، المرتبة الأخيرة ضمن ترتيب فقرات هذا البعد، وبلغت قيمة الوسط الحسابي التي جاءت ضمن الاتجاه الموافق تماما 46.4، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت 0.50، وهذا يعني قوة الاهتمام بها رغم الترتيب المتأخر.

المطلب الثالث: التحليل الإحصائي لعلاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، تم اختبار One Simple T Test، من أجل معرفة مدى الاهتمام من طرف البنك محل الدراسة بأبعاد اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في متطلباتها، ومساهمتها بالبنك.

أولاً: اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة

1- الفرضية الفرعية الأولى: يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التكنولوجية

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التكنولوجية؛
- الفرضية البديلة H_1 : يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التكنولوجية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإخبار T

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
المتطلبات التكنولوجية	2.933	1.08	14.867	29	0,000	2.933	2.529	3.336

- تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور المتطلبات التكنولوجية قد بلغ 2.933 وانحراف قدره 1.08 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 14.867 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية

بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن:

بنك القرض الشعبي الجزائري يهتم بالمتطلبات التكنولوجية

2- الفرضية الفرعية الثانية: يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التنظيمية

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التنظيمية؛

- الفرضية البديلة H_1 : يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التنظيمية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
المتطلبات التنظيمية	3.766	0.727	28.342	29	0,000	3.766	3.494	4.038

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور المتطلبات التنظيمية قد بلغ 3.766 وبانحراف قدره 0.727 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 28.342 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة،

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات البشرية

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات البشرية؛

- الفرضية البديلة H_1 : يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات البشرية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
المتطلبات البشرية	3.866	0.434	48.779	29	0,000	3.866	3.704	4.028

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمحور المتطلبات البشرية قد بلغ 3.866 وبانحراف قدره 0.434 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 48.779 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية

الفرضية الرئيسية: يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية

- الفرضية العدمية H_0 : لا يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية؛

- الفرضية البديلة H_1 : يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي واختبار T

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t	درجة الحرية ddI	مستوى المعنوية Sig	الفرق بين المتوسطين	مستوى الثقة 95%	
							القيمة الدنيا	القيمة القصوى
متطلبات اليقظة الاستراتيجية	2.766	1.006	15.059	29	0,000	2.766	2.390	3.142

تبين مخرجات الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمتطلبات اليقظة الاستراتيجية قد بلغ 2.766 وبانحراف قدره 1.00 وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 15.059 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوبة 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد فتوجد دلالة إحصائية بين متوسط الإجابات والمتوسط المرجح، وبالتالي رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة.

ومنه يوجد اهتمام من طرف بنك القرض الشعبي الجزائري بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.

خلاصة

لقد تم التعرف من خلال هذا الفصل على عينة موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري، وواقع متطلبات نظام اليقظة الاستراتيجية، بها وتم في البداية عرض تفصيلي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، ثم تم التطرق لطريقة ومنهجية هذا الفصل التطبيقي من إجراءات، أدوات، أساليب، مجتمع، عينة، ونموذج هذه الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تم التطرق إلى وصف وتشخيص البيانات الشخصية ومتغيرات الدراسة بالتفصيل من موظفي العينة.

ليختتم هذا الفصل التطبيقي باختبار مختلف فرضيات الدراسة الميدانية عبر التأكد من الاهتمام الذي يوليه البنك لمتطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية ومدى توفرها به، بغية الوصول إلى أبرز النتائج وتقديم بعض الاقتراحات المهمة التي فيما لو تم تجسيدها ميدانيا فإن ذلك سيساهم حتما في تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية بالبنك.

خاتمة

خاتمة

يمكن أن يكون من مصلحة الوكالة تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية، فهي تتعلق بشكل أساسي بالطريقة التي يتبنى بها البنك استراتيجية المسح البيئي، حيث إن هذه العملية تضمن الإدارة الجيد للمخاطر البنكية لأن اليقظة الاستراتيجية اداة أساسية لتحقيق النجاح والاستدامة في بيئة الأعمال الحالية. ينبغي أن يكون لدى البنوك إرادة قوية لتبني هذا النظام وتحديثه وتحسينه باستمرار لمواجهة التحديات المستقبلية. علاوة على ذلك، يجب أن تستثمر البنوك في تطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين وتشجيع الابتكار والتحسين المستمر. إن هذه المذكرة تسلط الضوء على أهمية تبني نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية وتأثيره على استدامة ونجاح المؤسسات المالية. إن تطبيق هذا النظام يمثل تحديًا مستمرًا للبنوك، ولكنه يوفر فرصًا كبيرة لتحسين أداء البنوك وتحقيق تنمية مستدامة في القطاع المالي.

1-نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية نوجز أهمها فيما يلي:

1-1- نتائج الدراسة النظرية

- من الصعب تطبيق متطلبات نظام اليقظة الاستراتيجية إذا لم توجه المؤسسة كافة اهتماماتها بطرق المسح البيئي وجمع المعلومات وجعلها محور عملها واولوية تفكيرها.
- زيادة وعي وثقافة العمال بأهمية تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية.

1-2-نتائج الدراسة التطبيقية

- يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بمتطلبات اليقظة الاستراتيجية.
- يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التكنولوجية.
- يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات التنظيمية.
- يهتم بنك القرض الشعبي الجزائري بالمتطلبات البشرية.

2-الإقتراحات والتوصيات

في كنف النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات ويمكن إيجاز أهمها فيما يلي: لكي تبقى مؤسسة القرض الشعبي الجزائري محافظة على اتخاذ القرارات السليمة، فضلا عن اعتمادها على الأساليب والطرق الحديثة لتطبيق متطلبات نظام اليقظة الاستراتيجية يجب ان تستحدث خلية يقظة استراتيجية قائمة بمحد ذاته

- الاهتمام أكثر بمفهوم اليقظة الاستراتيجية لأنه من المفاهيم الواعدة التي يتوقع منها القفزات النوعية بالمؤسسات المالية.
- من منطلق أن اليقظة الاستراتيجية " قرار أمثل وإدارة للمخاطر " فإن إدارتها بفاعلية ضرورة لا بد منها لضمان استمرار البنك وبقائها.

3-آفاق الدراسة

- لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذه الدراسة فإنه لا يخلو من بعض النقائص بسبب عدم القدرة على الإحاطة بكل شيء بالتفصيل إلا أنه يمكن أن تكون همزة وصل تربط بين دراسات سابقة ودراسات مستقبلية تكون كتمهيد لمواضيع أخرى من بينها ما يلي:
- آليات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية.
- تأثير أساليب جمع المعلومات على تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية.
- اعتماد نفس دراستنا بتوسيع حجم العينة واستخدام المعادلات البنائية باعتماد برنامج AMOS.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب:

1- باللغة العربية

- علاء السالمي، عثمان الكيلاني، هلال البياني: "أساسيات نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر، عمان، 2009.

2- باللغة الأجنبية:

- Bernard Besson, Jean-Claude Possin, Du renseignement à l'intelligence économique, Dunod, 2eme ed, Paris, 2001.
- Christopher Murphy, Competitive Intelligence: Gathering Analyzing and Putting it to Work, Gower Publishing Company, Burlington, 2005.
- Corine Cohen, Veille et intelligence stratégique, Lavoisier, Paris, 2004.
- Jean-Jacques Rechenmann, L'information au service de l'exportateur, édition International Trade Customs and Invest Services, 2008.
- Guy Massée, Françoise Thibault. Intelligence économique : un guide pour un économie de l'intelligence, Deboek Bruxelles, 1 er ed, 2001.
- Robert Reix, système d'information et management des organisations, Vuibert, Paris, 1995.
- Salamon Robert, Linares Yolaine. L'intelligence compétitive : une combinaison subtile pour gagner ensemble, Economica, Paris, 1997.

ثانياً: المجلات والدوريات العلمية

1- باللغة الأجنبية

- Josée Audet, "La veille stratégique chez les PME de haute technologie : une étude de cas par comparaisons inter-sites", Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec., 13-14-15 juin 2001.

ثالثاً: الاطروحات والمذكرات الاكاديمية

1- باللغة العربية

المصادر والمراجع

- بلبصير خليدة: "اليقظة الاستراتيجية كأساس جديد لدعم القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة)" ، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008-2009.
- بن خديجة منصف: "محددات اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.
- كاريش صليحة: "اليقظة الاستراتيجية نظام الاعتذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة (تحويل الإشارات الضعيفة الى قوة محركة. حالة نفضال"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر3.

2- باللغة الأجنبية

- Kamel Rouibeh, "Veille stratégique, Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines : Contribution à la conception d'un outil pour la construction des puzzles" , Thèse de Doctorat en Génie Industriel, Institut National Polytechnique de Grenoble, Université Pierre Mendès-France, le 8 Juin 1998 .
- Samia Menif, "Problématique de la recherche d'informations d'origine « terrain » dans la Veille Stratégique-Application aux entreprises tunisiennes", thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France de Grenoble, 09 décembre 2005.

ربعا: المؤتمرات والملتقيات العلمية

1- باللغة العربية

- رتيبة حديد، نوفيل حديد: "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم القانونية و الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- سعيد كرومي، أحمد عمر ستي: "أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 08-09 أكتوبر 2010.

المصادر والمراجع

-عبد الفتاح بوخمخم، عائشة مصباح: "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية"، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 08-09 نوفمبر 2010

الملاحق

الملحق 01: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد نقدي وبنكي

المستوى: ماستر 2



سيدي، سيدتي / المحترم (ة):

تحية طيبة وبعد،

في إطار تحضير مذكرة الماستر بعنوان "متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية - دراسة حالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف-" نتوجه إليكم بهذا الاستبيان ونرجو منكم التكرم بالإجابة وبكل مصداقية على الأسئلة التي يتضمنها، علما أن المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

ملاحظة: يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

تحت إشراف

د/ جلالة علي

من إعداد الطالبتان :

- مباركي آية

- بوشبطلول سهام

السنة الجامعية

2023-2022

الرجاء وضع علامة (X) أمام الاختيار المناسب لسيادتكم:

الجزء الأول: البيانات الشخصية

☐

أنثى

☐

1- الجنس : ذكر

2- السن:

من 20 إلى 25 سنة	من 25 إلى 30 سنة	من 30 إلى 35 سنة	أكثر من 35 سنة

3- المؤهل العلمي / المهني

دراسات جامعية تطبيقية	ليسانس	ماستر	ماجستير فما فوق	أخرى

4 - المنصب الوظيفي

مدير	رئيس مصلحة	رئيس مكتب	متصرف ادارة

5-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات	من 05 - 10 سنوات	من 10 - 20 سنة	أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: "مدى توفر متطلبات تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في بنك القرض الشعبي الجزائري بالطارف".

يرجى اختيار الإجابة المناسبة من وجهة نظرك بوضع إشارة (x).

1- المصطلحات المفتاحية

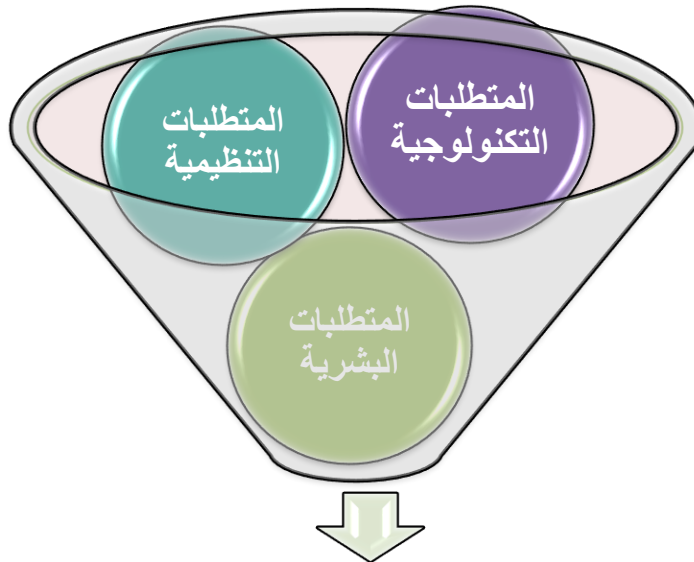
1-1 نظام اليقظة الإستراتيجية: هي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع و المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة.

1-2 المتطلبات التكنولوجية: هي ركيزة لبناء نظام اليقظة الإستراتيجية تقوم على نظم و شبكات متطورة في قطاع الاتصالات السلكية و اللاسلكية كنظام عصري قادر على توفير اتصالات في غاية السرعة و الكفاءة و الاستجابة السريعة.

1-3 المتطلبات التنظيمية: هي ما يجب توفره من وظائف، ميزات و قيود حتى يفي النظام بالأهداف التي وضع من أجلها. بمعنى آخر، تحديد ما يجب فعله، وكيف يجب أن يبدو، وأي شروط يجب تلبيتها حتى يتم اعتباره نظاما ناجحا.

1-4 المتطلبات البشرية : كل ما يجب القيام به لاستقطاب مورد بشري كفء من خلال توفير فرص العمل أو تهيئة المورد البشري المتاح بالمؤسسة واحتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية من أجل تحقيق فاعلية الأداء من خلال تلك الطاقات والقدرات.

2- نموذج الدراسة



متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية في البنوك التجارية دراسة
حالة بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الطارف

3- محاور الاستبانة:

المحور الأول: مدى توفر المتطلبات التكنولوجية في بنك القرض الشعبي الجزائري بالطارف:

الرقم	العبارات (الفقرات)	درجة القدرة				
		تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المحور الأول: المتطلبات التكنولوجية						
1.	يؤكد بنكمكم على معالجة المعلومات المجموعة ونشرها بتقنيات حديثة.					
2.	يتم البحث عن المعلومات باعتماد وسائط تقنية لتلبية متطلبات خلية اليقظة الاستراتيجية.					
3.	تتطلب اليقظة الاستراتيجية توفير منهجية محددة وتكنولوجيا متطورة.					
4.	يتوفر البنك على وسائط تقنية فعالة تسهل العمل.					
5.	يعتمد البنك على الانترنت لجمع المعلومات الاستراتيجية.					
6.	تتوفر خلية اليقظة الاستراتيجية على البرمجيات الملائمة.					
7.	يتم تحديث برمجيات خلية اليقظة الاستراتيجية بما يواكب الـركب التكنولوجي.					
8.	تقوم خلية اليقظة الإستراتيجية بإدارة المخاطر البنكية من خلال شبكات وبرمجيات.					

المحور الثاني: مدى توفر المتطلبات التنظيمية في بنك القرض الشعبي الجزائري بالطارف:

المحور الثاني: المتطلبات التنظيمية						
9.	تضمن الإدارة العليا كل مبادرة تساهم في بناء نظام اليقظة الاستراتيجية.					
10.	تدعم الإدارة العليا نظام اليقظة الاستراتيجية.					
11.	توفر الإدارة العليا متطلبات تطبيق نظام اليقظة الاستراتيجية وتفعله.					
12.	يعتمد البنك على الاتصال اللامركزي في عملية اتخاذ القرار في اطار خلية يقظة ناجحة.					

					13. يتفاعل الهيكل التنظيمي مع سرعة تغيير البيئة الخارجية وتنوع المخاطر البنكية.
					14. يرفع البنك من اليات تحفيز الافراد حرصا على تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية.
					15. يعمل البنك على تنمية الحس العمالي بثقافة اليقظة من خلال دورات تحسيسية.
					16. يدعم البنك سياسة الحوار لتحسين اليقظة الاستراتيجية.

المحور الثالث: مدى توفر المتطلبات البشرية في بنك القرض الشعبي الجزائري بالطارف:

المحور الثالث: المتطلبات البشرية					
					17. يمتلك البنك كفاءات بشرية على مستوى مختلف المستويات التنظيمية.
					18. يتم تبادل المعلومات دون احتكارها لدى فئة معينة لدعم خلية اليقظة.
					19. يتم التكوين المستمر للأفراد لبناء نظام يقظة استراتيجية فعال.
					20. يقتنص افراد البنك المعلومات المناسبة بغية اتخاذ القرار الأمثل.
					21. يقيم البنك كفاءة الهيكل البشري من خلال مدى ادارته للمخاطر البنكية المفاجئة والأزمات.
					22. يكتشف البنك عمليات الاهتمام بتنمية الموارد البشرية.
					23. يتم استثمار الرصيد المعرفي للمورد البشري على مستوى البنك لاستغلاله في تطوير نظام اليقظة الاستراتيجية.
					24. يختار البنك افراد خلية اليقظة الاستراتيجية وفقا لمعايير محددة مسبقا.

شكرا على تعاونكم وصبركم ...

الملحق 02: مخرجات ال spss

COMPUTE R1=MIN(X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8).

EXECUTE.

COMPUTE R2=MIN(X9,X10,X11,X12,X13,X14,X15,X16).

EXECUTE.

COMPUTE R3=MIN(X17,X18,X19,X20,X21,X22,X23,X24).

EXECUTE.

NPAR TESTS

/K-S(NORMAL)=R1 R2 R3

/MISSING ANALYSIS.

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 14:13:10
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
Syntaxe		NPAR TESTS /K-S(NORMAL)=R1 R2 R3 /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,13
	Nombre d'observations autorisées ^a	524288

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

[Jeu_de_données1] C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		R1	R2	R3
N		30	30	30
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	2,9333	3,7667	3,8667
	Ecart type	1,08066	,72793	,43417
Différences les plus extrêmes	Absolue	,272	,292	,454
	Positif	,206	,241	,346
	Négatif	-,272	-,292	-,454
Statistiques de test		,272	,292	,454
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. La distribution du test est Normale.
- b. Calculée à partir des données.
- c. Correction de signification de Lilliefors.

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى_التعليمي المستوى_الوظيفي الخبرة X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8
 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 R1 R2 R3
 /ORDER=ANALYSIS.

FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى_التعليمي المستوى_الوظيفي الخبرة X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8
 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 R1 R2 R3
 /STATISTICS=STDDEV MEAN
 /ORDER=ANALYSIS.

Fréquences

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 14:28:14
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>

N de lignes dans le fichier de travail		30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe		FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى التعليمي المستوى الوظيفي الخبرة X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 R1 R2 R3 /STATISTICS=STDDEV MEAN /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,16

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الوظيفة	عدد سنوات الخبرة	X1
N	Valide	30	30	30	0	30	30
	Manquant	0	0	0	30	0	0
Moyenne		1,4000	2,5333	1,7667		2,1667	4,5333
Ecart type		,49827	1,04166	,67891		1,26173	,73030

Statistiques

		X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5000	4,5000	4,5667	4,1667	4,1333	4,0333	3,9667
Ecart type		,68229	,50855	,62606	1,01992	1,30604	1,15917	1,09807

Statistiques

		X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,9333	4,4000	4,4000	4,5333	4,5333	4,3333	4,5333
Ecart type		,25371	,77013	,72397	,68145	,68145	,60648	,68145

Statistiques

		X16	X17	X18	X19	X20	X21	X22
N	Valide	30	30	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,4333	4,4667	4,5333	4,5333	4,5333	4,5333	4,5333
Ecart type		,81720	,50742	,68145	,68145	,68145	,68145	,68145

Statistiques

		X23	X24	R1	R2	R3
N	Valide	30	30	30	30	30
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		4,5000	4,5333	2,9333	3,7667	3,8667
Ecart type		,50855	,68145	1,08066	,72793	,43417

Table de fréquences

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	18	60,0	60,0	60,0

أنثى	12	40,0	40,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 20 إلى 25	5	16,7	16,7	16,7
	من 25 سنة إلى 30 سنة	11	36,7	36,7	53,3
	من 30 سنة إلى 35 سنة	7	23,3	23,3	76,7
	أكثر من 35 سنة	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

المستوى التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ليسانس	11	36,7	36,7	36,7
	ماجستير	15	50,0	50,0	86,7
	أعلى من ماجستير	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Système	30	100,0

عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	14	46,7	46,7	46,7

من 5 إلى 10 سنوات	4	13,3	13,3	60,0
من 11 إلى 15 سنة	5	16,7	16,7	76,7
أكثر من 15 سنة	7	23,3	23,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	1	3,3	3,3	6,7
	موافق	9	30,0	30,0	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	9	30,0	30,0	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	50,0	50,0	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	9	30,0	30,0	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	1	3,3	3,3	3,3
	غير موافق	1	3,3	3,3	6,7
	محايد	4	13,3	13,3	20,0
	موافق	10	33,3	33,3	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	3	10,0	10,0	16,7
	محايد	2	6,7	6,7	23,3
	موافق	5	16,7	16,7	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X7

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق بشدة	2	6,7	6,7	6,7
	غير موافق	1	3,3	3,3	10,0
	محايد	4	13,3	13,3	23,3
	موافق	10	33,3	33,3	56,7
	موافق بشدة	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X8

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	5	16,7	16,7	16,7
	محايد	3	10,0	10,0	26,7
	موافق	10	33,3	33,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	2	6,7	6,7	6,7
	موافق بشدة	28	93,3	93,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	5	16,7	16,7	16,7

موافق	8	26,7	26,7	43,3
موافق بشدة	17	56,7	56,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X11

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	4	13,3	13,3	13,3
موافق	10	33,3	33,3	46,7
موافق بشدة	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X12

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	8	26,7	26,7	36,7
موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X13

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide محايد	3	10,0	10,0	10,0
موافق	8	26,7	26,7	36,7
موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

X14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	6,7	6,7	6,7
	موافق	16	53,3	53,3	60,0
	موافق بشدة	12	40,0	40,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	غير موافق	1	3,3	3,3	3,3
	محايد	3	10,0	10,0	13,3
	موافق	8	26,7	26,7	40,0
	موافق بشدة	18	60,0	60,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	16	53,3	53,3	53,3
	موافق بشدة	14	46,7	46,7	100,0

Total	30	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

X18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	موافق	15	50,0	50,0	50,0
	موافق بشدة	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	3	10,0	10,0	10,0
	موافق	8	26,7	26,7	36,7
	موافق بشدة	19	63,3	63,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R1

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	1,00	3	10,0	10,0	10,0
	2,00	9	30,0	30,0	40,0
	3,00	5	16,7	16,7	56,7
	4,00	13	43,3	43,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	2,00	1	3,3	3,3	3,3
	3,00	9	30,0	30,0	33,3
	4,00	16	53,3	53,3	86,7
	5,00	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

R3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	5	16,7	16,7	16,7
	4,00	24	80,0	80,0	96,7
	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

CORRELATIONS

/VARIABLES=R1 R2 R3

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 14:30:48
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
Syntaxe		CORRELATIONS /VARIABLES=R1 R2 R3 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,03
	Temps écoulé	00:00:00,07

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=R1 R2 R3

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 14:31:40
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=R1 R2 R3 /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02

Temps écoulé

00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
R1	30	2,9333	1,08066	,19730
R2	30	3,7667	,72793	,13290
R3	30	3,8667	,43417	,07927

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
R1	14,867	29	,000	2,93333	2,5298	3,3369
R2	28,342	29	,000	3,76667	3,4949	4,0385
R3	48,779	29	,000	3,86667	3,7045	4,0288

RELIABILITY

/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 15:44:01
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY /VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 X21 X22 X23 X24 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	30	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,884	24

COMPUTE

R=MIN(X1,X2,X3,X4,X5,X6,X7,X8,X9,X10,X11,X12,X13,X14,X15,X16,X17,X18,X19,X20,X21,X22,X23,X24).

EXECUTE.

T-TEST

/TESTVAL=0

/MISSING=ANALYSIS

/VARIABLES=R

/CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		17-JUN-2023 18:15:09
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\HP\Desktop\mohamed amine\spss\2023\Aya.sav
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.
Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=R /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
R	30	2,7667	1,00630	,18372

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
R	15,059	29	,000	2,76667	2,3909	3,1424