



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أم البواقي  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير



رقم التسجيل : 10/4005820

التخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر

الشعبة: علوم التسيير

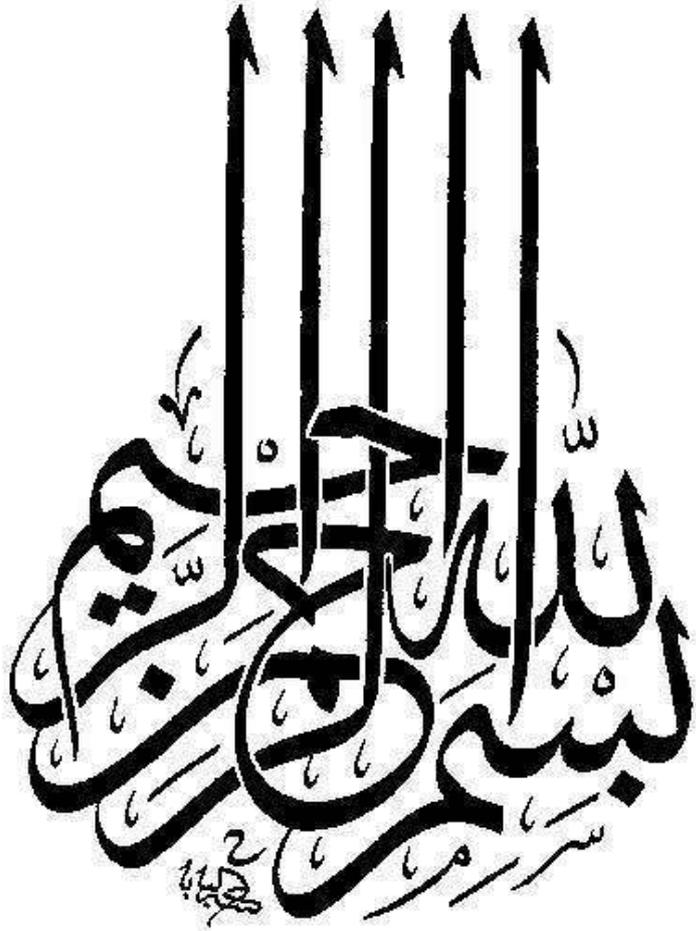
اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر  
البنكية  
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية

مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

إشراف الأستاذ:  
د. بن فليس أحمد

من إعداد الطالبة:  
حمزاوي صبرينة

السنة الجامعية 2014 / 2015



[وقل اعملوا فسيرى الله عملكم  
ورسوله والمؤمنون وستردون إلى  
عالم الغيب والشهادة فينبئكم  
بما كنتم تعملون].

سورة التوبة الآية: 104

# شكر وتقدير

أسهب بشكري العظيم لله سبحانه وتعالى على فضله أن يسر لي إتمام هذه الدراسة، وألهمني الصبر لذلك، وأصلي وأسلم على سيد الخلق رسول الله الكريم محمد صلوات ربي وسلامه عليه .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

❖ الدكتور الفاضل "بن فليس أحمد" على سعة صدره وحسن متابعتة لهذه الدراسة وتعاونه الكبير، حيث قدم لي الكثير من التوجيهات، وبذل جهدا كبيرا في مساعدتي على تخطي المصاعب لإتمام الدراسة .

❖ كما لا يمكن أن أنسى شكر من كانوا دوما سندا طوال سنوات الدراسة الأساتذة الأفاضل كل باسمه وعسى المولى أن يزيدهم علما .

❖ إلى لجنة المناقشة الموقرة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذا البحث.

# الأهداء

أهدي ثمرة هذا النجاح إلى من كللها الله بالوقار،  
إلى من علماني العطاء دون انتظار، إلى من ربياني على  
القول الطيب والتحلي بأحسن الخلق ورسم لي طريق النجاح  
طيلة هذه السنوات وتطلعوا إلى ناجي بنظرات الأمل "والذي  
الكريمين" أطال الله عمرهما .

إلى من شاركني طفولتي بحلوها ومرها ، وقاسمني حب  
الوالدين وطاعتهما ، إلى من كان لي العون والسند بعد الله  
في العسر واليسر وتحمل من أجلي الكثير لإتمام هذه  
الدراسة ، إلى من أكن له أكبر قدر من الحب والإحترام أخي  
"صابر" وفقه الله في كل عمل خير وصانه من كل أذى.

إلى جميع العائلة دون استثناء .

إلى كل صديقاتي على مدى مسيرتي الدراسية بدون  
استثناء ، وكل طالب علم جاد في طلبه .

إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي .

أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى  
أن يتقبل مني ثمرة هذا الإجتهد .

### مقدمة:

في ظل تنامي وتطور المؤسسات بما فيها البنوك إزدادت أهمية نظام المعلومات فأصبحت طريقة جمع المعلومات تتم بطرق علمية وموضوعية، وأصبحت المعلومة موردًا إستراتيجيًا يعتمد عليه في إتخاذ القرارات. فلا يوجد جانب من جوانب البنك لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات واليوم يعيش البنك في عالم يخضع للكثير من التغيرات الدائمة وتداول المعلومات فيه يتم بسرعة ممّا يعني إمكانية حصول الجميع عليها. كما أنّ التغيرات التكنولوجية، الإجتماعية والإقتصادية وتطوراتها تتم بسرعة فائقة ممّا يجعل هناك صعوبة في مواكبتها. والبنك باعتباره عنصر ديناميكي ينمو ويتطور قد يتأثر بهذه المتغيرات، وباعتباره يعيش في جو المنافسة الشديدة لذا فهو مطالب بتتبع ومراقبة كل شئٍ يحيط به سواء على المستوى التجاري أو الإجتماعي أو التكنولوجي وذلك من خلال التوليف بين المحيط الداخلي للبنك والتغيرات التي قد تحدث في المحيط الخارجي وهذا يتم من خلال ما يسمى باليقظة الإستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الإنصات إلى بيئة المؤسسة (البنك) من زبائن، موردين ومنافسين... الخ، فاليقظة الإستراتيجية تختص بالتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صنّاع القرار على تطوير البنك وضمان نشاطه وهذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيطه ومعالجتها وتحليلها ثم نشرها واستخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة.

وتتعرض البنوك لمخاطر كثيرة عند قيامها بمختلف أنشطتها، فالخطر يُعد ملازمًا دائمًا لعمل البنك، فمهما كان حجم هذا الخطر أو نوعه فإنّه يتوجب على البنك التحكم فيه وإدارته بالشكل الأمثل لأنّ عدم إدارته والتحكم فيه يمكن أن يؤدي إلى نتائج سلبية لا تنعكس على البنك فقط بل تتعداه للإقتصاد ككل.

ومع تطور الصناعة البنكية، وتوسع دائرة المخاطر التي تتعرض لها البنوك خاصة في ظل تنامي العولمة المالية، ظهرت الحاجة إلى وجود معايير مُوحدة من شأنها إدارة هذه المخاطر والتحكم فيها بشكل أفضل، وبالتالي سعت مختلف الهيئات الإقتصادية والمالية الدولية إلى تحديد هذه المخاطر وتقييمها للخروج بطرق ومعايير موضوعية للإدارة السليمة لها، وتجلى ذلك بالخصوص في عمل لجنة بازل للرقابة المصرفية

### إشكالية الدراسة:

وبناءً على ما سبق سنحاول معالجة الموضوع من خلال طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

"ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية؟"

وإنطلاقاً من هذه الإشكالية إهتدينا إلى طرح وصياغة أسئلة فرعية للإلمام أكثر بجوانب الموضوع

وهي:

- 1- ما هو مفهوم اليقظة الإستراتيجية؟ وما هي أنواعها؟
- 2- ما المقصود بإدارة المخاطر البنكية؟
- 3- كيف تساعد اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية؟
- 4- ما واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الجزائرية؟

### فرضيات الدراسة:

من أجل حصر الموضوع ومن أجل تناول مختلف التساؤلات المطروحة سابقا، تم إدراج مجموعة من الفرضيات والتي سوف تُقبل أو تُرفض، والمتمثلة في:

- 1- اليقظة الإستراتيجية بإمكانها أن تكون النشاط الذي يُمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله؛
- 2- يمكن اعتبار إدارة المخاطر عبارة عن تنفيذ إجراءات من شأنها أن تُقلل إمكانية حدوث الخسارة؛
- 3- تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى إدارة المخاطر وذلك من خلال جمع المعلومات المفيدة ثم تحليلها ومعالجتها وصولا إلى إستخدامها؛
- 4- ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في البنوك الجزائرية.

### أسباب إختيار الموضوع:

يعود إختيار هذا الموضوع دون غيره إلى الدوافع التالية:

- 1- الرغبة في معرفة كل خبايا الموضوع، بالإضافة إلى أنّ هذا الموضوع يندرج ضمن تخصصنا، ولم يتم التطرق إليه سابقا، حيث هناك من تناول اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنمية الميزة التنافسية، وهناك من تناول موضوع إدارة المخاطر البنكية، لكن لم يتم دمجها مع بعض؛
- 2- محاولة إضافة مرجع جديد للرصيد المكتبي والمعرفي خاصة وأننا نعاني من ندرة المراجع المتعلقة باليقظة الإستراتيجية؛
- 3- التعمق في هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني وتسليط الضوء عليه في البنوك الجزائرية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنّ لليقظة الإستراتيجية دور رئيسي وأساسي لإستمرارية البنك وبقائه، كما تبرز أهمية هذا الموضوع في الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر بصفة عامة وإدارة المخاطر البنكية بصفة خاصة.

### أهداف الدراسة:

من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة، وبصفة عامة نتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية:

- 1- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية ومحاولة إبراز دورها في إدارة المخاطر البنكية؛
- 2- محاولة كشف الغموض والخلط بين اليقظة الإستراتيجية والممارسات الأخرى التي تتعلق بجمع المعلومات (الذكاء الإقتصادي)؛
- 3- التعرف على أهم المخاطر التي تواجهها البنوك؛
- 4- تقديم مقترحات على الضوء الدراسة التطبيقية لتفادي المخاطر.

### الدراسات السابقة:

يركز بحثنا على اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية وهو بذلك يختلف عن الكثير من الدراسات التي ناقشت موضوع اليقظة الإستراتيجية ولكن بإشكالية مختلفة. ومن بين هذه الدراسات نذكر:

1- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير من طرف الباحثة "علاوي نصيرة" تحت عنوان: "اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، 2010-2011، حيث حاولت الباحثة في دراستها إبراز أن اليقظة الإستراتيجية تعتبر وسيلة ومدخل من مداخل التغيير في المؤسسة وسلطت الضوء في دراستها هذه على مؤسسة موبيليس، حيث توصلت إلى أنه رغم إحتواء مؤسسة موبيليس على خلية تسمى اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي إلا أنه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منتظم وناقص؛

2- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحث "كرومي سعيد" بعنوان: "أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية"، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية الحقوق والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، 2008-2009، حيث حاول في دراسته توضيح كيف يمكن أن يساهم نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل وتصويب قرارات المؤسسة الجزائرية، كما قام بإجراء دراسة مقارنة بين موبيليس، جيزي ونجمة، وتوصل من خلال دراسته أنه على مستوى المتعاملين الثلاث لا يوجد تطبيق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية بشكل منتظم ورسمي وخاصة مؤسسة موبيليس التي تفنقر لثقافة اليقظة الإستراتيجية فهي تمارس هذا المفهوم بشكل عشوائي؛

3- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير المقدمة من طرف الباحثة "تحاسية رتيبة" بعنوان: "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة"، جامعة الجزائر، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2002-2003، حيث إقتصرت الباحثة في دراستها هذه على أحد أنواع اليقظة الإستراتيجية والمتمثلة في اليقظة التنافسية وحاولت تطبيق دراستها على الخطوط الجوية الجزائرية، وتوصلت من خلال هذه الدراسة إلى إنعدام ثقافة اليقظة في هذه المؤسسة.

من خلال الدراسات السابقة التي أشرنا إليها نلاحظ أنّ هناك بعض النقاط المشتركة بينها وبين موضوع بحثنا في كونها تطرقت لموضوع اليقظة الإستراتيجية، إلا أنّ كل دراسة ركزت على جانب معين بحيث ركزت الدراسة الأولى على اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، أمّا الدراسة الثانية ركزت على أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية والدراسة الثالثة فركزت على أهمية اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة، لكن الملاحظ أنّ جميع هذه الدراسات تطرقت إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية لوحده ولم تربط بينه وبين إدارة المخاطر مثلما سنقوم به في هذه الدراسة.

ومن هذا المنطلق جاء بحثنا هذا لتسليط الضوء على دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية، حيث قمنا بالربط بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المخاطر البنكية وهذا ما لم يتم تناوله من طرف الباحثين السابقين وبالتالي يصبح الموضوع يدور حول اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية.

### المنهج المستخدم:

للإجابة على إشكالية هذه الدراسة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء الدراسة المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي في التعقيب على ما تم وصفه، ولتحليل الأشكال والجداول الواردة في الدراسة خاصة المتعلقة بتحليل بيانات الإستبيان الموجه لعمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمخصص لإتمام الدراسة التطبيقية.

### هيكل الدراسة:

من أجل فهم الموضوع والإلمام بجوانبه المختلفة قسمنا البحث إلى ثلاثة فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

**الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان "عموميات حول اليقظة الإستراتيجية" حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول مدخل عام لليقظة الإستراتيجية، والثاني أنواع اليقظة الإستراتيجية، أمّا المبحث الثالث فيدرس مراحل اليقظة الإستراتيجية.

**أمّا الفصل الثاني:** فتم تخصيصه لدراسة "إدارة المخاطر البنكية واليقظة الإستراتيجية" وهو بدوره تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث يتناول الأول منها المخاطر البنكية وإدارتها، أمّا الثاني فيتضمن دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية، والأخير يتضمن المقومات الداعمة لفاعلية إدارة المخاطر في البنوك.

**والفصل الثالث:** بعنوان "دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية" وهذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية الذي يعد في مجمله إسقاط للدراسة النظرية في الواقع، حيث يتضمن هو الآخر ثلاث مباحث، جاء الأول لتقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية، أمّا المبحث الثاني فخصص لدراسة المخاطر في بنك

الفلاحة والتنمية الريفية وكيفية التعامل معها، والمبحث الأخير خصص لتحليل نتائج الإستبيان بغية معرفة وتشخيص دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر في البنوك.

### صعوبات الدراسة:

- ككل الأبحاث والدراسات واجهت الباحثة عدة صعوبات نذكر منها:
- قلة الكتب المتخصصة في مجال اليقظة الإستراتيجية؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- صعوبة إسقاط الجانب النظري على الجانب الميداني؛
- عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل البنك، الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل البنك مع المخاطر التي تواجهه.

**تمهيد:**

يعيش العالم على العموم وعالم الأعمال على الخصوص حاليا وأكثر من أي وقت مضى مرحلة تتسم بالإعتماد الأكثر فالأكثر على المعلومات في كل الميادين، وهذا راجع للتقدم المتسارع حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات.

وفي ظل هذا المحيط تعمل كل المؤسسات بما فيها المؤسسات العمومية جاهدة لتحسين خدماتها ومراقبة مخاطرها والعمل على معرفة الأسواق وآليات عملها، وتحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وكذا معرفة التكنولوجيا المستعملة لزيادة أرباحها، ولكي تتمكن المؤسسة من ذلك عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات وإستعمالها بالطريقة الذكية وهذا من خلال تسيير وتحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي والخارجي وذلك من أجل التوقع الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات واستغلال الفرص وطبعا ذلك بواسطة نظام اليقظة، لذا يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة والمراحل التي من خلالها تضع نظاما متخصصا لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات ومعالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي بها حتما إلى تموقع رفيع في مجال نشاطها، وعليه تعمل المؤسسات على تحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمونها، ومن ثم تقوم برصد وتسيير وتحليل المعلومات المستهدفة من محيطها الداخلي والخارجي وكل ذلك ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلا.

مما سبق سنتناول في هذا الفصل الأول المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية؛
- المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية؛
- المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

## المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية.

اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة، في أدبيات إدارة الأعمال التي تعني المعلومة وتسييرها، فمن أين أتى هذا المصطلح؟ وما هو أصله وما مفهومه؟ ولقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب على النحو التالي:

- مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية؛
- تنظيم اليقظة الإستراتيجية؛
- معلومات اليقظة الإستراتيجية.

## المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية.

تتميز اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بأنها وظيفة عملية، والتي تختص بالإستمرار والتسيير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة وضمان نشاط المؤسسة. ومن أجل التطرق لليقظة المؤسسة الإستراتيجية وجب أولاً التحدث عن ظهور ومفهوم مصطلح اليقظة ومزايا وشروط فعالية اليقظة وتوضيح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي. **أولاً: نشأة اليقظة.**

ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلوسكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الأنجلوسكسونية تستخدم مصطلحي ذكاء الأعمال "Business Intelligence" والذكاء التنافسي "Competitive Intelligence" وتعني بالذكاء: الإستعلام، المعلومة،... أما أصله فهو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية. غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد إجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.<sup>1</sup>

فأثناء الحرب، يحارب أسطول السفن للتفوق على العدو، وبغية الإنتصار، على القائد معرفة تنقلات البناءات المختلفة ومراقبة السماء وسطح المحيط والأعماق وذلك باستمرار. أما الوسائل الموضوعة تحت تصرف الباخرات فهي الرادارات، الصافيرات، الساتيليات، خدمات الإستعمال،... وغيرها، إذاً فالباخرة في حاجة إلى مراقبة تسمح لها بتوضيح طريقها وتحديد أهدافها. نفس الشيء بالنسبة للمؤسسة، ففي مسارها التنافسي مع المنافسين، عليها كشف التهديدات والفرص. فالمراقبة إذاً عنصر رئيس في نظام قيادة المؤسسة.

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص94.

من ذلك المنطلق كان إنتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري والحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية سنوات الخمسينات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير وتبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الإستراتيجية.

يعتبر ج.ف.أجلر (F. J. Aguilar) من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة في مؤلفه " Scanning The Business Environnement" ومنذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما:

-المراقبة Surveillance التي تتمثل في البحث عن المعلومات والمعارف العامة حول البيئة؛

-البحث search المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريباً.<sup>1</sup>

أما في فرنسا فإنّ الباحث أمبرلسكا (Humbert Lesca) يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه " Système D'information Pour Le management Stratégique " الذي ظهر في طبعته الأولى سنة 1986، منذ ذلك الوقت إستقطب موضوع اليقظة إهتمام الكثير من الباحثين والإقتصاديين وحتى الحكومات.

ففي 1994 قامت الحكومة الفرنسية عن طريق تقرير المحافظة العليا للتخطيط بنشر المؤلف المهم بعنوان "Intelligence économique et Stratégie des Entreprises" بعدها تم ظهور مصطلحين جديدين هما:

-المراقبة Monitoring أو اليقظة السلبية Veille Passive التي تدل على بحث دون هدف محدد، فهي تعني أن تكون ببساطة في إستماع؛

-المسح Scanning أو اليقظة النشطة Veille Active التي تعني اليقظة الهادفة، والبحث عن معلومات جد دقيقة.<sup>2</sup>

أمّا عن ممارسة اليقظة في المؤسسات، فقد شهدت تطوراً مهماً بعد نهاية الحرب الباردة، أين إنتقل الكثير من الخبراء والأفراد الذين كانوا يمارسون اليقظة لأهداف حربية إلى المجال الإقتصادي. ساعد على ذلك إدراك المؤسسات ضرورة وضع شكل جديد لتسيير المعلومات بإعتبارها مورداً إستراتيجياً في سياق إهتمامها بالنوعية لا الكمية، ومن العوامل التي رسخت هذه القناعة ما يلي:

- نقص المعلومات الملائمة حول البيئة؛
- النقص في تتبع مسار المعلومة؛
- كثرة المعلومات القادمة إلى التنظيمات والأقسام؛
- كثرة قنوات استقبال المعلومة وعدم تجانسها؛

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص94.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص95.

- المعالجة غير المتناسقة للمعلومة، ووجود حاجز بين الأقسام؛
- نقص تكوين الأفراد حول الدور الإستراتيجي للمعلومة؛
- عدم تكييف الوسائل التقنية مع المؤسسة؛
- الخوف من الإحتفاظ بالمعلومة؛
- الدور الكبير للتقنية في الرغبة في حل مشاكل المعلومة.<sup>1</sup>

### ثانياً: مفهوم مصطلح اليقظة الإستراتيجية.

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية، يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي:

تعني اليقظة في اللغة "أن تكون على تيقظ (على عكس النوم)، أي أن تكون في وضعية إستقبال وجاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين؟".<sup>2</sup>

أمّا اصطلاحاً، فقد حظيت اليقظة كمفهوم عام بعدة تعاريف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:

يعتبر Michel Carttier اليقظة على أنها: "النشاط الذي يُمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله".<sup>3</sup>

كما تعبر اليقظة عن مدى الحيطة التي توليها المؤسسة تجاه عالمها المتغير".

كما يعتبر Jakobiar اليقظة على أنها: "رصد للبيئة والذي يتبع بنشر مستهدف للمعلومات المحلّة، المنتقاة والمعالجة وهذا لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية".<sup>4</sup>

و فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية:

عرّفها RIBAUT أنها: "المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية".<sup>5</sup>

أمّا ROUACH فعرفها أنها: "مجموعة من الأساليب المنسقة التي تُنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظاً على بقاء المؤسسات ونموها".

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص 95-96.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 96.

<sup>3</sup> رتيبة نحاسية، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص 66.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 67.

<sup>5</sup> نصيرة علاوي، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010-2011، ص 82.

أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها: "ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من أجل خلق فرص أعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين". وعرفها مصطفى بوروي على أنها: "طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة\* للتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن وهي أيضاً النظام الذي يهدف للإبتكار واتخاذ القرارات الإستراتيجية".

من أجل إعطاء تحديد وتعريف أفضل لليقظة الإستراتيجية هناك أبعاد معينة لهذا المفهوم وهي: الغاية (الهدف)، الموضوع، الإجراء أو العملية، والمحيط، فالغاية تتعلق بهدف المتابعة ومرتبطة بالإجراءات والقرارات المتخذة، الموضوع يمثل التغيرات الملاحظة وقيد التحليل والتي تخص التكنولوجيا والمنتجات والعمليات والمنافسين والعملاء والموردين والاتجاهات في المجتمع، أما الإجراء فهو منهجية اليقظة وعملية التحول الضرورية للوصول إلى الأهداف، أما المحيط فهو يضم العوامل المحيطة لعملية اليقظة سواء الداخلية أو الخارجية<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن إستنتاج أهم مميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:<sup>2</sup>

- 1- الإستراتيجية: تستخدم للإشارة إلى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة في البيئة الإجتماعية والإقتصادية المتغيرة؛
- 2- التتبع المسبق: أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، وبالتالي فإن هذا يسمح باتخاذ القرارات التي تظهر نتائج على عدة أشهر أو سنوات قادمة، لهذا فإن معلومات اليقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية هاري إغور أنسوف. "H Igor Ansoff"، وليست توقعات مستتبطة من الماضي؛
- 3- البيئة: مفهوم مكون من عدة عناصر ذات التأثيرات المختلفة (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات...)

\*سيتم التطرق لمفهوم الإشارات الضعيفة لاحقاً.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص 82-83.

<sup>2</sup> أحمد عمر ستي، سعيد كرومي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 10-09 نوفمبر 2011، ص 4-5.

4- الإبداع: بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل إشارات الإنذار المبكرة، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلاً، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية؛

5- الصفة الإرادية (الطوعية): بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف إنقاط المعلومات الإستباقية.

ثالثاً: مزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

تفرض اليقظة على المؤسسة التحكم في المعلومة اللازمة لمراقبة بيئتها (بمختلف أنواعها)، وإذا كان هدفها الأساسي يتمثل في الإبداع وخلق مزايا تنافسية تسمح للمؤسسة بمسايرة التحولات الحاصلة في بيئتها، فما هي مزاياها بالنسبة للمؤسسة ؟

#### 1- مزايا اليقظة الإستراتيجية:

- إن أهم ما تقدمه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة نذكره فيما يلي:
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته؛
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضاً بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة؛
- وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.<sup>1</sup>
- وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تُثمي العديد من المزايا مثل:
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة؛
- الوعي في إتخاذ القرارات؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها ومورديها؛
- التحسين المستمر في الخدمات.

<sup>1</sup> رتبية حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسيرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005، ص196.

## 2- شروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.

- وحتى تستفيد المؤسسة جيدا من اليقظة عليها أن توفر عدة شروط معنوية أكثر مما هي مادية، حيث هناك خمسة شروط أساسية على المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة، وهي:
- إرادة ثابتة من قبل الإدارة، فعلى المديرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا؛
  - إتصال داخلي جيد، وهذا بالسماح للمعلومة بالإنقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون إحتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي؛
  - التحكم في الوقت، يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك؛
  - الحد الأدنى من الهياكل، فالمعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكّل من طرف إدارات ذات وظائف محددة؛
  - روح جماعية قوية وهذا بين مختلف الموظفين.<sup>1</sup>
- رابعا: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي.
- يجب أولا توضيح بعض المفاهيم المرتبطة بالذكاء الإقتصادي، حيث كان أول تعريف من طرف "Harold Wilensky" عام 1967 من خلال كتاب بعنوان "L'intelligence organisationnelle" وعرفه كالتالي: "الذكاء الإقتصادي هو نشاط إنتاج المعرفة التي تخدم الأهداف الإقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة، المخزّنة، والمنتجة في إطار قانوني من مصادر مفتوحة".<sup>2</sup>
- أما أول تعريف عملي للذكاء الإقتصادي كان سنة 1994 من طرف Martre مجموعة العمل في المحافظة العامة للتخطيط بفرنسا، حيث تم تعريفه على أنه "مجموعة الأعمال المرتبطة بالبحث، معالجة وبتث المعلومة المفيدة للأعوان والمتدخلين الإقتصاديين لصياغة إستراتيجياتهم".<sup>3</sup>
- على مستوى المؤسسة يمكن التمييز بين نوعين من الذكاء الإقتصادي مكملان لبعضهما لكنهما مختلفان في الأهداف وهما:

<sup>1</sup> رتيبة حديد، مرجع سابق، ص ص196-197.

<sup>2</sup> أسماء فيلاي، الذكاء الإقتصادي في المؤسسات الجزائرية: الواقع والمجهودات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص الادارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014، ص 11.

<sup>3</sup> يوسف بومدين، آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 09-10 نوفمبر 2011، ص 21.

1- **الذكاء التسويقي:** "عملية جمع البيانات وتحليلها في بيئة التسويق لمساعدة المديرين في صياغة خطوط التسويق، واستقراء الخطط والقرارات المستقبلية في بيئة المبيعات بشكل مبكر، بما يُدعم بحوث التسويق، ويجعل منها بعداً حاسماً في الأداء التسويقي الفاعل".<sup>1</sup> ويهدف إلى أفضل تنظيم وفعالية لتسويق سلعة وخدمة المؤسسة.

2- **الذكاء التنافسي:** "عملية نظامية وأخلاقية لتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي يمكن أن تؤثر في خطط الشركة وقراراتها وعملياتها".<sup>2</sup> وهو يهدف إلى المساعدة في اتخاذ القرار والتخطيط الإستراتيجي. من خلال هذه التعاريف نلاحظ أن مفهومي اليقظة و الذكاء الإقتصادي مفهومان متقاربان حيث أنّ هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الإقتصادي، في حين يرى البعض الآخر أنّ هناك إختلافات بين المفهومين وهناك بعض المفكرين من يعتبر أنّ مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الإقتصادي.

لهذا حالياً يوجد مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الإقتصادي واليقظة:<sup>3</sup>

**المدخل الأول:** وهو يعتبر اليقظة مرحلة من مراحل الذكاء الإقتصادي، وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني،...الخ) وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أمّا الذكاء الإقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن إضافة إلى نتائج العملية السابقة (اليقظة) القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المؤسسة.

**المدخل الثاني:** وهو عكس الإتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين، بحيث يعتبر أنّ اليقظة هي رد فعل، أمّا الذكاء الإقتصادي هو الفعل.

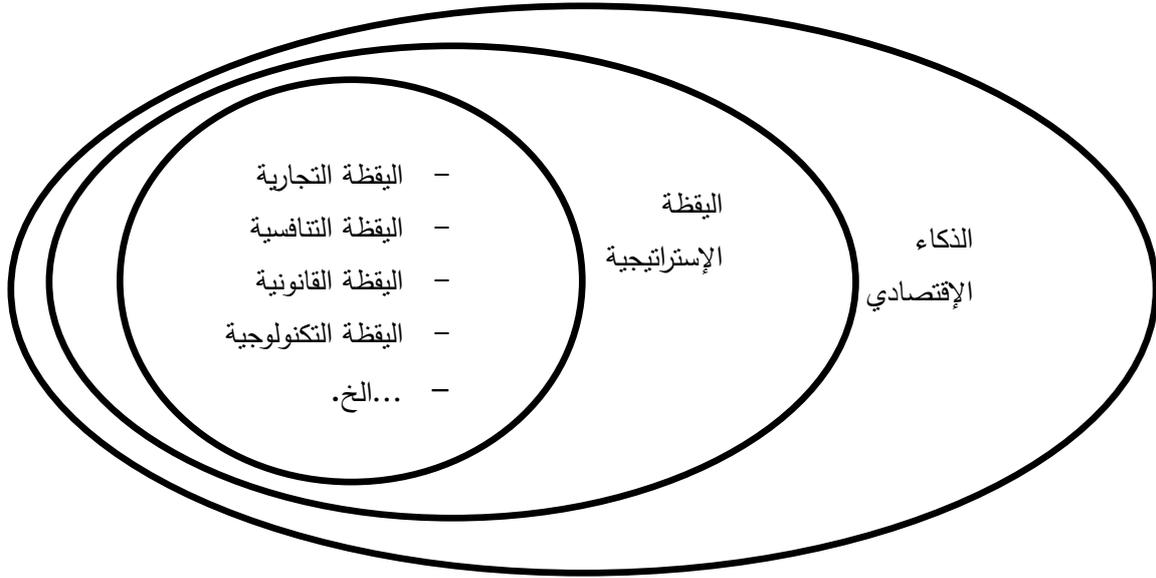
ومن خلال ما سبق يتضح أنّ اليقظة الإستراتيجية هي الجزء والذكاء الإقتصادي هو الأشمل حيث أنّ تطبيق اليقظة الإستراتيجية يكون على المستوى الجزئي أي المؤسسة، أمّا الذكاء الإقتصادي فيكون على المستوى الكلي أي على مستوى الدولة. والشكل الموالي يوضح ذلك.

<sup>1</sup> أحمد علي صالح، بشرى العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاءات - منهج التمييز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص338.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص330.

<sup>3</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص87.

الشكل رقم (01): علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي.



المصدر: نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص 88.

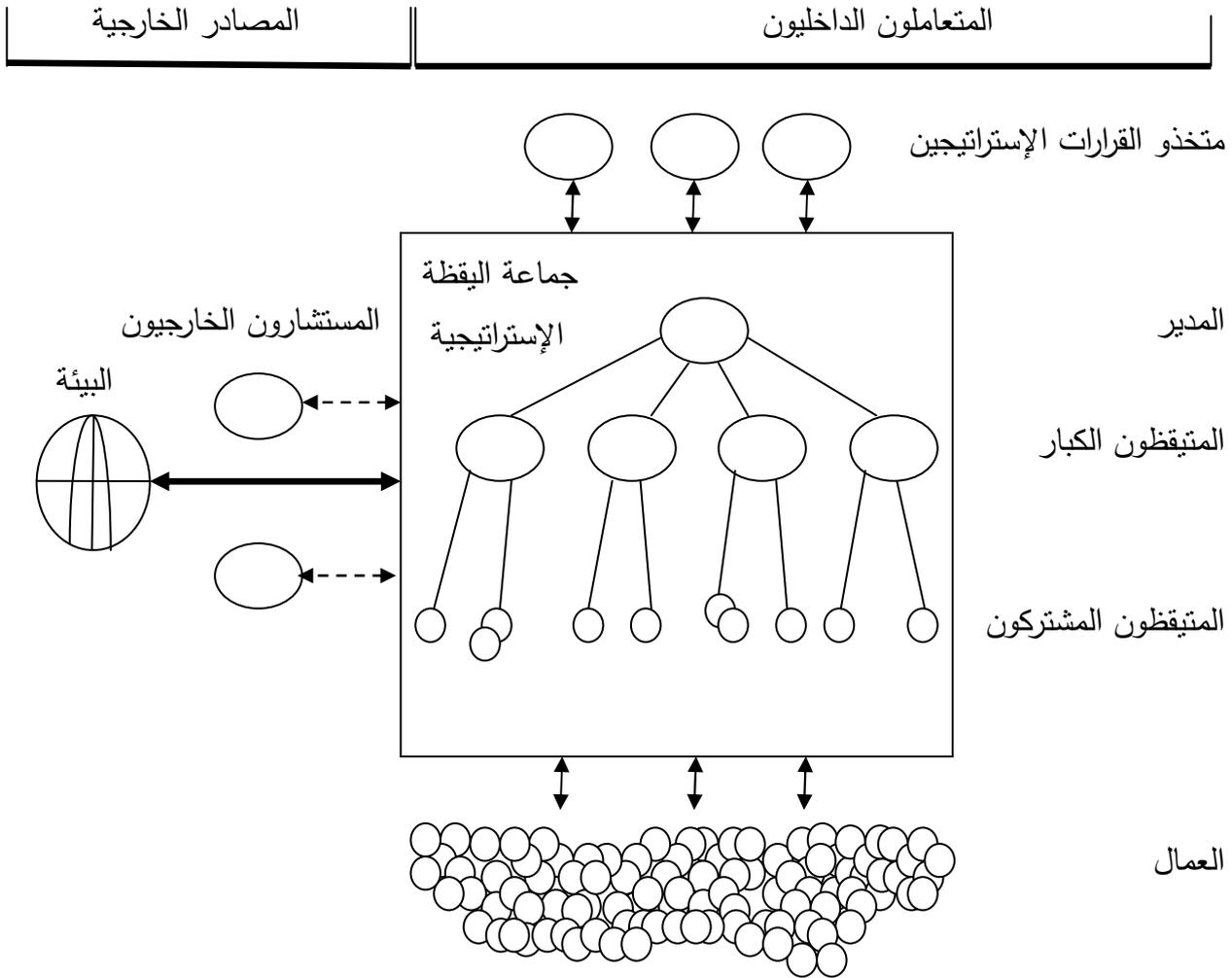
### المطلب الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية.

يعتبر تنظيم خلية اليقظة الإستراتيجية عملية مهمة فهي تجيب على الأسئلة المتعلقة بمن هم المتعاملون الذين يقومون بهذه العملية؟ وما هي الوسائل والطرق المتبعة للقيام بهذه العملية؟ لذا سيتم التطرق في هذا المطلب إلى ممثلوا اليقظة الإستراتيجية وطرق ووسائل اليقظة.

#### أولاً: القائمون بعملية اليقظة الإستراتيجية.

من الطبيعي أن من يقوم بعملية اليقظة الإستراتيجية هو المتيقظ (Veilleur)، فهو شخص ماهر يتمتع بالقدرة على الملاحظة والمتابعة الدقيقة لما يحدث في بيئة المؤسسة، وكذا القدرة على كشف الفرص والتنبه للتهديدات الموجودة فيها، والمتيقظ نادراً ما يعمل لوحده، بل ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، فاليقظة الإستراتيجية نشاط مبني على العمل الجماعي، والشكل الموالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (02): القائمون بعملية اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص 128.

من خلال الشكل يتضح أنّ القائمين بعملية اليقظة الإستراتيجية هم أولئك الذين لديهم علاقة مباشرة بنشاط اليقظة على إختلاف مستوياتهم التنظيمية، وحتى أدوارهم في هذه العملية وهم:

**1- متخذو القرارات الإستراتيجيون:** حيث أنّ القرارات الإستراتيجية هي: "تلك القرارات التي تتعلق بتحديد سلوك المؤسسة في المدى المتوسط أو البعيد، أي أنّها تتعلق بالخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا، وتقتضي عادة مصادقة مجلس الإدارة قبل أن تصبح نافذة".<sup>1</sup> كما يعرفها Luthans: بأنّها قرارات إستثنائية تتضمن إلتزامات طويلة الأجل وإستثمارات تتصف بدرجة عالية من الأهمية بحيث إنّ أي خطأ يحدث فيها قد يعرّض المؤسسة إلى مخاطر كثيرة".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رجم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008، ص 39.

<sup>2</sup> ظاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية - منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 141.

فمتخذو القرارات الإستراتيجيون Les Décideurs Stratégique هم: (الرؤساء، نواب الرؤساء، الإطارات والمسيريون السامون، أعضاء مجلس الإدارة،....).

أ- دورهم:

- عرض الأهداف على جماعة اليقظة أي عرض العناصر المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة، ثم تحليل نتائج اليقظة التي قُدمت إليهم في شكل سيناريوهات؛
- ترجمة السيناريوهات إلى أعمال باتخاذ القرار؛
- البحث عن ابداعات تسمح بخلق مزايا تنافسية للمؤسسة، وهو هدفهم.

ب- صفاتهم:

- معرفة جيدة للأهداف العامة للمؤسسة؛
  - معرفة جيدة للتطور الحاصل في بيئتهم<sup>1</sup>.
- 2- المدير Le directeur: "هو ذلك المدير الذي يحسن إدارة مؤسسته إستراتيجيا ويحدد بدقة مكان القوة والضعف ويدرك معنى الفرصة وخطورة التهديد ويعرف كيف يتصرّف"<sup>2</sup>.
- والمدير يمكن أن يكون (مسير مشروع، نائب المسير، عامل رئيس في المعلومات،....).

أ- دوره:

للمدير دوران:

- أ-1: الدور الأول: إتجاه من هم أدنى منه في المستوى التنظيمي ويتمثل في:
- مسؤول عن المعلومة، وعلى نشرها وأمنها، فهو المسؤول عن تنظيم، تشغيل وتحسين عملية اليقظة الإستراتيجية؛
  - مناقشة طلبات المعلومات وموضعها في مجموعة اليقظة الإستراتيجية؛
  - إعداد ومراقبة دفتر الحاجات.
- أ-2: الدور الثاني: إتجاه من هم أعلى منه في المستوى التنظيمي، ويتمثل في:
- مناقشة السيناريوهات والتأثير على متخذي القرارات الإستراتيجيين لحثهم على إعادة تنظيم نظرتهم حول الحاضر؛
  - وضع رزنامة الإبداعات وعمليات المتابعة بغية تصحيحها عند وجود فجوة؛
  - التيقظ للجوانب المتعلقة بسرية العملية؛
  - إدارة ميزانية اليقظة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات -، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 53.

ب-2: صفاته:

- منشط ومحفز جماعة اليقظة الإستراتيجية وله مهارة في الحث الجماعي؛
  - التمتع بحسن التنظيم؛
  - التمتع بمهارة تسييرية (القدرة على تسيير الموارد البشرية والمالية)؛
  - التمتع بمهارة وسائط التمثيل المختلفة؛
  - معرفة الوسائل المساعدة على إتخاذ القرار.<sup>1</sup>
- 3- المتيقظون الكبار Les Veilleurs Seniors: (مثل: مهنيو البحث والتطوير، مهنيو التقييم التقني، الخبراء....).

أ- دورهم:

- تحليل، تركيب و ترجمة المعلومات المجمعّة؛
- المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات؛
- تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفترالشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.

ب- صفاتهم:

- القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير إستراتيجيا؛
  - القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص؛
  - القدرة على الرؤية المستقبلية؛
  - المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.<sup>2</sup>
- 4- المتيقظون المشتركون Les Veilleurs Associés: (مثل: الباحثين، عمال المراقبة، عمال البحث عن المعلومة).<sup>3</sup>

أ- دورهم:

- تحديد مصادر المعلومات؛
- إستكشاف البيئة بالقيام بتصفية وترجمة أولية لها؛
- إعداد خلاصة للمعارف في شكل جرد إلكتروني في الحاسوب الموزع لدى جماعة اليقظة.

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة، مرجع سابق، ص ص129-130.

<sup>2</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص ص 90-91.

<sup>3</sup> سهيلة بومعزة ، مرجع سابق، ص130.

ب- صفاتهم:

- الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والإستماع)، إضافة إلى الروح الفضولية؛
- الحياة على مصادر معلومات إستراتيجية ومن ثم معرفة جيدة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- القدرة على التشارك في المعلومات؛
- التحفيز والمثابرة؛
- التحكم في الفائض المعلوماتي؛
- إمتلاك العديد من المهارات: التحكم في الشبكات والبريد الإلكتروني، التحكم في إستتطاق قواعد البيانات، التحكم في تقنيات المقابلة والإستبيان.

5- العمال Les employés:

مثل التقنيين والعمال في الميدان، يتمثل دورهم في:

- كل العمال في المؤسسة يجب أن يُحفظوا للمساهمة بشكل أو آخر في اليقظة الإستراتيجية؛
- يوجد من بين العمال مستخدمون لدعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، السكرتير،...الذين يقدمون الدعم في جمع ومعالجة المعلومات؛
- توجد جماعة الدعم التقني كالمسؤولين عن الحاسوب الموزع أو الشبكة، والمختصون في الإعلام الآلي والشبكات. هؤلاء يساعدون المتيقظين ومساعدتهم عند الحاجة.

6- الإستشاريون الخارجيون:

إنّ إتحاد المستشارين، المحللين، المختصين والوسطاء في المعلومات، هم خبراء خارجيون بإمكانهم المساهمة في البحث عن معلومات محدّدة أو تأكيد صحة إتجاهات تمت ملاحظتها. وكما تحتاج خلية اليقظة في أداء عملها إلى موارد بشرية فإنها تحتاج إلى موارد مادية متمثلة في الوسائل التكنولوجية الحديثة وإلى موارد غير مادية متمثلة في الطرق التسييرية الحديثة والمعلومات المناسبة.<sup>1</sup>

ثانياً: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية.

إنّ تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة يمنح للمؤسسة إمكانية الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى إمتلاك ميزة تنافسية دائمة وتتمثل أهم الطرق في طريقة المعايرة.

1- طريقة المعايرة:

تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الإعتماد عليها في إكتشاف الإنحرافات التنافسية. إبتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، ويُعرّفها Kearns (الرئيس والمدير العام السابق لشركة Rank Xerox) على أنّها: "عملية مستمرة لتقييم

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة ، مرجع سابق، ص131.

منتجاتنا، خدماتنا والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة". كما قدّم Camp (المسؤول عن تسيير برنامج Benchmarking لشركة Rank Xerox) تعريفاً آخر للمعايرة على أنّها: "البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما، والتي تسمح لنا بضمان التفوق". ووفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة بإختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه أو حتى خارجه وتقيس أدائها مقارنة بأداء هذه المؤسسات النموذجية. والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد يقاس عليه أداء المؤسسة وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستطبق على العمليات المناسبة.

وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية:

- تحديد العملية التي تحتاج إلى التحسين؛
- تحديد أفضل مؤسسة تتميز في أداء العملية؛
- تجميع المعلومات عن هذه المؤسسة؛
- تحليل البيانات ودراسة الفرق بين أدائها في المؤسستين وأسبابه؛
- تحديد أهداف وخطة التحسين للتساوي بالمنافس أو التفوق عليه؛
- تشكيل فرق عمل متكاملة تضم العاملين المرتبطين بالعملية موضع التحسين؛
- تنفيذ عملية التحسين ومراقبة التقدم.<sup>1</sup>

تزداد أهمية طريقة المعايرة عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء، بينما هو عليه وما يجب أن يكون، أو بين ما يؤديه منافس متميز وبين ما تقدمه المؤسسة، وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو فرصاً يجب استكشافها، لذلك من الضروري أن تكون هناك مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليلها. وللقيام بعملية اليقظة الإستراتيجية يتطلب تواجد وسيلة فعالة تسهل للمؤسسة عملية البحث عن المعلومات بأسرع وقت والتي من خلالها تعزز المؤسسة يقظتها، ولعل أهم هذه الوسائل هي الأنترنت.

## 2- الأنترنت كوسيلة لليقظة الإستراتيجية.

في أواخر سنة 1968 تمكن مركز البحث القومي الأمريكي التابع لوزارة الدفاع الأمريكي من تحقيق إنشاء شبكة معلوماتية للاتصالات وأطلق على هذه الشبكة اسم (Advanced A.R.P.A.net) Rsearch Project Agency Networ هدفها ربط مختلف مراكز البحث العسكري ومع مرور الزمن فتح مركز البحث القومي الأمريكي شبكته للباحثين ثم توسعت شبكة A.R.P.A.net وانتشرت في أكثر من ميدان وفي أكثر من مجال لتتطور إلى ما يسمى اليوم بالأنترنت.

<sup>1</sup> رتيبة نحاسية ، مرجع سابق، ص84.

والأنترنت هي شبكة عالمية، تربط عدة آلاف من الشبكات وحاسبات آلية وهذا من خلال التوافق بين مجموعة من معايير الإتصال تدعى بروتوكول الأنترنت TCP/IP\* وللأنترنت عدة أوجه لإستخدامه، والتي يمكن تسميتها بالتطبيقات أو بالأحرى الخدمات من منظور تجاري ولهذا سيتم التركيز على أهم الخدمات والمتمثلة في:<sup>1</sup>

## 1-2: خدمة البريد الإلكتروني E-Mail:

تسمح هذه الخدمة بإرسال وإستقبال رسائل إلكترونية من وإلى جميع المشتركين في الشبكة عبر العالم. على المستوى التجاري يمكن إستخدام البريد الإلكتروني لطلب معلومات حول منتج معين أو طلب فواتير شكلية أو إرسال طلبيات للموردين وبالتالي البريد الإلكتروني حل محل الهاتف، الفاكس، والرسائل البريدية.

## 2-2: خدمة بروتوكول نقل الملفات File Transfer Protocol:

تسمح بروتوكول نقل الملفات بالإتصال المؤقت بين حاسبيين فبفضل هذه الخدمة يمكن جلب الملفات وتحويلها من حاسب إلى آخر عبر الشبكة العالمية.

## 2-3: خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية للمعلومات World Wide Web:

وهي خدمة الويب وهي من أهم خدمات الأنترنت حيث إرتبط بالخدمة العديد من المؤسسات العلمية والصناعية والحكومية والتجارية والثقافية وأمتدت حتى للأفراد، فخدمة WWW وسيلة من وسائل الترويج والدعاية والإعلان على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي.

ويمكن للمؤسسة إستغلال الأنترنت لتدعيم يقظتها وهذا من خلال:

-مراقبة عروض المنافسين: تعتبر المنتديات وموزعي الواب من الوسائل الممتازة لتعيين الموظفين وقد تستعملها المؤسسة لتعيين موظفيها مثلما قد يستعملها منافسوها للغرض ذاته، ومن ثم فمن المهم اختبار عروض عمل المنافسين التي نُشرت وهذا ما يسهل فهم بعض المؤشرات حول المشاريع المستقبلية وهذا عن طريق معرفة المهارات التي تبحث عنها.

-مراقبة رسائل موظفي المنافسين: يوجد العديد من موظفي المؤسسات المنافسة من يستعملون المنتديات للبحث عن المعلومات، حيث تعتبر هذه المنتديات الوسط المفضل لتبادل المعلومات بين جميع مستعملي الأنترنت، فمن خلال التتبع الدقيق لكل الرسائل الصادرة من موظفي المؤسسات المنافسة نحو مورديها وزبائنها، تتمكن المؤسسة من الحصول على كم هائل من المعلومات الهامة وهذا ما يساعدها على فهم نشاط المنافسين.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي ، مرجع سابق، ص 93-95.

\*TCP/IP هو اختصار ل Transmission Control Protol / Internet Protocol ومهمته نقل البيانات من جهاز لآخر وفي الوقت نفسه تعمل على ضبط دقة العمل.

-الإستعلام عن الإعلانات الخاصة بمنتجات المنافسين بفضل موزع الواب: موزع الواب أصبح وسيلة أساسية تعتمد عليها المؤسسات حيث أصبح المكان المفضل للزيائن من أجل الإستعلام عن الإعلانات الجديدة للمؤسسة. فمن خلال التفحص الدائم لموزعي المنافسين يمكن الحصول على معلومات حول منتجاتهم الجديدة.

-تحليل التجاوب الذي تحظى به المنتجات المنافسة بفضل المنتديات وقوائم النشر: حيث يمكن المؤسسة من معرفة نقائص المنتجات المنافسة ونظرة الزبون لهذه المنتجات وهذه المعلومات تمثل فرصة للمؤسسة يجب إستغلالها، إذ أنّ هذه المعلومات تمكن من إنشاء تسويق جيد وكذا تحسين المنتجات انطلاقاً من النقائص المكتشفة لمواجهة المنافسة.

### المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية.

إنّ هدف اليقظة الإستراتيجية هو تحصيل المعلومات التي تساعد المؤسسة على التعرّف بأهم التغييرات التي تحدث في محيطها الخارجي، خاصّة تلك المعلومات التي تُنبئُها بالأحداث التي يمكن أن تقع في المستقبل، وهذا من أجل اتخاذ القرارات اللازمة والظفر بالفرص المتاحة. لهذا فإنّ المعلومات تُمثّل المورد الأساسي لليقظة الإستراتيجية.

وفي هذا المجال يمكن تمييز الأنواع الأساسية للمعلومات التي تستهدفها اليقظة الإستراتيجية كالآتي:<sup>1</sup>  
**أولاً: معلومات التحكم:** وتضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لإستعمالها الداخلي وتكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المؤسسة من أن تقارن أدائها بأداء أحسن المؤسسات. ويتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أنّ أغلب الدراسات منصبّة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية ونظم الإنتاج ونظم الجودة.

**ثانياً: معلومات التأثير:** وتضم المعلومات التي أنتجت داخل المؤسسة ووُجّهت للإستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المؤسسة (كالعميل والمورد)، وتعتبر نظم المعلومات التسويقية أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير.

**ثالثاً: إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة):** المفكر Ansoff هو الذي أطلق مصطلح "الإشارات الضعيفة" ووصفها بأنها توقعية وسبقية ومثل هذه المعلومات تنبه المسير وتحسسه بأنّ شيئاً هاماً سيحدث في بيئة المؤسسة، هذا الحدس هو نابع من المعلومات التي تم الحصول عليها.<sup>2</sup>

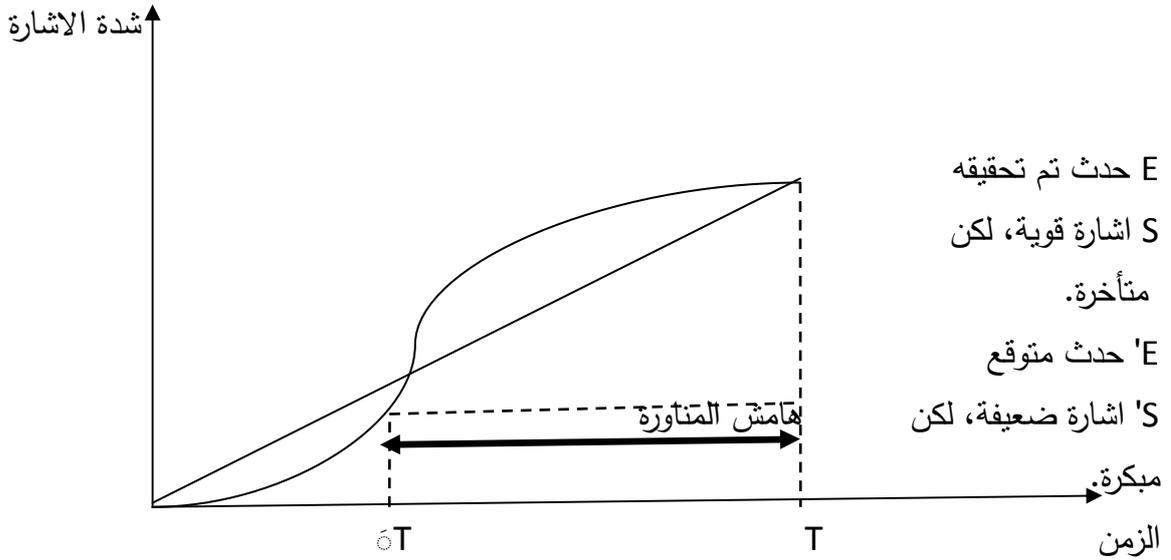
وهذه المعلومات تعطي للمسير فكرة عن حدث محتمل تكون له أهمية بالغة على نشاط المؤسسة. فهي معلومات إستراتيجية جمعت خارج المؤسسة ووُجّهت للإستعمال الداخلي وهي تعبر عن التطورات التي لم

<sup>1</sup> كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد2، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، 2003، ص4.

<sup>2</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص96.

تتحقق تماما، فهي تنبؤية، قليلة غير قطعية، جزئية ومبعثرة، ولهذا تسمى بالإشارات الضعيفة.<sup>1</sup> ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (03): نموذج الإشارات الضعيفة.



المصدر: علاوي نصيرة، مرجع سابق، ص 97.

من خلال الشكل فإنّ النقطة (E) تمثل الحدث المحقق (أي الذي تم وقوعه فعلياً)، وهذا من خلال الزمن (T)، ويُعبر عنه بالإشارة (S) التي تمثل الحد الأقصى (القيمة القصوى) وهنا فإنّ هذه الإشارة لا تتطلب جهداً كبيراً من أجل التقاطها وفهمها، إذ تبدو واضحة للعيان، بمعنى أنّ الحدث (E) تم تحقيقه في الزمن (T) وهو في هذه الحالة مكشوف للجميع (جميع المسؤولين والمؤسسات).

في حين يمكن ملاحظة النقطة (E') والتي تمثل الحدث (E) قبل وقوعه، فهو لم يتحقق بعد إنّما هناك فقط إشارات تدل على أنّه سيحدث، ويمثل الزمن (T') الزمن الذي تم فيه التنبؤ بالحدث (E)، و(S') تمثل الإشارة أو العلامة المقابلة لهذا الحدث (أي قيمة الإشارة)، إذ يلاحظ أنّها إشارة ضعيفة (قيمة ضعيفة مقارنة مع قيمة (E) والتي تمثلها العلامة (S))، وهي تحتاج إلى مجهود أكبر من أجل التقاطها. ويلاحظ أيضاً أنّه كلما كان الحدث قريباً من الزمن (T) وهو زمن وقوع الحدث، كلما كانت الإشارة قوية وتوفرت المعلومات عن هذا الحدث بشكل كبير والتي تسمح بالتحليل الدقيق للوضعية وإختيار رد الفعل المناسب. ولكن بالمقابل فإنّ مقدار الزمن الذي يمكن أن يتاح للمؤسسة من أجل ردة الفعل المناسبة يكون قصير ولا يؤهلها لمجارات الوضع.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي ، مرجع سابق، ص 97.

ومن خلال الشكل يمكن ملاحظة المجال الذي يمكن أن تتاور فيه المؤسسة والمُعبر عنه بالمجال [T T] (هامش المناورة)، فالمؤسسة إذا حاولت أن تنتظر حتى تتوفر لديها المعلومات الكافية عن الحدث فإنّ هذا قد يفاجئها بوقوع أزمة، لهذا وجب عليها أن تكون يقظة وتتنبأ للحدث قبل وقوعه من خلال استشعارها لإشارات الإنذار المبكرة والمُعبر عنها في الشكل بالإشارة (S)<sup>1</sup>.  
وتتضمن المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة الأقسام التالية:

### 1- معلومات عن التنافس:

وهي تشير إلى المعلومات التي تخص المنافسين الحاليين أو المحتملين، كإدخال منتجات جديدة أو خدمات جديدة، تحسين المنتجات، دخول المنافسين إلى أسواق جديدة، تحسين أساليب العمل طرق تسويق المنافسين، القيام بمساعدة الموظفين السابقين حول نوعية العمل والوظائف التي شغلها أثناء تواجدهم في شركات منافسة، مشاريع البحث والتطوير الجديدة القيام بحوارات تلفونية أو بالبريد الإلكتروني حول الأسعار المرتقبة للمنافسين.

### 2- المعلومات الشخصية والقدراتية:

وتشير إلى المعلومات التي تخص شخصيات في المؤسسات المنافسة أو الزبائن المهمين أو شخصيات مهمة من الممكن أن تؤثر على مستقبل المؤسسة وتشمل الميولات، الأصدقاء، القدرات التسييرية والتفاوضية والتركيبية السيكولوجية والانتماء الحزبي والعضوية في النوادي وقوى الضغط المرتبطة بها. وهي كذلك معارف ذات طبيعة وصفية وهي أكثر عدداً، وتفيد لتحديد الفاعل والإخبار عن قدراته مثل قدرة الشركات المنافسة على القيام بمشاريع معينة، حجم المديونية، الأرباح، عدد الخبراء، وفرة السيولة المالية، ميزانية البحث والتطوير.

### 3- المعلومات التجارية:

التي تتعلق بإهتمامات الزبائن، ورضاهم ومتطلباتهم والمشاكل التي تعترضهم.

### 4- المعلومات التمويلية:

وهي معلومات حول وجود المواد الخام، سلع، أو مواد نصف مصنعة وجود موارد مالية خارجية أو وجود العمالة الخبيرة.

### 5- المعلومات التكنولوجية:

وتتضمن أساليب التصنيع الجديدة أو تحسين المنتجات وخدمات التكنولوجيا البديلة أو الجديدة أو التكنولوجيا الخدماتية أو التصنيعية.

<sup>1</sup> أحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص7.

6- المتغيرات الإجتماعية:

تضم تغيرات في نمط حياة السكان، عدد الوظائف الجديدة، نشاطات المستهلكين وعاداتهم، نسبة نمو السكان، نسبة المتزوجين... الخ.

7- المتغيرات السياسية:

تضم التشريعات والقوانين الجديدة، قوانين حماية التجارة، قوانين حماية البيئة، نظام الضرائب، المعلومات السياسية، المحلية، الإقليمية والدولية.

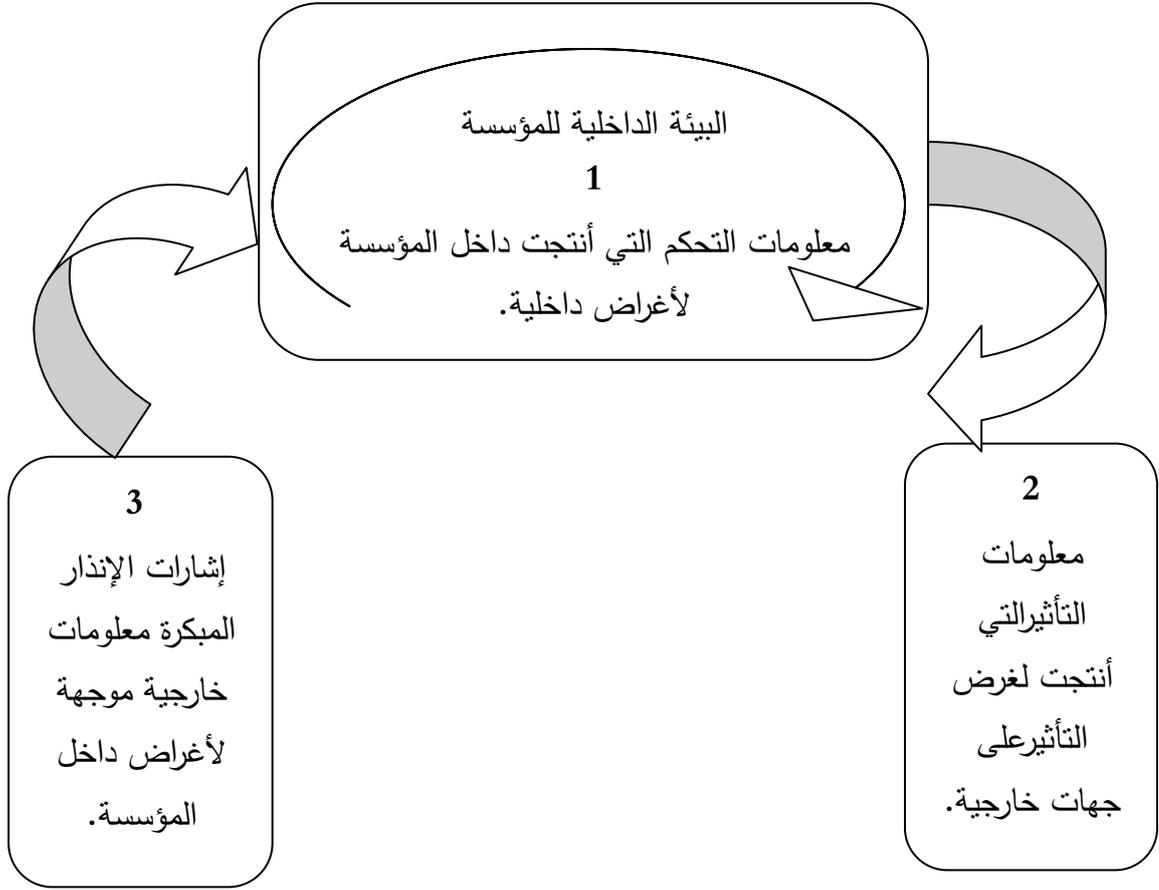
8- المتغيرات الإقتصادية:

تضم معلومات حول الناتج المحلي الخام، نسبة التضخم، العجز في ميزانية الدولة، الإستثمارات، مؤشرات نمو الإقتصاد، حركات الأسهم في البورصات.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح الأنواع الثلاثة لهذه المعلومات من خلال الشكل الآتي:

<sup>1</sup> كمال روييح، مرجع سابق، ص 5-6.

الشكل رقم (04): أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الإهتمام بها.



المصدر: كمال روييح، مرجع سابق، ص 5.

## المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.

مفهوم اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم جامع يضم العديد من الأنواع المختلفة لليقظة. ولما كان هدف اليقظة الإستراتيجية هو الحصول على المعلومات من بيئة المؤسسة بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية، فإنّ هذا يستدعي أن تكون المعلومات المحصلة شاملة لكل المتغيرات البيئية، أي أنّها تخص التكنولوجيا، المنافسة، القوانين، المتغيرات الإجتماعية... الخ.

وعلى هذا فُسم هذا المبحث إلى:

- اليقظة التكنولوجية؛
- اليقظة التنافسية والتجارية؛
- أنواع أخرى من اليقظة.

## المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية.

لقد أصبحت التكنولوجيا\* متغيرا إستراتيجيا هاما لأن التكنولوجيا يمكنها أن تشكل عنصرا دائما للتميز مما يحتم على المؤسسة معرفة نقاط قوتها وضعفها لما تملكه من تكنولوجيا وكذا ما يتعلق بمنافسيها، ولهذا من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة المحيط التكنولوجي لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستديمة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها، ولذا توجب عليها إعداد جهاز لليقظة التكنولوجية يمكنها من ترقب مختلف التغيرات التكنولوجية.

### أولاً: مفهوم اليقظة التكنولوجية.

تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها: "مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني، والتكنولوجي والتأثيرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتحديات وفرص التطوير"، وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات مع كل ما يحمله هذا المصطلح من اكتشافات علمية ( أبحاث أكاديمية، وأبحاث تطبيقية)، إبتكار منتجات أو خدمات، تطور مراحل التصنيع، ظهور معدات وآلات جديدة، ترقية أنظمة المعلومات.<sup>1</sup>

\*عملية أو مجموعة من العمليات تسمح من خلال طريقة واضحة للبحث العلمي، تحسين التقنيات الأساسية وتطبيق المعارف العلمية من أجل تطوير الانتاج الصناعي.

<sup>1</sup> الطيب داودي ، سولاف رحال ، فيروز شين ، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبة بن بوعلي، الشلف، 2007.

واليقظة التكنولوجية أيضا هي: " العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي قد لا تؤثر على مستقبلها فحسب وإنما على مستقبل زبائنها ومورديها وشركائها ومنافسيها واتخاذ الإجراءات الوقائية".<sup>1</sup>

كما تعني اليقظة التكنولوجية: " ملاحظة وتحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي، متبوعا بنشر جيد للمعلومات المنتقاة والمعالجة للمسؤولين في المؤسسة لإستعمالها في اتخاذ القرار الإستراتيجي". أو هي: "النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، أي مختلف الجهود المبذولة من قبل المؤسسة والوسائل المستعملة بغرض معرفة التطورات وكل ما هو جديد في الميادين التكنولوجية والمتعلقة بنشاط المؤسسة حاليا أو مستقبلا".<sup>2</sup>

كما تمثل اليقظة التكنولوجية: "مراقبة تطور البحث الأساسي أو القاعدي، مراحل التصنيع، المواد الأولية، حيث تتمثل مهمتها في التقريب بين العلم والصناعة، وخلق تكاملات بين الإثنين".  
وعليه فإن اليقظة التكنولوجية تمكن المؤسسة من الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هي براءات الإختراع اللازمة لهذا النشاط؟
  - ما هي المعدات والتجهيزات الجديدة والتكنولوجيات الحديثة؟
  - ما هي المؤسسات المتطورة تكنولوجيا في هذا القطاع ؟
  - ما هي المعايير المعمول بها حاليا في المجال التكنولوجي؟
- وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى معرفة: المعطيات العلمية، براءات الإختراع، المعطيات التكنولوجية، معطيات السوق، تسمح بوضع مشاريع تطوير وطرق شراء وبيع الإعتماد، ومعرفة المعطيات المخبأة، معرفة الميادين الثلاث التي تعتمد عليها (الأداء التقني للمنتج، أدوات الصناعة، تقنيات التسيير)، وكذا معرفة طرق جمع المعلومات بعد تصنيفها وتحديد مدى فعاليتها بالنسبة للمؤسسة.

ثانيا: دوافع وأهمية اليقظة التكنولوجية.

### 1-دوافع اليقظة التكنولوجية:

الدوافع إلى ظهور يقظة تكنولوجية متعددة، فتوسع دائرة المعارف وتطور وسائل البحث والتجربة عوامل ساعدت في الرفع من معدل الإبتكارات ونسبة التطور التكنولوجي بين المؤسسات، مما دفعها إلى وضع هيئات تختص بالرصد التكنولوجي، ويمكن تلخيص دوافع الرصد التكنولوجي فيما يلي:

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سابق.

<sup>2</sup> نور العابدين فوجيل، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإعلام والاتصال وحاكمية المنظمات، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012، ص41.

- تسارع التغيرات التكنولوجية؛
- انخفاض دورة حياة المنتجات نتيجة لإرتفاع نسبة المنتجات الجديدة؛
- المنافسة العالمية الشديدة من خلال الأسعار؛
- قلة الموردین للمواد الأولية الموجهة إلى قطاعات معينة (كالإلكترونيك، الإعلام الآلي، الكيميائي،...).

فكل مؤسسة تبحث عن أخذ منصب الريادة والتألق في السوق الذي تنشط فيه مطالبة بإنتهاج يقظة تكنولوجية دائمة ومستمرة طالما أنّ الغرض من هذه الأخيرة هو التعرف على مختلف التكنولوجيات الموجودة في محيط المؤسسة وبدرجة أولى القطاع التي تنتمي إليه، من تجميع المعلومات وإستغلالها وتتمثل مصادر المعلومات لليقظة التكنولوجية في:

- تراخيص براءة الإختراع (فمثلا في الجزائر يمكن أن يمنح المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية بمعلومات حول ذلك)؛
- الدوريات العلمية؛

- الجرائد والرسائل المختصة في التبادل التكنولوجي واليقظة التكنولوجية؛
- تقارير الشركات والمعارض.<sup>1</sup>

## 2- أهمية اليقظة التكنولوجية:

من المهم أن نؤكد بأنّ التكنولوجيا تعد عاملا نادرا ما يؤخذ في الحسبان بدرجة من الأهمية البالغة في التحليلات الإستراتيجية، إذ يعد التطور التكنولوجي دائما حادثا خارجيا أو حتمية خارجية تفرض من قبل المحيط الذي لا تسيطر عليه. لكن كل المتعاملين حاليا يدركون جيدا بأنّ التكنولوجيا تلعب دورا معتبرا في تحديد ورسم مستقبل المؤسسة.

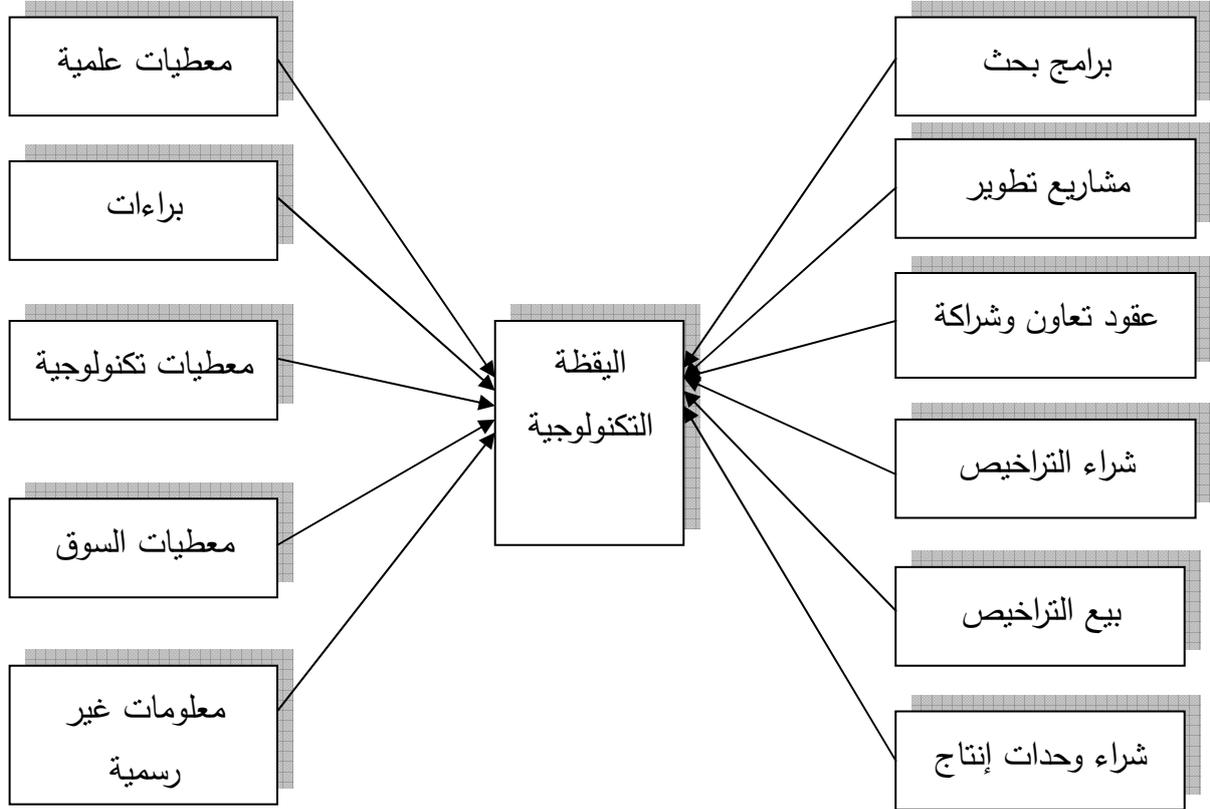
### دور اليقظة التكنولوجية حسب Jakbiar:

يتمثل الدور الأساسي لليقظة التكنولوجية حسب Jakbiar في السماح للمؤسسة بأن تقوم بأفضل تخطيط إستراتيجي، كما يعتبرها Mockler بأنّها تعد اليوم الدعامة التي لا نستطيع الإستغناء عنها في عملية إتخاذ القرار على المدى المتوسط والطويل، وعليه فإنّ الإسقاطات الأساسية لهذا التحليل تقودنا إلى تحديد توجهات وإحتمالات ظهور المنافسين المحتملين في المستقبل، وقد توصل Lainée بأنّ ممارسة أي مهنة صناعية تستلزم اليوم التحكم في عدد مرتفع ومتنامي من التكنولوجيات، لسببين رئيسيين، الأول هو أنّ متابعة التطور العلمي والتقني يقودنا بصفة تلقائية إلى إستعمال تكنولوجيات جديدة، والثاني هو الإنتقال من طلب معرف ومحدّد بعبارة المنتجات إلى طلب جديد محدّد هذه المرة بعبارة وظائف تفرض على

<sup>1</sup> هوارى معراج، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص، ص161.

الصناعيين حيازة مهارات جديدة على مستوى كل وظيفة، من أجل المحافظة على مهنتها الأصلية المسيطرة عليها.

الشكل رقم (05): الغاية من اليقظة التكنولوجية.



المصدر: الطيب داودي، مرجع سابق.

في الشكل يوضح Jakobiak الدور الرئيسي الذي تلعبه اليقظة التكنولوجية كأداة لإعداد القرارات المستقبلية، وفي نفس المنظور أكد Link على أنه يجب على المؤسسات حاليا أن تهتم بتكوين حافظة للتكنولوجيات، موازنة في ذلك بين الإسهامات الداخلية والخارجية.

أما حسب Humbert Lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي أنّ احتمال أن لا يتفوق على المؤسسة أي منافس سواء كان ظرفيا أو إحتماليا، شرعيا أو غير شرعي، لذا فإن وضع جهاز لليقظة التكنولوجية يسمح بتفادي هذا التهديد سواء من خلال النظرة الدفاعية التي تعني التأمين على المخاطر المفاجئة والطارئة التي تظهر في المحيط أو وفق النظرة الهجومية والتي تعني التركيز على حيازة ميزة تكنولوجية قوية لمواجهة المنافسة والتقدم عليها بمراحل

السبق التكنولوجي المتاح من قبل هذه الميزة، أو نظرة التجنب التي تعني إتخاذ قرار لاستثمار في قطاع ما لا توجد فيه منافسة قوية، وذلك بالتموقع بعيدا عن التقلبات التكنولوجية وتفادي التكنولوجيا السريعة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: اليقظة التنافسية واليقظة التجارية.

نتج عن التزايد الملحوظ لحدة وشدة المنافسة، والإنتفاخ المشهود على المستوى العالمي ككل مناخ تنافسي يتطلب من مختلف المؤسسات الإهتمام بالمتعاملين في مجال نشاطاتها والعمل على أن تكون منتوجاتها مفضلة في الأسواق الناشطة فيه. إذ تمثل المنافسة أهم خصائص نظام إقتصاد السوق الذي يركز على الحرية الإقتصادية فاسحا المجال لقيام منافسة سواء بين المنتجين بغية تحقيق أقصى الأرباح، أو بين المستهلكين قصد تحقيق أقصى إشباع، وهذا ما يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال اليقظة التنافسية والتجارية.

### أولا: اليقظة التنافسية.

اليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة. وهذا من خلال جمع المعلومات والمتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف) من أجل إستخراج النتائج وإستخدامها في إتخاذ القرارات بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:

- الأداء الحالي للمنافس؛
  - إستراتيجية المنافس؛
  - أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛
  - الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.
- كما تهدف أيضا إلى معرفة:
- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا؟
  - كيف يرون المنافسون مستقبلهم؟
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:
- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
  - تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
  - الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
  - الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛

<sup>1</sup> الطيب داودي، مرجع سابق.

- **البحث والتطوير:** التكنولوجيات وبراءات الإختراع المسجلة.
- وترتبط المعلومات المجمعّة بشكل قوي بحدة المنافسة ضمن القطاع التي تنشط فيه المؤسسة. حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة حدة المنافسة، وخاصة عندما يكون :
- **عدد كبير ومتوازن من المنافسين:** لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق. لذلك يكون من الصعب مراقبة جميع المنافسين في وقت واحد، ولهذا يكون من الفعالية هو مراقبة حصص السوق؛
- **نمو القطاع بطيء:** يجب مراقبة نمو القطاع ومقارنته بنمو قطاعات المنافسين؛
- **ارتفاع التكاليف الثابتة:** تدفع هذه الوضعية المؤسسات إلى بيع منتجاتها بأية طريقة، حتى يتم تغطية التكاليف الثابتة؛
- **عدم التميز في المنتجات:** عندما ينظر المستهلك للمنتج على أنه من الضروريات الأولية، فإن إختياره له يكون على أساس السعر وجودة الخدمة المقدمة؛
- **إختلاف المنافسين:** يجب معرفة الإستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين؛
- **حواجز الخروج مرتفعة:** يتعلق الأمر بجميع الحواجز (السياسية، الثقافية، الإجتماعية،... الخ) فلا بد من تحديد الحواجز الرئيسية، أو الإستفادة من رفع الحواجز للخروج من قطاع غير مريح؛
- **حواجز الخروج ضعيفة:** المؤسسة معرضة لخطر تحمّل داخلين جدد ودائمين في القطاع التي تنشط فيه.<sup>1</sup>

### ثانيا: اليقظة التجارية.

اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/ زبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق ... الخ. فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات، والمعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي وتتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية. حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور إحتياجات الزبائن على المدى الطويل، فالمنتجون يجب عليهم أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقاتهم بالمؤسسة، كما أنّها تهتم بمتابعة عروض الموردين التي تتعلق بالمنتجات الجديدة. وبالتالي فإنّ الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور إحتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، وكذا وضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المادة الأولية، وعليه يجب أن تكون المؤسسة على دراية تامة بالسوق وظروفه من خلال المعلومات التسويقية.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن تحديد مجال الرصد التجاري في عنصرين أساسيين هما:

<sup>1</sup> رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سابق، ص ص 189-190.

<sup>2</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص ص 111-112.

1- **الزبائن:** إنّ هدف أي مؤسسة إقتصادية هو المحافظة على زبائنها وإستقطاب زبائن جدد، ولأجل ذلك يعمل مختلف أفراد المؤسسة على تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب غير أنه للوصول إلى هذا الهدف تحتاج المؤسسة إلى توفير معلومات دائمة ومستمرة عن ظروف زبائنها ودرجة إرتباطهم بالمؤسسة عن طريق منتوجاتها، ولعلّ أنّ المتابعة تتم من خلال قاعدة معطيات خاصة بالزبائن التي تتضمن المعلومات المتعلقة بطلبات وإحتياجات الزبائن وتأخذ على عاتقها مهمة حفظ المعلومات المتعلقة بالزبائن ومعالجتها بما يسمح بإستنتاج سلوكياتهم.

2- **الموردين:** إلى جانب الزبون، فإنّ المورد يحظى باهتمام المؤسسة، طالما أنّه يؤمّن للمنتج المادة الأولية ولهذا فإنّ المؤسسة بحاجة إلى متابعة تطور منتوجات مورديها وعروضهم (كإمكانية الحصول على المادة الأولية بأقل سعر، إحترام آجال التسليم،...)، والهدف من وراء ذلك هو تطوير العلاقة المبنية على الثقة مع المورد، لضمان التموين المنتظم بالمواد الأولية في شروط مناسبة، ممّا يسمح للمنتج توفير السلعة حسب حاجة الزبون وبنوعية جيدة، وعليه يجب أن يتضمن ملف المورد كل المعلومات التي تتعلق به خاصة قدراته الإنتاجية، المزايا التي يقدمها، المنتج المقدم، نوعيته والفترة الممكنة للتسليم... الخ.<sup>1</sup>

وإجمالاً فإنّه في إطار اليقظة التجارية يتم دراسة السوق الأمامي والسوق الخلفي، على حد سواء بمعنى متابعة الحاجات المتطورة للزبائن والعمل على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على العلاقة الموجودة بين الموردين الدائمين.

### المطلب الثالث: أنواع أخرى لليقظة.

عند التمعن في محيط المؤسسة نجد أنّه محيط واسع ويضم عدة متغيرات فمثلما تؤثر على المؤسسة المتغيرات التكنولوجية والإقتصادية بما فيها (السوق، المنافسين، الزبائن،... الخ) نجد أنّ هناك متغيرات إجتماعية وقانونية، تشريعية، سياسية،... الخ من شأنها هي الأخرى التأثير على نشاط ومستقبل المؤسسة ولا بد أن تعطى المؤسسة حقها من الدراسة والمتابعة وهذا من خلال إنشاء نظام لليقظة يختص بمراقبة وتتبع مثل هذه المتغيرات.

#### أولاً: اليقظة الإجتماعية.

اليقظة الإجتماعية هي: "نظام ملاحظة لحياة جماعة العمل وهدفه هو كشف وجود البؤر الكامنة أو الحقيقية للنزاع الصناعي، وضبط وتعديل قرارات السياسة الإجتماعية".

وبعبارة أخرى، اليقظة الإجتماعية هي: "وسيلة إستماع هدفها الضبط الإجتماعي لمختلف المتعاملين في المؤسسة. ولها نوعان رئيسيان:

<sup>1</sup> هوارى معراج، ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص162-163.

- يقظة موجهة نحو المراقبة النشطة لحيز ملاحظة محدد مسبقاً؛
  - يقظة موجهة إلى التحديات الاستراتيجية للمؤسسة إعتماًداً على تيقظ مختلف المتعاملين فيها".
- يسمى النوع الأول باليقظة الإجتماعية النشطة والتي غالباً ما تكون منقطعة وتحتاج إلى جهود أكبر لأنها عادة ما تهدف إلى معالجة مشكل معين وبالتالي تحتاج إلى معلومات دقيقة حول العنصر المستهدف. في حين يسمى النوع الثاني باليقظة الإجتماعية السلبية وهي نشاط دائم ولا تحتاج إلى جهود كبيرة مقارنة بسابقتها لأنها تعتمد على جهود كل أفراد المؤسسة في الحصول على المعلومة، كما أنها غير مقيدة بحيز زمني أو حيز ملاحظة. إلا أنها هي الأخرى جد مهمة لتحقيق أهداف نشاط اليقظة ككل.

أما العناصر الملاحظة ضمن إطار اليقظة الإجتماعية فهي جميع الظواهر الإجتماعية في المؤسسة والمتمثلة في: "كل أشكال النزاع الصناعي، التعارضات الدينية أو العرقية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالعادات، مظاهر التضامن،... وكل ما من شأنه أن يستوقف إنتباه المتيقظ ويشكل خطراً أو يعزز التلاحم التنظيمي".

يتمثل الهدف الرئيسي لليقظة الاجتماعية في القضاء على النزاع الصناعي والحد من الآثار السلبية لتوتر العلاقات بين المؤسسة وأفرادها. وكذلك المساعدة في منح مسيري المؤسسة:

- \_ الإمكانية لإختيار الممارسات التي تُسهل التلاحم التنظيمي أو قدرة عناصر جماعة العمل على التعايش معاً. فالمناخ الإجتماعي السليم يساهم في جعل التبادلات جيدة ضمن الجماعة ويسهل معالجة المشاكل الداخلية (كإعادة تنظيم العمل مثلاً) ويمكن من رد سريع لهجمات المنافسة؛
- \_ الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية أو قدرة أفراد جماعة العمل على ربط التعاون بينهم، أين التطوير التنظيمي والإنفتاح المهني يدعمان بعضهما البعض.

في هذا السياق، تجدر الإشارة إلى ضرورة التفريق بين اليقظة الإجتماعية (Veille Sociale) واليقظة المجتمعية (Veille Sociétale). فاليقظة المجتمعية وكما يدل عليه إسمها، تتعلق بالمجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة وخصائصه المختلفة (إقتصادية، تشريعية، دينية،... الخ).

إن ممارسة اليقظة المجتمعية تسمح للمؤسسة بتتبع كل التغيرات التي تحدث داخل المجتمع والتي من شأنها التأثير على نشاط وإستمرارية المؤسسة بحكم أنّ هدفها هو تلبية حاجات هذا المجتمع وحيازة مكانة معتبرة داخله.

كثيراً ما تمارس المؤسسات اليقظة المجتمعية عند تطلعها للعمل في الأسواق الخارجية. إذ عليها أن تكون على إطلاع على العادات، التقاليد وغيرها من المتغيرات التي تميز مجتمع البلد الأجنبي المستهدف، وذلك بهدف تجاوز العوائق التي قد تنتج عن إختلاف خصائص المجتمعات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سهيلة بومعزة ، مرجع سابق، ص ص 105-107.

## ثانيا: اليقظة القانونية.

تتمثل في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة بالإضافة إلى المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمؤسسات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة الموجودة والسائدة في المنطقة وكذا تطور السياسات. ولذا لا بد على المؤسسة من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المؤسسة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس. كتخفيض معدل الضرائب أو إعفاء بعض القطاعات منها مثلا.<sup>1</sup>

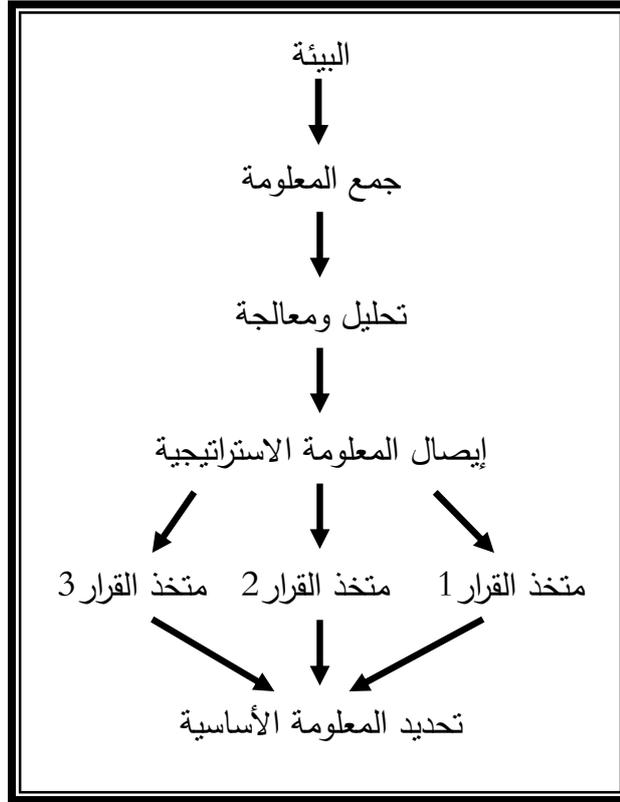
## ثالثا: اليقظة البيئية.

وتخص ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة المالية، السياسية، الجيوسياسية واليقظة الثقافية.

ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، وعليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، كما هو مبين في الشكل الآتي.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي ، مرجع سابق، ص115.

الشكل رقم (06): مراقبة البيئة.



المصدر: رتيبة نحاسية، مرجع سابق، ص 73.

### المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية.

اليقظة الإستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها وإستعمالها من أجل أن تُكوّن المؤسسة نظرة حول بيئتها وتحدد موقعها فيها. هذا السياق المعلوماتي مفتوح عن البيئة الخارجية، ينطلق من داخل المؤسسة باتجاه الخارج ثم يعود عند تعقب المعلومات مع الإشارة إلى أنّ هذا النموذج الذي يضم مراحل اليقظة الاستراتيجية هو نتاج البحوث التي قام بها البروفيسور " Humbert Lesca"، ومن خلال المبحث سيتم التطرق إلى المراحل الثلاث لليقظة الإستراتيجية:

- البحث عن المعلومات؛

- تحليل ومعالجة المعلومات؛

- إستعمال المعلومات.

### المطلب الأول: البحث عن المعلومات.

البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة وهي مرحلة جد هامة وحساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة ويجب من خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضع جهودها في جمع معلومات بطريقة عشوائية وغير منظمة، لذا فهذه المرحلة تتفرع إلى:

-الإستهداف؛

-تعقب وجمع المعلومات.

#### أولاً: الإستهداف:

يقصد بإستهداف اليقظة الإستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة الذي يتم وضعه تحت الترصد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة (أو حرجة) بالنسبة للمؤسسة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها، والغرض من الإستهداف هو إعطاء فعالية أكبر لليقظة الإستراتيجية من خلال تخفيض التكاليف وتخفيض الجهود، حيث أنّه يهدف إلى الإجابة عن السؤال: ماذا يجب معرفته في المحيط (الخارجي والداخلي) للمؤسسة، في فترة معينة؟، أو بشكل آخر، ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها من أجل بذل الجهود الإرادية للوصول إلى المعلومة؟

من خلال عملية الإستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية، والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الإستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الإستراتيجية، هذه البطاقة (أو كما تسمى بالرسم الخرائطي Cartographe) تتمثل بصفة عامة في جدول ذو مدخلين، مدخل عليه المتعاملين (الأعوان Acteurs) والمدخل الثاني عليه المواضيع

(المجالات Thèmes)، كما أنّ عملية الإستهداف تؤدي أيضًا إلى معرفة مصادر المعلومات التي تحتاجها أو تلتبسها المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف كل من المتعاملين (الأعوان) والمواضيع (المجالات) كما يلي:

### 1- المتعاملين (الأعوان Acteurs):

المتعامل هو أي شخص طبيعي أو معنوي له قرارات وأفعال من المحتمل أن تؤثر مستقبلاً سواء كان التأثير إيجابياً أو سلبياً حسب كل حالة على مستقبل المؤسسة، كما يمكن أن يكون هذا التأثير مباشراً أو غير مباشر، ويمكن أن تتضح من خلال الحدث الناجم من المتعامل في هذا الشأن، كابتكار منتج جديد أو تقنية جديدة. وبالتالي فالمتعامل يكون مستهدفاً عندما يقدر أن يولد تغييرات محتملة في محيط المؤسسة وأن تكون لمثل هذه التغييرات نتائج هامة للمؤسسة. وعليه فمن الضروري الإهتمام بالمتعاملين الحاليين وكذا المتعاملين المحتملين أيضاً. لأن المتعامل المحتمل يمكن أن يصبح متعاملاً مؤثراً بشكل سريع لذا له أهمية كبيرة، والمتعامل يتميز بإسم وعنوان (متضمناً عنوان إلكتروني). والإستهداف لا يمكن أن يكون إلا إذا كان المتعاملون المحتملون والحاليون عددهم صغير أقل من مائة مثلاً.<sup>2</sup>

### 2- المواضيع (المجالات Tèmes):

الموضوع يتمثل في نشاط المتعامل، أو الميزة الخاصة بالمتعامل والتي تهم وتتعلق بنشاط اليقظة الإستراتيجية بصفة خاصة. بعبارة أخرى، تتعلق الموضوعات بمعرفة نشاط وكل ما يخص متعامل معين حالي أو محتمل حيث أن المؤسسة تقوم بالبحث ومعرفة كل ما يتعلق به لأنه يفيد في صنع قراراته. إلا أن هذا التقصي لا يهدف إلى معرفة أي شيء، بل ما يفيد المؤسسة فقط ومن أمثلة الموضوعات التي تهتم بها المؤسسة:

-حول الزبون: مشاريعه في الميدان الذي يمكن أن يكون موردوه؛

-حول المنافس: شركاؤه، توجهات أبحاثه...

-حول المحيط القانوني والعام: مشروع القانون الذي يدور حول حماية البيئة.

ويمكن لكل متعامل تستهدفه المؤسسة أن يكون ذا علاقة بموضوع واحد أو أكثر يهتم المؤسسة، أو العكس لنفس الموضوع أن يخص عدة متعاملين لهم علاقة به.

ثانياً: تعقب وجمع المعلومات:

التعقب هو العملية المسبقة Pro-active التي بموجبها يحصل أعضاء المؤسسة أو الوحدة على معلومات اليقظة الإستراتيجية ولقد تم اختيار هذا المصطلح لتوضيح أنه من غير المعقول أن يتم الحصول على معلومات اليقظة ذات الأهمية الكبيرة عن طريق الصدفة على العكس من ذلك من الضروري أن يكون

<sup>1</sup> أحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص 120.

هناك مجهود إرادي تطوعي إستباقي Pro-active وذلك من خلال اللجوء إلى البحث والتعقب عن هذه المعلومات ولهذا يسمى المتعقبون الأشخاص المكلفون بالبحث والتقصي بكل مجهوداتهم من أجل إيجاد معلومات اليقظة الإستراتيجية.

### 1-أنواع التعقب:

- يتم التمييز بين نوعين من التعقب وذلك بحسب مصادر المعلومات المتصلة بالمكلفين بتعقبها:
- التعقب المستمر أو الثابت والذي يقوم به المتعقبون المستقرون الذين يعملون بوجه عام في المكاتب بحيث يستطيعون الوصول إلى مصادر المعلومات الرسمية المصاغة في شكل (قواعد للمعطيات، الأترنيت،..الخ).
- التعقب المنقل والذي يقوم به المتعقبون الميدانيون (أو المنقلون، المتجولون،...) ويتميز هؤلاء المتعقبون بأنهم في تجول دائم وفي إتصال مع مختلف فئات المجتمع من الزبائن، الموردين، المنافسين، المخابر، المعارض،...الخ، من أجل التوصل إلى المعلومات المناسبة والتي تتكون أساسا من المعلومات الحسية (سمعية، بصرية، لمسية، ذوقية).

### 2-اختيار المتعقبين:

- المتعقبون لهم أهمية بالغة لأنهم يقومون بدور هام في نجاح اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة ولهذا فإنّ عملية إنتقاء المتعقبين تقوم على أساس عدة معايير يمكن ذكر منها ما يلي:
- معيار الهدف: إذ تعتبر نقطة بداية عملية الإنتقاء. والمتمثلة في هدف اليقظة الإستراتيجية بمعنى محاولة الإجابة عن السؤال "من هو المعني؟ وبماذا؟" أي المتعاملون؟ ومع أي الموضوعات؟.
- معيار مصادر المعلومات: وهو محاولة الإجابة عن السؤال من هو الذي يكون في إتصال دائم مع مصدرها طبقا لأنشطته المعتادة؟.
- معيار الشخصية: من خلال معرفة ما هو الأسلوب المعرفي للشخص وهل هذا الأسلوب مناسب لتعقب المعلومات؟
- معيار العدد: يعتبر عدد المتعقبين المعنيين رسميا، نتاج التفكير والموارد التي تريد المؤسسة أن تركزها لليقظة الإستراتيجية حيث ليس باستطاعة كل عضو في المؤسسة أن يكون متعقبا، فالمؤسسة التي تحتوي على مائة شخص نادراً ما سيتجاوز عدد المتعقبين بها إثنتا عشر مثلاً.
- معيار التحفيز: حيث أنّ المتعقب الذي سيتم إختياره يجب أن يبين إهتمامه ورغبته وتعلقه بهذه المهمة.

### 3- تكوين المتعقبين:

- لكي يكون المتعقب مقبولا وجب عليه معرفة ثلاثة أشياء:
- الوصول إلى مصادر المعلومات المعروفة؛
- إختيار المعلومات؛

-إكتشاف مصادر جديدة للمعلومات.

ولهذا يجب وضع تكوين للمتعبين حتى يتمكنوا من القيام بمهامهم بشكل صحيح وفعال، ومراحل التكوين هي كالتالي:

- التدريب على الإنتباه، على الإدراك والفهم وتوسيع مجال الرؤية؛
- التدريب على سلوك الفضول والاستجواب والذهاب إلى أبعد من ما قد يكون وراء ذلك؛
- التدريب على الإنتقال من الفرد إلى الجماعة، والتطور نحو الذكاء الجماعي؛
- التدريب على إستعمال المعلومات (المعلومات المفيدة ولأي نشاط)؛
- التدريب على إكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة) للمعلومة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات.

في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية، وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لإتخاذ القرار.<sup>2</sup>

#### أولاً: انتقاء المعلومات:

وهنا يتم إختيار وفرز المعلومات بحيث يتم انتقاء المعلومات الهامة والمفيدة فقط.

#### 1-تعريف انتقاء المعلومات:

انتقاء المعلومات هو العملية التي يتم من خلالها الإبقاء على المعلومات التي تهتم أعضاء اليقظة الإستراتيجية، وقد يؤدي غياب هذه المرحلة المهمة والحاسمة إلى وجود معلومات كثيرة جدا تؤدي إلى خنق عملية اليقظة الإستراتيجية، وكذا الإنتقاء الصارم جدا يؤدي إلى إفقار عملية اليقظة.<sup>3</sup>

#### 2-القائم على عملية الإنتقاء:

الشخص المسؤول عن القيام بمهمة الانتقاء يختلف بحسب مصدر المعلومات، فإذا كانت هذه المعلومات ميدانية أي تم رصدها من قبل المتعبين الميدانيين فهذا القائم على عملية الإنتقاء هم المتعبون الذين قاموا بتجميع هذه المعلومات وعملية الإنتقاء تكون في نفس اللحظة ولكل المعلومات المجمع. أما إذا كانت المعلومات ذات أصل وثائقي فهناك عدة أشخاص سيتدخلون كما يلي:

- في البداية يقوم المتعبون المستقرون الذين يقرؤون المنشورات بالبحث في قواعد البيانات، وكذا على الأنترنت...الخ. ومن ثم يقومون بعملية انتقاء أولية ينتج عنها معلومات أولية حيث أنّ هذه

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص ص121-123.

<sup>2</sup> فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر، 2011، ص9.

<sup>3</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص123.

المعلومات تكون متمثلة في بعض الأسطر إلى عدة صفحات بحسب الحالة، ثم يتم إرسال هذه المعلومات الأولية إلى خبير؛

- الخبير هو الوحيد الذي يستطيع أن يختار الخطوط القليلة من أجل إستخراج المعلومات الأساسية من هذه المعلومات الأولية، وحالات الإنتقاء لابد أن تكون وفقا لمعايير تساعد على القيام بهذه العملية فنتيجة الإنتقاء (التمثلة في الوصول إلى المعلومات الأساسية) بعضا منها ينتج من بناء أهداف اليقظة كأسماء المتعاملين، أسماء الموضوعات، الكلمات الرئيسية،...الخ. كما يوجد هناك معيار آخر مرتبط بمفهوم اليقظة الإستراتيجية والتمثلة في الميزة التوقعية للمعلومات، غير أن هذه الأمثلة ليست حصرية، حيث يمكن إضافة معايير أخرى طبقا للواقع الذي توجد فيه المؤسسة.<sup>1</sup>

ثانيا: صعود المعلومات.

وهي العملية التي تضمن إنتقال المعلومات من المتعقبين إلى الشخص (أو الأشخاص) المكلف بتخزينها (غالبا ما يكون منشط اليقظة الإستراتيجية) أو إلى المستعملين المحتملين للمعلومات، وتتطلب هذه العملية من المتعقبين:

- معرفة واضحة لمن يتم تقديم المعلومات له، وبدون تردد أو تعقيد للمهمة، من أجل تقادي ضياع الوقت؛

- توفر الوسائل والمعدات المناسبة لنقل المعلومات، حيث تكون سهلة الإستعمال أو الإستخدام.<sup>2</sup>

ثالثا: معالجة المعلومات وتحليلها.

تختلف معالجة بيانات اليقظة الإستراتيجية بحسب تعلقها بإشارات الإنذار المبكرة أو المعلومات المحتملة.

فيما يتعلق بالمعلومات المحتملة وهي المعلومات التي تعطي ترجمتها إستعلام حول قدرات المتعامل المستهدف (نقاط القوة والضعف مثلا) بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل. مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم الإستعلام حول قدراته المالية وتحالفاته الحالية والمحتملة، قدراته الإبتكارية، شركاؤه...الخ، فالمعالجات الممكنة معروفة، ففي البداية يجب أن يتم تحديث هذه المعلومات بدرجة كبيرة ويقدر الإمكان، لهذا من المستحسن أن تزود هذه المعلومات بإيضاحات ورؤى فيما يخص تغيراتها عبر الوقت، (فعلى سبيل المثال على مدى السنوات الخمسة الماضية)، لهذا من الممكن ملاحظة التغيرات الحاصلة عبر الزمن في إمكانيات المتعامل المستهدف وإعطاء بعض النتائج التوقعية التي تخص قدرته على العمل للسنوات القادمة.

<sup>1</sup> نصيرة علاوي، مرجع سابق، ص124.

<sup>2</sup> أحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص16.

وتكون معالجة إشارات الإنذار المبكرة أكثر هشاشة ورهيفة جدا، لذا فهي تتطلب طرقا لتحليلها وعند التحدث عن استغلال إشارات الإنذار المبكرة لتكوين معنى يفترض أولا تجميع هذه المعلومات وتخزينها مسبقا من أجل أن تكون متاحة للاستعمال، حيث أن هذه المعلومات تكون جزئية، ناقصة، غامضة، مبهمة، لهذا فالسؤال الذي يمكن أن يُطرح هو: ما العمل لزيادة فعالية الإشارات الضعيفة وتحويل هذه المعلومات الفوضوية المبعثرة لتمثيل مهيكّل ومنظم ذو دلالة؟، بعبارة أخرى كيف يمكن إنشاء معنى على أساس الإشارات الضعيفة؟.

ويمثّل إنشاء معنى للإشارات الضعيفة بواسطة العملية الجماعية التي من خلالها يتم إنشاء معارف المؤسسة وإنشاء معنى إضافي للمعلومات وذلك بواسطة التفاعلات فيما بين المشاركين في جلسة العمل، وكذا مع الذاكرات المختلفة الضمنية منها والرسمية للمؤسسة من أجل مساعدة المؤسسة في تكوين معنى لهذه المعلومات حيث يتم تحليل وتركيب وترجمة المعلومات المجمعّة والمخزّنة وكذا المساهمة جماعيا في إنشاء وإعداد السيناريوهات والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة بالبيئة الخارجية، ويسمى الأشخاص القائمين على هذه العملية المتيقظون الكبار لهم القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا وكذا القدرة على التحليل والتركيب وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.<sup>1</sup>

رابعا: تخزين المعلومات.

عملية تخزين المعلومات مهمة للغاية، وهي توجد بعد كل مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية، فبعد عملية التعقب لا بد من تخزين المعلومات، وكذلك بعد الانتقاء، وبعد المعالجة والتحليل، لهذا فهي تستدعي اهتماما كبيرا من القائمين على عملية اليقظة، فيجب أن تكون المعلومات سهلة المنال باستمرار وفي أي وقت للأشخاص المرخص لهم ذلك.

كذلك يمثّل تخزين المعلومات الرصيد المعرفي، فهو يحفظها من الضياع والسرقة، فالمعلومات تعتبر مورد أساسي من موارد المؤسسة يتطلب المحافظة عليه وتتميته باستمرار. من هذا المنطلق فعلمية التخزين لا بد أن تخضع لأسس وقواعد تنظيمية وعلمية، حتى تضمن سهولة التخزين وسهولة الاستعمال وحماية المعلومات في إطار ما يسمى "بأمن المعلومات".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعيد كرومي، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية - دراسة مقارنة بين جيزي ونجمة وموبيليس -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2008-2009، ص 127.

<sup>2</sup> أحمد عمر ستي، مرجع سابق، ص 19.

### المطلب الثالث: استعمال المعلومات.

تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض أنّ اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة، ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة، حيث لا بد من نشر المعلومات واستخدامها من طرف العمال كلّ بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

#### أولاً: نشر المعلومات.

هي العملية التي من خلالها يتم وضع المعلومات والمعرفة الناتجة عن عمليتي الإنتقاء والمعالجة في متناول المستخدمين المحتملين الذين غالبا ما يكونون المسؤولين العاملين لإتخاذ القرارات الإستراتيجية. والغرض من هذه العملية هو وضع المعلومات الجيدة في اللحظة المناسبة إلى الشخص المناسب أي متخذ القرار الذي يمكن المؤسسة إنطلاقا من هذه المعلومات من مواجهة التهديدات والأخطار التي تحدق بالمؤسسة، وانتهاز الفرص المتاحة لتعزيز موقفها وهنا يتم التركيز على وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب لأنها يمكن إذا تأخرت قد تتخفف منفعتها وفعاليتها أو قد تصبح بلا منفعة.

كما أنّ عملية الإنتشار تبدأ من مكان تخزين المعلومات الذي تم إنشاؤه، وصولا إلى المكان أو الأماكن التي يتم فيها استخدام هذه المعلومات من قبل المستخدمين المحتملين الذين يمكن تسميتهم زبائن اليقظة الإستراتيجية. ويمكن التمييز بين نموذجين أساسيين لنشر المعلومات والمعرفة:

- طريقة المخزونات " L'approche par les stocks " حيث يكون مدير التخزين سلبيا، ولا يقوم بنشر المعلومات إلا لمن يقوم بتقديم طلب استخدام المعلومات المتاحة؛  
\_ طريقة التدفقات "L'approche par les flux" حيث يكون مدير التخزين هو السباق لنشر المعلومات وتوزيعها على أفراد المؤسسة.<sup>1</sup>

#### ثانيا: تنشيط اليقظة الإستراتيجية.

التنشيط أو التفعيل هي مهمة منظم ومنشط جهاز اليقظة الإستراتيجية. حيث تعتبر مهمة التنشيط إتصالية حيث يعد الإتصال عامل رئيسي للنجاح، لهذا تتطلب هذه المهمة شخصا انبساطيا ومحفزا وذلك من أجل التعامل مع المستخدمين المحتملين للمعلومات، بهدف تحفيزهم، كما يجب أن يتوفر في هذا الشخص أيضا صفات التفاهم مع الغير وجودة التنظيم، وكذا الصرامة والكفاءة المزدوجة من جانب التوصيل وجانب المهارات التقنية بالإضافة إلى السيطرة على بعض أدوات الكمبيوتر لأنها أساسية في العصر الراهن. ومن بين مهام منشط اليقظة ما يلي:

<sup>1</sup> رفيق عليوات، إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004- 2005، ص74.

- تشجيع عمل أعضاء الجهاز وبصفة خاصة المتقربون الميدانيون وكذا إبداعاتهم؛
  - تنسيق مهامهم التي تخص اليقظة الإستراتيجية بطريقة تجعل من الممكن ظهور تفسيرات ومعنى لهذه المعلومات؛
  - دمج في مجموعة متناسقة وفعّالة الممارسات الفردية التي كان من الممكن أن تظهر قبل إرساء نظام يقظة إستراتيجية؛
  - اقتراح المصادر الممكنة والجديدة للمعلومات؛
  - ضمان متابعة طلبات المعلومات من طرف أعضاء المؤسسة؛
  - إحياء وتطوير جهاز اليقظة الإستراتيجية.
- من خلال ما سبق يمكن تلخيص مراحل اليقظة الاستراتيجية كالتالي:
- 1- البحث عن المعلومات وجمعها والتي تنطوي على عمليتين **أولاهما**: استهداف اليقظة الإستراتيجية وهنا يتم تحديد الجزء من البيئة الذي يهم المؤسسة والذي يجب ترصده، و**ثانيهما**: تعقب المعلومات وهي العملية التي من خلالها يتم الحصول على معلومات اليقظة.
  - 2- تحليل ومعالجة المعلومات المجمعة من التعقب وتحويل الإشارة الضعيفة (إشارة الإنذار) إلى معلومات ذات معنى تفيد في تغذية القرارات الإستراتيجية.
  - 3- نشر واستخدام المعلومات المحللة والمعالجة وهذا يعني وضع هذه المعلومات في متناول المستخدمين المحتملين لإتخاذ القرارات المناسبة إما باستغلال فرصة متاحة أو تجنب أخطار محتملة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رفيق عليوات، مرجع سابق، ص75.

## خلاصة.

إنّ مفهوم اليقظة الإستراتيجية قديم وحديث في نفس الوقت. فهو قديم بحكم ممارساته في المجالات الأخرى خاصة منها العسكرية، كما أنّ تطبيقه على مستوى المؤسسات بما فيها المؤسسات العمومية لم يكن ظاهراً للعيان، فهو إما تلقائي غير منظم ونسبي، أو يندرج تحت أحد الوظائف الأخرى كالتسويق مثلاً، وحديث لأن تطبيقاته على مستوى المؤسسة لم يظهر إلا خلال الثلث الأخير من القرن العشرين بشكل منظم وشامل، وقد كانت اليابان أولى الدول التي استخدمت اليقظة، ثم بعد ذلك في الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا وأوروبا، وهذا على مستوى الشركات الكبرى خاصة.

ما يمكن أن تقدمه اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة منافع كثيرة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في ظروف مضطربة. وتضمن لها الإستمرارية وتحقيق مكاسب على حساب منافسيها.

ويعتبر نجاح واستمرارية اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة مرهون بما توفره من وسائل مادية وبشرية ويمدى تضافر جهود الأفراد العاملين فيها، كما أنّ الوسائل المادية و أهمها "الأنترنيت" تعتبر ضرورية ولا يمكن الإستغناء عنها.

يتوضح أنّ اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم جامع لأشكال عديدة من اليقظة. وبهذا فإنّ اليقظة الاستراتيجية هو مفهوم شامل لكافة وظائف ونشاطات المؤسسة، وهو ما يزيد من أهميتها ومنفعتها، فاليقظة الإستراتيجية هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى باستهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع "إشارات الإنذار المبكرة" التي تنبئ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة، ثم تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في المؤسسة، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطار وتفاديها أو التقليل من أثارها، وبالتالي اتخاذ قرارات مناسبة وفعّالة.

**تمهيد:**

إنّ المخاطر لازمت العمل البنكي منذ البداية، ولكنّها إزدادت شدّة في الوقت الحاضر، نظرًا لزيادة شدّة المنافسة، والتطور التكنولوجي وغيرها، فمهما كان حجم الخطر يمكن أن يؤدي إلى إفلاس البنك ومن ثمّة حدوث أزمة، ممّا إستدعى إلى إدارة فعّالة لهذه المخاطر من طرف إدارات البنوك التي أصبحت تعطي أولوية مطلقة لمجموعة من الأساسيات التي تكفل لها السلامة، وتضمن إستمراريتها وفي ظل تصاعد المخاطر البنكية، أصبح من الضروري على البنوك مواجهتها وذلك من خلال إتخاذ جملة من التدابير والإجراءات لضبطها وتسييرها، ومن بين هذه التدابير نجد مقترحات بازل في اتفاقياتها الثلاثة للرقابة والإشراف على أعمال البنوك.

ممّا سبق سنتناول في هذا الفصل الثاني المباحث التالية:

المبحث الأول: المخاطر البنكية وإدارتها؛

المبحث الثاني: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية؛

المبحث الثالث: المقومات الداعمة لفاعلية إدارة المخاطر في البنوك.

### المبحث الأول: المخاطر البنكية وإدارتها.

إنّ المخاطر التي تواجهها البنوك والمؤسسات المصرفية تختلف من حيث: مهامها، هيكلها، ميدان وطريقة عملها وكذا محيطها الإقتصادي، وقبل الشروع في أي دراسة لهذه المخاطر قصد تقديرها وتفصيلها يجب على البنك الإحاطة بها والتعرّف عليها.

لأجل ذلك قسمنا هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب على النحو التالي:

- نشأة وتطور الخطر في البنوك؛
- أنواع المخاطر البنكية؛
- إدارة المخاطر، أهدافها، ومبادئها.

### المطلب الأول: نشأة ومفهوم الخطر في البنوك.

تواجه البنوك عدّة مخاطر تعرقل السير الحسن لأنشطتها، وأغلبية هذه المخاطر ناتجة عن المحيط الداخلي والخارجي للبنوك.

ومن أجل التطرق للمخاطر البنكية وجب أولاً التحدث عن ظهور ومفهوم هذه المخاطر.

#### أولاً: نشأة الخطر البنكي.

لقد ساعدت عدّة عوامل على تحقيق الإستقرار للبيئة البنكية في السبعينات، فقد كان هذا القطاع يخضع للتنظيم القانوني الشديد، وكانت العمليات البنكية التجارية تقوم أساساً على تجميع الموارد والتسليف، وسهلت محدودية المنافسة على تحقيق ربحية عادلة ومستقرة، وكانت الهيئات التنظيمية مشغولة بسلامة القطاع البنكي والسيطرة على قوة خلق النقود الخاصة بها، والحد من مخاطره، ولم توجد الحوافز الدافعة للتغيير والمنافسة.

أمّا أواخر السبعينات والثمانينات فكانت الفترات التي حملت معها موجات من التغيير الجذري في هذا القطاع، ومن بين القوى الدافعة الرئيسية كان هناك ثلاثة عوامل زعزعت الإستقرار هي:

- الدور المتضخم للأسواق المالية؛
- التحرر من اللوائح والقواعد التنظيمية؛
- إزدياد المنافسة.

ومنذ تلك الفترة تم التحرر بشكل جذري من مجموعة المنتجات والخدمات المطروحة بواسطة البنوك، ونوعت معظم المؤسسات الإئتمانية نشاطاتها بعيداً عن أنشطتها الأصلية، وظهرت منتجات جديدة من قبل العاملين في الأسواق المالية بشكل خاص مثل المشتقات المالية وعقود المستقبلات، ومع هذا النمو السريع دخلت البنوك مجالات عمل جديدة وواجهت مخاطر جديدة، وظهر منافسون جدد في مجال الأعمال البنكية التجارية كالمؤسسات التجارية، وتناقصت الحصة السوقية لأنشطة الوساطة مع نمو أسواق رأس المال، واشتدت المنافسة داخل الحصص السوقية القائمة.

ونتيجة لموجات التغيير سابقة الذكر والتي رغم سرعة تطورها إلا أنها تطورت على نحو منتظم، فقد برزت إدارة المخاطر بقوة شديدة لتصبح واحدة من أهم الوظائف الإدارية ضمن المؤسسات البنكية.<sup>1</sup>

**ثانياً: مفهوم المخاطر.**

لقد تعددت تعريفات الخطر ومن أهم التعاريف المتداولة نجد:

- 1- يقصد بالخطر لغويا الإشراف على الهلاك وهناك مسببات للهلاك قد تكون ذاتية أو موضوعية؛
  - 2- إحتمال وقوع خسارة، أو هو خسارة مادية محتملة نتيجة لوقوع حادث معين، ولقد عرف كل من وليامز وهايترز "Williamss and Heins" الخطر بأنه: "هو حالة عدم التأكد الممكن قياسها"<sup>2</sup>؛
  - 3- وقد عرّفت المخاطر البنكية على أساس مبادئ أساسية يمكن ذكرها كما يلي:
  - يعني تعريف المخاطر أولاً أنّ البنك يتعرّف دائماً على المخاطر التي يتعرض لها ويصنفها ويحدد الجهات المسؤولة عن كل نوع منها؛
  - التحديد المنظم للمخاطر هو الأساس لأي إدارة فعّالة للمخاطر ولذلك يتعين أن يولي البنك مسألة تحديد المخاطر أولوية عالية؛
  - يتم تحديد المخاطر الرئيسية التي تكتنف أنشطة البنك ووضع الإجراءات المناسبة لها لتحديد المخاطر الناجمة عن الأنشطة القائمة أو الجديدة على حد سواء؛
  - تحدد صورة المخاطر مجموعة المخاطر التي ينطوي عليها نشاط البنك والأهمية النسبية لكل منها والعوامل الحقيقية المؤدية لها والإستراتيجية التي يعتمد لها البنك لمواجهتها.<sup>3</sup>
- ثالثاً: مصادر (مسببات) المخاطر.**

وهي مجموعة الظواهر الطبيعية أو الظواهر الشخصية المحيطة بالإنسان، ويمكن تصنيف مسببات الخطر إلى نوعين رئيسيين:

- 1- **مسببات الخطر الطبيعية:** فوجود ظاهرة الحريق يمثل مسبباً طبيعياً لخطر الحريق بالنسبة للقرارات المتعلقة بالممتلكات التي تتأثر بالحريق، وكذلك فوجود ظاهرة الغرق يمثل مسبباً طبيعياً لخطر الغرق بالنسبة للقرارات المتعلقة بالسفن والممتلكات المحمولة عليها؛
- 2- **مسببات الخطر الشخصية:** وهي تلك العوامل التي تنتج عن تدخل العنصر البشري في مجريات الأمور الطبيعية والتأثير فيها بقصد أو بدون قصد، ويمكن تقسيم مسببات الخطر الشخصية إلى قسمين:

<sup>1</sup> لبنى فتاح، إشكالية إدارة المخاطر المصرفية في ظل التوجه نحو البنوك المحمولة -دراسة حالة بنك الجزائر وكالة تيسة-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة ومالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014، صص 14-15.

<sup>2</sup> رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني، إدارة المؤسسات المالية والمصرفية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013، ص 100.

<sup>3</sup> سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 23.

أ- مسببات خطر شخصية لا إرادية: وهي مجموعة العوامل التي يتسبب في وجودها الإنسان ولكن بدون تعمد، مثل الإهمال من بعض الأشخاص الذين يعتادون التدخين في بعض الأماكن يعتبر عاملاً مساعداً لظاهرة الحريق ويزيد من درجة خطورتها، كما أنّ ظاهرة الرعونة وضعف الأعصاب نتيجة تناول المخدرات تزيد من درجة خطورة حوادث السيارات؛

ب- مسببات خطر شخصية إرادية: وهي مجموعة العوامل التي يتدخل الإنسان عن عمد في وجودها وتزيد من الخسارة المترتبة عليها ممّا يزيد من درجة الخطورة، مثل ظاهرة الإنتحار، تزيد من درجة خطورة ظاهر الوفاة وتزيد من معدل تكرار تحققها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية.

نظراً للمحيط البنكي وكذا طبيعة الأنشطة البنكية، فالمهام البنكية تتحمل مخاطر لا تعد ولا تحصى (مخاطر مالية، تنظيمية، تجارية،...)، وفيما يلي، يمكن أن نشير إلى أهم مخاطر القطاع البنكي:

أولاً: مخاطر العمليات البنكية التقليدية.

#### 1- المخاطر الائتمانية "Credit Risk":

تنشأ المخاطر الائتمانية من احتمالية عدم سداد المقترضين إلتزاماتهم المالية المستحقة للبنك، وأبرز هذه الإلتزامات والمطالبات المالية "Financial Claims" القروض والسندات، فقد يكون هناك سداد ولكن ليس بكامل المبلغ المتفق عليه أو قد يكون هناك سداد بكامل المبلغ المتفق عليه ولكن ليس بالفترة الزمنية المتفق عليها، ولذلك تتعرض البنوك لهذا النوع من المخاطر إذا قدمت قروضاً أو إشتريت سندات ذات آجال طويلة مقارنة بالبنوك التي تقدم قروضاً أو إشتريت سندات بأجال قصيرة، ذلك أنّ المقترضين في الأجل الطويل قد يواجهون صعوبات أكثر تحد ونقل أو تضعف من قدرتهم على السداد بالمبالغ أو الأوقات المحددة للسداد.<sup>2</sup>

#### 2- المخاطر التشغيلية "Operational Risk":

وهي المخاطر الخاصة بالبنك نفسه والناجمة عن طبيعة العمل البنكي، إذ تتوسع البنوك عادةً في توظيف الأموال المتاحة لديها وتشكل أموال المودعين نسبة عالية من هذه الأموال، وتزداد إيرادات البنك ومن ثم أرباحه نتيجة التوسع في توظيف هذه الأموال، إلا أنّ زيادة التوظيف يقابلها في العادة زيادة في حجم المخاطر التي يتعرض لها البنك، وهذا النوع من المخاطر يتطلب رقابة وإشرافاً مستمرين من قبل إدارات البنوك وفقاً لتوجه وحركة السوق والأسعار والعمولات والأوضاع الإقتصادية، وتحقق البنوك عن طريق أسلوب إدارة هذه المخاطر ربحاً أو خسارة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني، مرجع سابق، ص 101.

<sup>2</sup> أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية - مدخل إدارة المخاطر -، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 346.

<sup>3</sup> دريد كامل آل شيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012، ص 240.

### 3- مخاطر سعر الصرف "Foreign Exchange Risk":

وهي مخاطر أسعار بيع وشراء (تبادل) العملات الأجنبية مقابل العملة الوطنية في حالة إمتلاك البنك لموجودات مقومة بالعملات الأجنبية، هذا خاصة وأن أسواق العملات الأجنبية أخذت تشهد تقلبات حادة في الآونة الأخيرة.<sup>1</sup>

### 4- خطر الخزينة:

يتعلق الأمر بالتزايد الهائل في طلبات القروض المقدّمة من الزبائن وعدم ملاءمتها مع طلبات المودعين بسحب أموالهم، فيجد البنك صعوبة في كيفية التوفيق بين السحب المستمر للودائع المودعة والتي تكون غير متوقعة والقروض المطلوبة في آن واحد.

### 5- خطر التسوية:

الخطر الناشئ ضمن عمليات الصرف، لا سيما خلال الفترة التي تفصل بين اللحظة التي لا يمكن فيها الإلغاء من طرف واحد. لأمر بدفع أداة مالية تم بيعها والإستلام النهائي للأداة التي تم شراؤها.<sup>2</sup>

### 6- مخاطر أسعار الفائدة "Interest Rate Risk":

إنّ تقلبات أسعار الفائدة السوقية يمكن أن تؤثر على جانب العوائد التي يحصل عليها البنك من جهة وعلى جانب التكاليف التي يتحملها ويدفعها البنك من جهة أخرى. فعلى سبيل المثال عندما ترتفع أسعار الفائدة السوقية فإنّ ذلك قد يؤثر على تخفيض هامش الفائدة الصافي وخصوصاً عندما يكون تركيب فقرات الميزانية المتعلقة بالموجودات والمطلوبات مرتبة بطريقة يتحمل فيها البنك تكاليف على مصادر الأموال المقترضة أكثر من الإيرادات في حالة إرتفاع أسعار الفائدة وتحديداً على القروض الممنوحة للزبائن.<sup>3</sup>

### 7- مخاطر السيولة "Liquidity Risk":

تعني مخاطر السيولة تزايد الصعوبات التي يواجهها البنك لتوفير السيولة اللازمة لتسديد إلتزاماته المتعدّدة وأهمها سحبيات العملاء من أصحاب الودائع، أو عدم قدرته في تقديم القروض إلى العملاء بسبب إنخفاض أو نقص السيولة أو تلبية رغبات إدارة المحفظة من التدفقات النقدية للإستثمار في الأوراق المالية المتاحة، وتتمثل هذه المخاطر في عدم قدرة البنك على سداد الإلتزامات المالية عند إستحقاقها وعدم الإستفادة من الفرص المتاحة للحصول على العائد، ويأتي النقص في السيولة لأسباب متعدّدة أهمها زيادة حجم الموجودات البنكية التي لا يمكن تحويلها إلى نقد بسهولة أو بسرعة وبدون خسارة لتلبية إحتياج العملاء، أو بسبب عدم كفاية التدفقات النقدية الداخلة لتغطية التدفقات النقدية الخارجة من البنك، والبنك

<sup>1</sup> خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص115.

<sup>2</sup> لبنى فتاح، مرجع سابق، ص18.

<sup>3</sup> أسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص355.

الذي لا يستطيع الوفاء بالتزاماته قصيرة الأجل تكون البداية لحدوث ظاهرة العجز الذي إذا استمر يمكن أن يؤدي إلى إفلاسه.<sup>1</sup>

#### 8- مخاطر السمعة:

خطر السمعة هو خطر تتعرض له جميع نواحي البنك، ويشمل ممارسة المسؤولية والحذر الشديد في التعامل مع العملاء وسمعة البنك لدى المجتمع، مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهدافه التسويقية أو تقديم معلومات دقيقة عن الخدمات في الوقت المناسب.

وبشكل عام، فإن مخاطر السمعة تكون نتيجة طبيعية لعدم نجاح البنك في إدارة أحد أو كل أنواع المخاطر البنكية الأخرى التي يواجهها، وكذلك قد تنشأ في حالة عدم كفاءة أنظمة البنك أو منتجاته، مما يتسبب بحدوث أفعال سلبية واسعة، حيث يتسبب الإخلال بالإحتياجات الأمنية سواء بسبب الإعتداءات الداخلية أو الخارجية على نظام البنك في إنتزاع ثقة العملاء في سلامة عمليات البنك.<sup>2</sup>

#### 9- مخاطر التضخم:

وهي المخاطر الناتجة عن الإرتفاع العام في الأسعار ومن ثم انخفاض القوة الشرائية للعملة. يتأثر البنك بمعدلات التضخم خاصة إذا كانت سياسة البنك في تسعيرة الفائدة بطريقة تثبتت سعر الفائدة على القروض، فعند ارتفاع نسبة التضخم يؤدي ذلك إلى تخفيض العائد الحقيقي الذي يحققه من الفوائد بمقدار المعدل الحقيقي للتضخم وينسحب التخفيض في قيمة النقود على الأقساط المدفوعة من قبل المقترض.<sup>3</sup>

#### 10- الخطر الإستراتيجي:

الخطر الإستراتيجي هو التأثير الحالي والمحتمل على الأرباح أو رأس المال الناجم عن القرارات التجارية الضارة أو تنفيذ قرارات غير سليمة أو عدم الإستجابة للتغيرات الصناعية. وينشأ الخطر الإستراتيجي عن عدم إنسجام الأهداف الإستراتيجية للبنك مع الإستراتيجيات التي تم تطويرها والموارد التي تم توظيفها، لذلك يجب على البنك أن يقوم بتقدير تكاليف إدارة المخاطر المرافقة لها قبل العائد المتوقع تحقيقه منها، وكذا التأكد من إنسجام الخدمات التي يقدمها مع الأهداف الملموسة في الخطة الإستراتيجية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 242.

<sup>2</sup> أحمد بوراس، السعيد بريكة، أعمال الصيرفة الإلكترونية - الأدوات والمخاطر -، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2014. ص 279-280.

<sup>3</sup> دريد كامل آل شبيب، مرجع سابق، ص 238.

<sup>4</sup> أحمد بوراس، السعيد بريكة، مرجع سابق، ص 278.

### 11- الخطر التنظيمي:

يعكس الخطر التنظيمي عدم إحترام التشريعات المنظمة للنشاط البنكي وهو ما ينتج عنه تحمل البنك جزاءات وغرامات يدفعها حسب ما هو منصوص عليه في هذه التشريعات، وتأخذ هذه العقوبات طابع قضائي أو جنائي أو جنائي، وقد تصل درجة العقوبة إلى حد سحب الإعتماد من البنك.<sup>1</sup>

### 12- خطر رأس المال "Capital Risk":

تعكس مخاطر رأس المال درجة الرافعة المالية التي يستخدمها البنك. فرأسمال البنك (أو حقوق الملكية) يستعمل لحماية الدائنين (المودعين بالدرجة الأولى) ضد الخسائر العامة التي قد يتعرض لها، ولذلك فمقدار رأس المال اللازم لحماية الدائنين يرتبط بنوعية أو درجة المخاطرة التي يتضمنها توظيف الأموال في الموجودات.<sup>2</sup>

ثانيا: مخاطر العمليات البنكية الإلكترونية.

#### 1- المخاطر التشغيلية:

إنّ سبب هذا النوع من المخاطر هو حالة عدم التأكد المتعلقة بإيرادات البنك التي تنتج بسبب عطل في النظام الحاسوبي للبنك أو بسبب أخطاء بشرية أو مشاكل بين العاملين أو إضرابات يقوم بها العاملين والعديد من الأسباب الأخرى التي لا سبيل لذكرها جميعاً هنا.<sup>3</sup>

#### 2- مخاطر السمعة "Reputational Risk":

وتنشأ مخاطر السمعة في حالة توافر رأي عام سلبي تجاه البنك نتيجة عدم قدرته على تقديم خدماته البنكية عبر الأنترنت وفق معايير الأمان والسرية والدقة مع الإستمرارية والإستجابة الفورية لاحتياجات ومتطلبات العملاء، وهو أمر لا يمكن تجنبه سوى بتكثيف إهتمام البنك بتطوير ورقابة ومتابعة معايير الأداء بالنسبة لنشاطات الصيرفة الإلكترونية.<sup>4</sup>

#### 3- المخاطر القانونية "Legal Risk":

تقع هذه المخاطر في حالة إنتهاك القوانين أو القواعد أو الضوابط المقررة خاصة تلك المتعلقة بمكافحة عمليات غسيل الأموال، أو نتيجة عدم التحديد الواضح للحقوق والإلتزامات القانونية الناتجة عن العمليات البنكية الإلكترونية ومن ذلك عدم وضوح مدى توافر قواعد لحماية المستهلكين في بعض الدول أو لعدم المعرفة القانونية لبعض الإتفاقيات المبرمة باستخدام وسائل الوساطة الإلكترونية.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>لبنى فتاح، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup>خالد أمين عبد الله، اسماعيل ابراهيم الطراد، مرجع سابق، ص 115.

<sup>3</sup>أسعد حميد العلي، مرجع سابق، ص 357.

<sup>4</sup>صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2010، ص 36.

<sup>5</sup>لبنى فتاح، مرجع سابق، ص 21.

#### 4- مخاطر أخرى:

يرتبط أداء العمليات البنكية الإلكترونية بالمخاطر الخاصّة بالعمليات البنكية التقليدية ومن ذلك مخاطر الإئتمان والسيولة مع إحتمال زيادة حدّتها. فعلى سبيل المثال فإنّ إستخدام قنوات غير تقليدية للإتصال بالعملاء وإمتداد منح نشاط الإئتمان إلى عملاء عبر الحدود، قد يزيد من إحتتمالات إخفاق بعض العملاء في سداد إلتزاماتهم.<sup>1</sup>

#### المطلب الثالث: إدارة المخاطر، أهدافها ومبادئها.

ترتكز الصناعة المصرفية في مضمونها على فن إدارة المخاطر، وبدون المخاطر، تقل الأرباح أو تنعدم، فكلما قبل البنك أن يتعرض لقدر أكبر من المخاطر، نجح في تحقيق جانب أكبر من الأرباح، ومن هنا تأتي أهمية إكتشاف المصرفيين لمخاطر عملهم، ليس لتجنبها بل للعمل على إحتوائها بذكاء لتعظيم العائد على الإستثمارات الذي هو في النهاية المقياس الحقيقي للنجاح.

#### أولاً: مفهوم إدارة المخاطر.

يقصد بإدارة المخاطر: "عملية تحديد وتقويم المخاطر، وإختيار وإدارة التقنيات للتكيف مع المخاطر التي يمكن التعرض لها".<sup>2</sup>

وتعرّف أيضاً على أنّها: " نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديد قياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على البنك وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ولما يمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن بالإمكان القضاء على مصادرها".<sup>3</sup>

كما يمكن تعريف إدارة المخاطر: "هي إستخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة".

عرفت لجنة التنظيم المصرفي وإدارة المخاطر المنبثقة عن هيئة قطاع المصارف في الولايات المتحدة الأمريكية FSR إدارة المخاطر بما يلي: "هي تلك العملية التي يتم من خلالها تعريف المخاطر وتحديد قياسها ومراقبتها Monitoring والرقابة عليها Controlling".<sup>4</sup>

ويمكن تعريف إدارة (تسيير) المخاطر البنكية على أنّها: "العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطر وتكلفتها" ومن ثمة فإنّ عملية إدارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تدنية المستوى

<sup>1</sup> أحمد بوراس، السعيد بريكة، مرجع سابق، ص 280.

<sup>2</sup> رضوان سمير عبد الحميد، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، دار النشر الجامعية، مصر، 2005، ص309.

<sup>3</sup> حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية -مدخل حديث-، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص310.

<sup>4</sup> مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الإئتمانية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص118.

المطلق للمخاطر وبالتالي مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمليات البنكية ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر.<sup>1</sup>

**ثانياً: أهداف إدارة المخاطر.**

تتمثل أهداف إدارة المخاطر فيما يلي:

- المحافظة على الأصول الموجودة لحماية مصالح المستثمرين، المودعين، والدائنين؛
- إحكام الرقابة والسيطرة على المخاطر في الأنشطة أو الأعمال التي ترتبط بالأوراق المالية والتسهيلات الإئتمانية وغيرها من أدوات الإستثمار؛
- تحديد العلاج النوعي لكل نوع من أنواع المخاطر وعلى جميع مستوياتها؛
- العمل على الحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن وتأمينها من خلال الرقابة الفورية أو من خلال تحويلها إلى جهات خارجية؛
- إعداد الدراسات قبل الخسائر أو بعدها وذلك بغرض منع أو تقليل الخسائر المحتملة، مع تحديد أية مخاطر يتعين السيطرة عليها وإستخدام الأدوات التي تعود إلى دفع حدوثها، أو تكرار مثل هذه المخاطر؛
- حماية الإستثمارات وذلك من خلال حماية قدرتها الدائمة على توليد الأرباح رغم أي خسائر عارضة؛
- إنَّ إدارة المخاطر والتخطيط لإستمرارية العمل هما عمليتين مربوطتين مع بعضيهما البعض ولا يجوز فصلهما، حيث أنَّ عملية إدارة المخاطر توفر الكثير من المدخلات لعملية التخطيط لإستمرارية العمل؛
- تقوم إدارة المخاطر بوضع تقارير دورية بشأن حجم المخاطر التي يتعرض لها الإستثمار.<sup>2</sup> يمكن القول أنَّ كل أهداف إدارة المخاطر تندرج تحت عملية البحث عن جميع المخاطر ودراستها وتحديد آثارها وطرق السيطرة عليها، والعمل على إيجاد طرق جديدة فاعلة ومناسبة للتخفيف منها وحلها ومعالجتها.

**ثالثاً: مبادئ إدارة المخاطر.**

لقد تعددت مبادئ إدارة المخاطر والتي يمكن حصرها في الآتي:

- مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا؛
- إطار تسيير المخاطر؛

<sup>1</sup> زوبير عياش، تأثير اتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة ولاية أم البواقي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011-2012، ص 91.

<sup>2</sup> خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 12.

- تكامل إدارة المخاطر؛
  - محاسبة خطوط الأعمال؛
  - تقييم وقياس المخاطر؛
  - المراجعة المستقلة؛
  - التخطيط للطوارئ.
- 1- مسؤولية مجلس الإدارة والإدارة العليا:** تقع مسؤولية إدارة المخاطر بشكل أساسي على عاتق مجلس الإدارة لكل بنك، وهو مسؤول أمام المساهمين عن أعمال البنك. مما يستوجب فهمه للمخاطر التي يواجهها البنك والتأكد من أنها تسير بأسلوب فعال، وعليه يتم وضع سياسات إدارة المخاطر من قبل الإدارة العليا للبنك ويجب أن يقوم مجلس الإدارة بمراجعتها والموافقة عليها، ويجب أن تتضمن سياسات إدارة المخاطر تعريف أو تحديد المخاطر وأساليب أو منهجيات قياس وإدارة والرقابة على المخاطر؛
- 2- إطار إدارة المخاطر:** يجب أن يكون لدى البنك إطار لإدارة المخاطر يتصف بالفاعلية، الشمول والاتساق، ويجب على الإدارة أن تخصص موارد تمويلية كافية للموظفين ولدعم إطار إدارة المخاطر الذي تم إختياره؛
- 3- تكامل إدارة المخاطر:** حتى يمكن التحقق من تحديد التداخل بين المخاطر المختلفة وفهمها وإدارتها بصورة سليمة، فإنه يجب أن لا يتم تقييم المخاطر بصورة منعزلة عن بعضها البعض، حيث التحليل السليم يتطلب تحليل المخاطر بصورة كلية ومتكاملة نظرًا لتداخل الموجود بين مختلف المخاطر التي يواجهها البنك؛
- 4- محاسبة خطوط الأعمال:** من المعروف أنّ أنشطة البنك يمكن تقسيمها إلى خطوط أعمال مثل نشاط التجزئة، نشاط الشركات،...، لذا فإنّ المسؤولين عن كل خط من خطوط الأعمال يجب أن يكونوا مسؤولين عن إدارة المخاطر المصاحبة لخط الأعمال المناط بهم؛
- 5- تقييم وقياس المخاطر:** جميع المخاطر البنكية يجب أن تقيم بطريقة وصفية وبصورة منتظمة، وحيثما أمكن يتم التقييم بطريقة كمية ويجب أن يأخذ تقييم المخاطر في الحسبان تأثير الأحداث المتوقعة وغير المتوقعة؛
- 6- المراجعة المستقلة:** إنّ تقييم المخاطر يجب أن يتم من قبل جهة مستقلة تتوافر لها السلطة والخبرة الكافية لتقييم المخاطر واختبار فعالية أنشطة المخاطر وتقديم التوصيات اللازمة لضمان فعالية إطار إدارة المخاطر، وعليه يتوجب القيام بصورة دورية بمراجعة مدى فعالية أعمال إدارة المخاطر، وإجراء التعديلات المناسبة عليها عند اللزوم؛
- 7- التخطيط للطوارئ:** يجب أن تكون هناك سياسات وعمليات واضحة لإدارة المخاطر في حالة الأزمات المحتملة الوقوع والظروف الطارئة أو غير العادية، كما يجب أن تختبر جودة هذه السياسات

والعمليات وعليه يتوجب وضع خطط للطوارئ معززة بإجراءات وقائية ضد الأزمات يتم الموافقة عليها من قبل المسؤولين ذوي العلاقة، وذلك للتأكد من أنّ البنك قادر على تحمل أي أزمة أو تعطل في الأنظمة أو الإتصالات، على أن تخضع هذه الخطط للإختبار بشكل دوري.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> زوبير عياش، مرجع سابق، ص 92.

### المبحث الثاني: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية.

تعد لجنة "بازل" بمثابة فضاء للتفكير والتشاور، الموجهين لتحسين فعالية الرقابة المصرفية وتطوير التعاون الدولي بهدف مواجهة إرتفاع المخاطر التي تتعرض لها البنوك، وقد عملت هذه اللجنة منذ نشأتها على وضع معايير وقواعد دولية، سعياً إلى تأمين توازن النظام المالي العالمي والعمل على تحقيق المساواة بين البنوك العالمية في المنافسة فيما بينها. حيث تشكلت هذه اللجنة في نهاية 1979 من طرف محافظي البنوك المركزية للدول الصناعية العشر تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل السويسرية وقامت بوضع قواعد محددة للرقابة تلتزم بها الأعضاء أولاً ثم تتبعها بقية الدول، وتمت الموافقة على التقرير النهائي للجنة في جويلية 1988 وأطلق عليها اسم إتفاقية "بازل"، لكن ومع مرور الوقت إحتاجت هذه الإتفاقية إلى تعديل نظراتها لتأتي إتفاقية بازل 2 وتصحح أخطاء الإتفاقية الأولى وبالرغم من نجاح هذه الإتفاقية، ومع زيادة المخاطر تم اللجوء إلى إتفاقية بازل 3 والتي تعد حديثة العهد مقارنة بالأولى والثانية. لأجل ذلك تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاثة مطالب:

- إتفاقية بازل 1؛
- إتفاقية بازل 2؛
- إتفاقية بازل 3.

#### المطلب الأول: إتفاقية بازل 1.

أولى الخبراء في مجال البنوك إهتماماً متزايداً بحجم رأس المال، بإعتباره خط الدفاع الأول في حالة تعرض البنك لخسائر بسبب توظيف أمواله في عمليات لا تخلو من مخاطر، لذلك حاول هؤلاء الخبراء وضع معايير مختلفة لقياس كفاءة رأس المال منذ وقت مبكر، وبأشكال مختلفة تطورت مع تطور إدارة البنوك حتى تُوجت هذه الأفكار بما يسمى بإتفاقيات أو مقررات لجنة بازل.

أولاً: مفاهيم أساسية حول مقررات لجنة بازل.

#### 1- التعريف بلجنة بازل المصرفية:

هي اللجنة التي تأسست وتكونت من مجموعة الدول الصناعية العشرة Group of ten وذلك عام 1988 تحت إشراف بنك التسويات الدولية بمدينة بازل بسويسرا.

وقد أطلق على هذه اللجنة تسمية "لجنة التنظيمات والإشراف والرقابة المصرفية على الممارسات العملية وتشكلت من ممثلين عن مجموعة العشر وهي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا الاتحادية، إيطاليا، اليابان، هولندا، السويد، سويسرا، المملكة المتحدة، لكسمبورغ، الولايات المتحدة الأمريكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ريس عبد الحق، هشام حريز، دبابش عبد المالك، دور البنوك الأجنبية في تمويل الإقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014، ص 129.

وهي عبارة عن علاقة بين مبلغ الأموال الخاصة للبنك، ومجموع مخاطرة القروض المحتملة والتي يجب أن تكون أقل من 8%، وتهدف هذه النسبة إلى تعزيز الأمان في النظام البنكي، كما تسمح نسبة 8% للبنوك برفع رأسمالها خاصة إلى الدول التي تتميز بنوكها برسمة ضعيفة، كما تسمح لها أيضا بالحفاظ على هامش أمان يتطور مع تطور نشاطاتها، وجدير بالذكر أنّ البنوك قبل تاريخ 11 جويلية 1988 كانت تتميز بإنخفاض رأسمالها.<sup>1</sup>

وتعود أسباب إنشاء هذه اللجنة إلى تفاقم أزمة المديونية الخارجية للدول النامية، وإزدياد حجم ونسبة الديون المشكوك في تحصيلها والتي منحتها البنوك العالمية وتعثّر بعض هذه البنوك، بالإضافة إلى المنافسة القوية من جانب البنوك اليابانية للبنوك الأمريكية والأوروبية بسبب نقص رؤوس الأموال بتلك البنوك، وزيادة فروعها في أنحاء العالم خارج الدولة الأم.

## 2- الجوانب الأساسية لإتفاقية بازل1:

حاولت لجنة بازل من خلال عملها الرئيس الربط بين كفاية رأس المال الممتلك ومخاطر موجوداته المختلفة بتحديد أوزان للمخاطرة ولهذا فإنّها أعطت أولا الأهمية لإدارة المخاطر البنكية من خلال إختلاف أوزان مخاطر الموجودات المصرفية، وقد احتوت إتفاقية بازل للرقابة المصرفية على العديد من الجوانب المهمة تتمثل في الآتي:

- أ- التركيز على مخاطر الإئتمان: إذ ركزت الإتفاقية على المخاطر الإئتمانية بعدّها الأساس في حساب الحدود الدنيا لرأس المال فضلا عن المخاطر الأخرى مثل مخاطر سعر الفائدة.
- ب- تعميق الإهتمام بنوعية الموجودات وكفاية المخصصات الواجب تكوينها: إذ تم تركيز الإهتمام على نوعية الموجودات ومستوى المخصصات التي يجب تكوينها لمواجهة الديون المشكوك في تحصيلها.<sup>2</sup>
- ت- تقسيم دول العالم إلى مجموعتين من حيث أوزان المخاطرة الإئتمانية:

المجموعة الأولى: يطلق عليها دول ال OECD، إذ ترى اللجنة أنّ مجموعة محدّدة من دول العالم يمكن أن تحدد الإلتزامات لحكوماتها المركزية أو البنوك المسجلة بها. وهذه الدول هي: بلجيكا، كندا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، اليابان، لوكسمبورغ، هولندا، السويد، المملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، أيسلندا، إيرلندا، إسبانيا، استراليا، البرتغال، اليونان، الدانمارك، فنلندا، النمسا، النرويج، نيوزيلندا، تركيا، المملكة العربية السعودية؛

<sup>1</sup> وليد العايب، لحلو بوخاري، إقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2013، ص108.

<sup>2</sup> صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013، ص80.

المجموعة الثانية: تشمل باقي دول العالم، وقد اعتبرت ذات مخاطر أعلى من دول المجموعة الأولى، ولا تتمتع هذه الدول بتخفيضات أوزان المخاطر المقررة للمجموعة الأولى.<sup>1</sup>

### 3- أهداف لجنة بازل: تهدف لجنة بازل إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقرير حدود دنيا لكفاية رأسمال البنوك؛
- إلغاء المنافسة الغير عادلة بين البنوك في الأسواق الدولية؛
- تشخيص المخاطر البنكية التي تهدد نشاط البنوك خصوصاً العناصر خارج الميزانية؛
- المساعدة في تقوية النظام المصرفي الدولي وخاصة بعد تفاقم أزمة المديونية لدول العالم الثالث؛
- إزالة مصدر مهم للمنافسة غير العادلة بين البنوك والتي تنشئ من الفروقات في المتطلبات الرقابية الوطنية بشأن رأس المال البنكي.<sup>2</sup>

### ثانياً: مضمون إتفاقية بازل 1.

بعد عدة جهود وإجتماعات قدمت اللجنة توصياتها الأولى بشأن كفاية رأس المال الذي عُرف باتفاقية بازل 01 في 1988 ليصبح إتفاقاً عالمياً، وبعد عدة أبحاث وتجارب وضعت نسبة عالية لكفاية رأس المال تعتمد على نسبة هذا الأخير إلى الأصول حسب درجة خطورتها فقدرت هذه النسبة بـ 8% والتي طبقت ابتداء من نهاية 1992 لكي يتم هذا التطبيق بشكل تدريجي خلال ثلاث سنوات بدء من 1990. كما كرست لجنة بازل جهودها لدراسة موضوع كفاية رأس المال، وقد توصلت بداية الثمانينات إلى أن نسبة رأس المال في البنوك دولية النشاط الأساسية قد تضاعلت بنسبة كبيرة، وذلك بسبب تزايد المخاطر الدولية، ممّا دفع اللجنة إلى السعي لإيقاف تآكل مستويات رؤوس الأموال في البنوك وإيجاد نوع من التقارب في نظم قياس كفاية رأس المال، وبذلك ظهرت الحاجة إلى وجود إطار دولي موحد لتقوية النظام المصرفي العالمي والقضاء على المنافسة الناتجة عن الإختلافات في متطلبات ورؤوس الأموال الخاصة وبعد ذلك ظهر نظام أطلق عليه إتفاقية بازل لكفاية رأس المال.

وقامت مقررات لجنة بازل على أساس تصنيف الدول إلى مجموعتين، الأولى متدنية المخاطر، وتضم دول منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية يضاف إلى ذلك دولتان هما سويسرا والمملكة العربية السعودية أما المجموعة الثانية فهي عالية المخاطر، وتضم بقية دول العالم.<sup>3</sup>

وتتحدد كفاية رأس المال وفقاً للإعتبارات التالية:

- 1- ربط إحتياطي رأس المال لدى البنك بالأخطار الناتجة عن الأنشطة المختلفة، بغض النظر عما إذا كانت متضمنة في ميزانية البنك أو خارج ميزانيته؛

<sup>1</sup> رايس عبد الحق، هشام حريز، مرجع سابق، ص 131.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 130.

<sup>3</sup> لبنى فتاح، مرجع سابق، ص 34-35.

- 2- تقسيم رأس المال إلى مجموعتين أو شريحتين:
- أ- رأس المال الأساسي: وتشمل حقوق المساهمين الدائمة العادية المصدرة والمدفوعة بالكامل والأسهم الممتازة الدائمة غير المتراكمة، وبدون الأسهم الممتازة المتراكمة ويضاف إليه هوامش الريج غير الموزعة أو المحتجزة.
- ب- رأس المال التكميلي: تشمل الإحتياطيات غير المعلنة ويضاف إليها إحتياطيات مواجهة ديون متعثرة وكذا يضاف الإقراض متوسط وطويل الأجل من المساهمين وبالإضافة إلى الأوراق المالية (من الأسهم والسندات التي تتحول إلى أسهم بعد فترة) ويجب كذلك إحترام الشروط الأساسية الآتية في رأس المال:
- أن لا يزيد رأس المال التكميلي على رأس المال الأساسي؛
  - أن لا تزيد نسبة القروض التي يحصل عليها البنك من المساهمين والتي تدخل ضمن هذا الإطار عن 50% من رأس المال الأساسي؛
  - أن لا تزيد المخصصات العامة كحد أقصى عن 2% مرحليا، ثم تحدد ب 1.25 من الأصول والإلتزامات العرضية مرجحة الخطر لأنها لا ترق إلى حقوق الملكية؛
  - تخضع إحتياطيات إعادة التقييم للأصول لإعتبارات معينة مثل خصم نسبة 55% لاحتمال خضوع هذا الفرق للضريبة عند بيع الأصول، وكذا الأوراق المالية التي تتحول إلى أسهم؛
  - يشترط لقبول أية إحتياطيات سرية ضمن قاعدة رأس المال المساندة أن يكون موافقا عليها ومعتمدا من قبل السلطات الرقابية، وأن تكون من خلال حساب الأرباح والخسائر، وأن لا يكون لها صفة المخصص، وبعض الدول لا تسمح لها، ويحسب معدل كفاية رأس المال حسب مقررات لجنة بازل كما يلي:
- رأس المال الشريحة الأولى + الشريحة الثانية
- $$\leq 8\%$$
- مجموع التعهدات والإلتزامات بطريقة مبرمجة للخطر

الجدول رقم (01): أوزان المخاطرة لأصول داخل ميزانية عمومية للبنك.

درجة المخاطرة	عامل المخاطرة (الموجودات)
صفر%	- النقدية؛ - المطلوبات من الحكومات المركزية والبنوك المركزية؛ - المطلوبات بضمانات نقدية، وبضمان أوراق مالية صادرة من الحكومات.
10%	- المطلوبات من القطاع العام.
20%	- المطلوبات من بنوك التنمية الدولية وبنوك دول منظمة التعاون الإقتصادي - OECD.
50%	- قروض مضمونة برهون عقارية وشيغلها ملاكها؛
100%	- جميع الأصول الأخرى بما فيها: • القروض التجارية ومطلوبات من القطاع الخاص؛ • مطلوبات من خارج OECD ويتبقى على إستحقاقها ما يزيد عن عام؛ • مطلوبات من شركات القطاع العام، ومساهمات في شركات أخرى وغيرها.

المصدر: الشواربي عبد الحميد محمد، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهة النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 106.

ومن أجل ذلك وضعت لجنة بازل مقياساً للمخاطر وصنفت كافة أصول البنوك إلى أربع فئات ترجيحية للمخاطر تتراوح من صفر إلى 100% طبقاً للمخاطر الائتمانية للمقرضين فمثلاً:

- القرض الذي يُقدّم إلى شركة أو مؤسسة قطاع خاص يُمثل مخاطر 100%؛
- قرض يقدم إلى الحكومة أو مؤسسة حكومية يُمثل مخاطر تتراوح من صفر إلى 100%؛
- القروض بين البنوك المحلية تمثل مخاطر 20%.

ويمكن توضيح معاملات التحويل للإلتزامات خارج الميزانية حسب مقررات بازل في الجدول الآتي:

الجدول رقم (02): معاملات التحويل للإلتزامات خارج الميزانية حسب مقررات بازل1.

معاملات الإلتزام	تحويل	الأدوات
100%		البدائل للإلتزام المباشر مثل الضمانات العامة للديون (بضمنها الإعتمادات المستندية القائمة لضمان القروض والأوراق المالية) والقبولات المصرفية (بضمنها التظهيرات التي تحمل طابع القبولات).
50%		الفقرات المحتملة المرتبطة بمعاملات معينة (مثل سندات حسن الأداء وسندات الطلب، وحقوق شراء الأسهم، الإعتمادات المستندية المرتبطة بمعاملات معينة).
20%		الإحتمالات قصيرة الأجل، ذات التصفية الذاتية (مثل الإعتمادات المستندية المضمونة بشحنات البضاعة).
100%		إتفاقيات البيع وإعادة الشراء، المبيعات، مع حق العودة، التي يتحمل المصرف فيها المخاطرة.
100%		المشتريات المستقبلية للموجودات، والودائع الأمامية والأسهم المدفوعة جزئياً، التي تمثل إلتزامات، مع سحب معين.
50%		تسهيلات إصدار الأوراق، وتسهيلات السائدين المدورة.
0%		الإلتزامات الأخرى (مثل التسهيلات الرسمية القائمة، وخطوط الإلتزام) ذات الإستحقاقات التي تزيد على السنة الواحدة أصلاً.
50%		الإلتزامات المشابهة، ذات الإستحقاقات لغاية سنة في الأصل، أو تلك القابلة للإلغاء في أي وقت وبدون شروط.

المصدر: لبنى فتاح، مرجع سابق، ص38.

وتتطلب منهجية لجنة بازل الإحتفاظ بحد أدنى من رأس المال مقارنة بإجمالي الأصول المقومة طبقاً للمخاطر بنسبة 8%.

وتتميز الإتفاقية بالسهولة في مجالات التطبيق والمقارنة والإشراف والمراجعة ولقد أدى تطبيقها إلى وقف التدهور في معدلات رأسمال البنوك. ومن خلال الجدول نستطيع أن نميز بين المطلوبات من القطاع العام والمطلوبات التي تعبر حدود الدولة إلى القطاع العام الأجنبي، وتخضع مطلوبات طويلة الأجل من البنوك الأجنبية إلى نسبة وزن 100%، وتوجد هناك مجموعة من أنواع المخاطر التي تتعرض لها البنوك.

ثالثاً: إيجابيات وسلبيات إتفاقية بازل1.

1- الإيجابيات:

تتمثل إيجابيات إتفاقية بازل1 في إيجابيات معيار كفاية رأس المال بإعتبار أنّ إتفاقية بازل1 تناولت موضوع معيار كفاية رأس المال ويمكن حصر أهم إيجابياتها فيما يلي:

- الإسهام في دعم إستقرار النظام البنكي العالمي وإزالة التفاوت في قدرة البنوك على المنافسة؛
- المساعدة في تنظيم عمليات الرقابة على معايير رأس المال في البنوك وجعلها أكثر واقعية؛
- لم يعد المساهمون في المشروعات البنكية مجرد حملة أسهم ينتظرون العائد منها على غرار المشروعات الأخرى، بل أقحم ذلك المعيار مساهمي البنوك في صميم أعمالها حيث أنّ وجود زيادة رأس المال بزيادة الأصول الخطرة مع تصاعد الإهتمام بسلامة المراكز المالية للبنوك ضاعف من مسؤولية الجمعيات العمومية في إختيار مجلس إدارات البنوك وإتخاذ القرارات المالية المناسبة حتى لو إقتضى الأمر زيادة رأس مال البنك بمساهمات جديدة من أموال المساهمين الخاصة عند تعرض البنك لمخاطر وفق تقدير الجهات الرقابية، وهو ما من شأنه الوصول إلى دور أكثر فعالية للمساهمين بما يساند الجهات الرقابية في عملها ويساند البنوك ذاتها؛

- أصبح من المتاح للمساهم العادي أو لرجل الشارع القدرة على تكوين فكرة سريعة عن سلامة المؤسسات المالية وذلك من خلال أسلوب متفق على مكوناته وعناصره دولياً وبذات الصورة بين دولة وأخرى أو بين بنك وآخر وفيما لو قامت البنوك بالإعلان عن موقفها من الإلتزام بالمعيار المذكور، وقامت أيضاً جهات الرقابة على البنوك من جانبها بمتابعة إلتزام البنوك بما يقضي به المعيار؛
- سيدعو تطبيق المعيار إلى أن تكون البنوك أكثر إتجاهاً إلى الأصول ذات المعامل الأقل من حيث درجة المخاطرة، وهو ما قد يترتب عليه الإرتفاع النسبي في درجة الأمان من أصول البنوك حيث ستضيف البنوك ضمن تكلفة حيازة الأصول ما يقتضيه الأمر من الإحتفاظ برأس مال مقابل، بل ربما ستسعى أيضاً إلى بيع الأصول الخطرة واستبدالها بأصول مخاطرة إذا ما صعب عليها زيادة عناصر رأس المال.

2- السلبيات:

- قد يكون الثمن الذي يختاره البنك للإلتزام بمعيار كفاية رأس المال هو عدم تكوين المخصصات الكافية، ذلك إن لم تكن الدولة تتبع سياسات موحدة وملزمة في تصنيف الأصول وإحتساب المخصصات وتهميش الفوائد وينتج عنه تضخم الأرباح لزيادة الإحتياطات وهو ما من شأنه أن يسرع باستنزاف البنك لذا يتعين متابعة كفاية المخصصات المكونة من جانب جهات الرقابة؛

- من أهم السلبيات هي إضافة تكلفة إضافية على المشروعات البنكية تجعلها في موقف أضعف تنافسيًا من المشروعات غير البنكية التي تؤدي خدمات شبيهة، إذ يتعين عليها زيادة عناصر رأس المال بما يتطلبه من تكلفة عند زيادة الأصول الخطرة.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: إتفاقية بازل 2.

نظرًا للإنتقادات التي وُجّهت لإتفاق بازل الأول والسلبيات الناجمة عن التطبيق العملي له، وكذا التطورات التي شهدتها الصناعة البنكية مثل: المشتقات المالية، والتطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة في مجالي الإتصال والمعلومات بالإضافة إلى توسع العولمة وما نتج عنه من إنفتاح في الأسواق وتلاشي الحدود والحواجز وتطور أساليب إدارة المخاطر، بدأت لجنة بازل في تقديم مقترحاتها لتعديل الإتفاق والذي أطلق عليه إتفاق بازل الثاني، وهذا ما تطرقنا إليه في هذا المطلب.

**أولاً: تعديلات لجنة بازل:** وقد تمت التعديلات كما يلي:

1- إقترحت اللجنة عام 1993، إدخال بعض التعديلات على أسلوب حساب معيار كفاية رأس المال ليغطي مخاطر السوق، بالإضافة إلى تغطية المخاطر الإئتمانية ومخاطر الدول، ومقتضى هذه التعديلات إضافة شريحة ثالثة هي القروض المساندة\* لأجل سنتين على أن تستخدم لتغطية مخاطر السوق فقط؛

2- وافقت لجنة بازل في أبريل 1995 على السماح للبنوك باستخدام أساليبها الداخلية الخاصة لقياس مخاطر السوق، كبديل لاستخدام إطار القياس الموحد الذي وضع في أبريل 1993 والذي كان من المقترح تطبيقه على جميع البنوك؛

3- وأخيراً أصدرت لجنة بازل سنة 1996 الإتفاقية الخاصة باحتساب كفاية رأس المال لمواجهة المخاطر السوقية، بعد أن كانت الإتفاقية الأولى تعنى بمخاطر الإئتمان فقط وتعتبر هذه الإتفاقية تعديلاً لإتفاقية 1988، ووفق هذا التعديل فعند حساب نسبة رأس المال الإجمالية للبنك يتم إيجاد صلة رقمية بين مخاطر الإئتمان ومخاطر السوق عن طريق ضرب مقياس المخاطر السوقية في 12.5 ثم إضافة الناتج إلى مجموع الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة والمجمعة لغرض مقابلة مخاطر الإئتمان، وبالتالي سوف يكون بسط الكسر هو مجموع رأس مال البنك من الشريحة الأولى والثانية والذي تم تحديده عام 1988 بالإضافة إلى عناصر رأس المال من الشريحة الثالثة والتي يمكن إستخدامها لمواجهة المخاطر السوقية (كيفية قياس المخاطر السوقية) وبالتالي تصبح إذن العلاقة المعدلة لحساب كفاية رأس المال كما يلي:

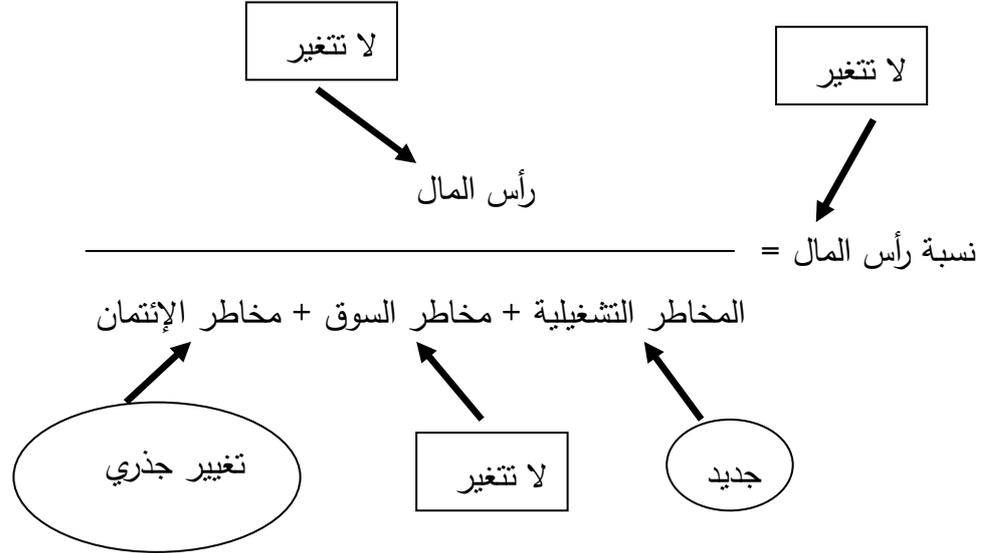
<sup>1</sup> حكمت براح، تسيير المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية - حالة ولاية أم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: مالية تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013، ص ص 69-70.

\* القروض المساندة هي عبارة عن سندات يطرحها البنك في إكتتاب عام بعائد أعلى من سعر السوق، نظرًا لإحتمال تعرضها للخسائر التي قد يحققها البنك.

إجمالي رأس المال (شريحة 1 + شريحة 2 + شريحة 3)

$\leq 8\%$

الأصول المرجحة بأوزان المخاطرة + (مقياس المخاطرة السوقية  $\times 12.5$ )  
الشكل رقم (07): معادلة كفاية رأس المال حسب مقررات بازل 2.



وفي سنة 1999 نشرت لجنة بازل إقتراحات أولية لإطار جديد لقياس كفاية رأس المال يحل محل إتفاقية 1988 وأدخلت فيه معايير جديدة تأخذ في الإعتبار وبشكل أكثر دقة شمولية المخاطر التي تتعرض لها البنوك لتشمل مخاطر التشغيل، وفي سنة 2001 تقدمت لجنة بازل بمقترحات أكثر تحديدا وتفصيلا حول الإطار الجديد لمعدل كفاية رأس المال، وطلبت إرسال تعليقات عليها من المعنيين والمختصين والهيئات قبل شهر ماي 2001، وكان من المتوقع أن تصدر اللجنة النسخة النهائية من هذا الإتفاق قبل نهاية سنة 2001 ، ولكن نظرا لكثرة الردود والملاحظات تأخر إصدارها، وقد حددت اللجنة 2007 كآخر أجل لتطبيق إتفاقية بازل 2.<sup>1</sup>

ثانياً: الدعائم الأساسية لإتفاقية بازل 2: وتتضمن هذه الدعائم الآتي:

1- الحد الأدنى لمتطلبات رأس المال: وتمثل طريقة مستحدثة لحساب رأس المال المرجح بالمخاطر اللازمة لمواجهة مخاطر السوق ومخاطر التشغيل ومخاطر الائتمان، وأنّ متطلبات الحد الأدنى لرأس المال تتكون من تحديد رأس المال الرقابي، وقياس التعرض للمخاطرة Risk Exposure Measurement والقواعد المنظمة لحجم رأس المال بالنسبة لتلك المخاطر.

<sup>1</sup> لبنى فتاح، مرجع سابق، ص ص 43-44.

فالنسبة لرأس المال الرقابي فإنّ اللجنة أبتت على القواعد القائمة في إتفاق 1988، وبالنسبة لقياس التعرض للمخاطر، أكدت اللجنة أهمية المحاسبة ومبادئ التقييم السليمة، كما أنّ المخاطر التي تواجه البنوك في عملها يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات هي:

أ- مخاطر الائتمان؛

ب- مخاطر السوق؛

ت- المخاطر التشغيلية.

ويمكن إعتماد الطرق الآتية لتحديد متطلبات الحد الأدنى لرأس المال وهي:

أ- نموذج معدل للإطار المالي؛

ب- نموذج التقييم الداخلي؛

ت- نموذج مخاطر التقييم المتقدم.

وتفترض لجنة بازل إمكانية استخدام التقييمات الائتمانية الخارجية للتمييز بين بعض المخاطر الائتمانية عند استخدام المنهج القائم على مخاطر الائتمان والذي يمكن أن يستخدم كمنهج معياري لحساب متطلبات الحد الأدنى لرأس مال البنوك.<sup>1</sup>

**2- متابعة السلطات الرقابية لكفاية رأس المال:** وهي تشكل الدعامة الثانية لإتفاقية بازل 2 وتهدف هذه الدعامة إلى تأكد السلطات الرقابية من أنّ وضعية رأس المال في البنك وكفايته متوافقة مع بيئة وإستراتيجية المخاطر الإجمالية التي يتحملها، وكذلك لتمكين هذه السلطات من التدخل في الوقت المناسب بكفاءة وفاعلية وتستند عملية المتابعة إلى الجوانب الآتية:

أ- ممارسة البنوك لعملياتها بمستوى رأس مال يفوق الحد الأدنى؛

ب- أن تتوافر للبنوك عمليات لتقييم كفاية رأس المال متماشية مع هيكل مخاطرها؛

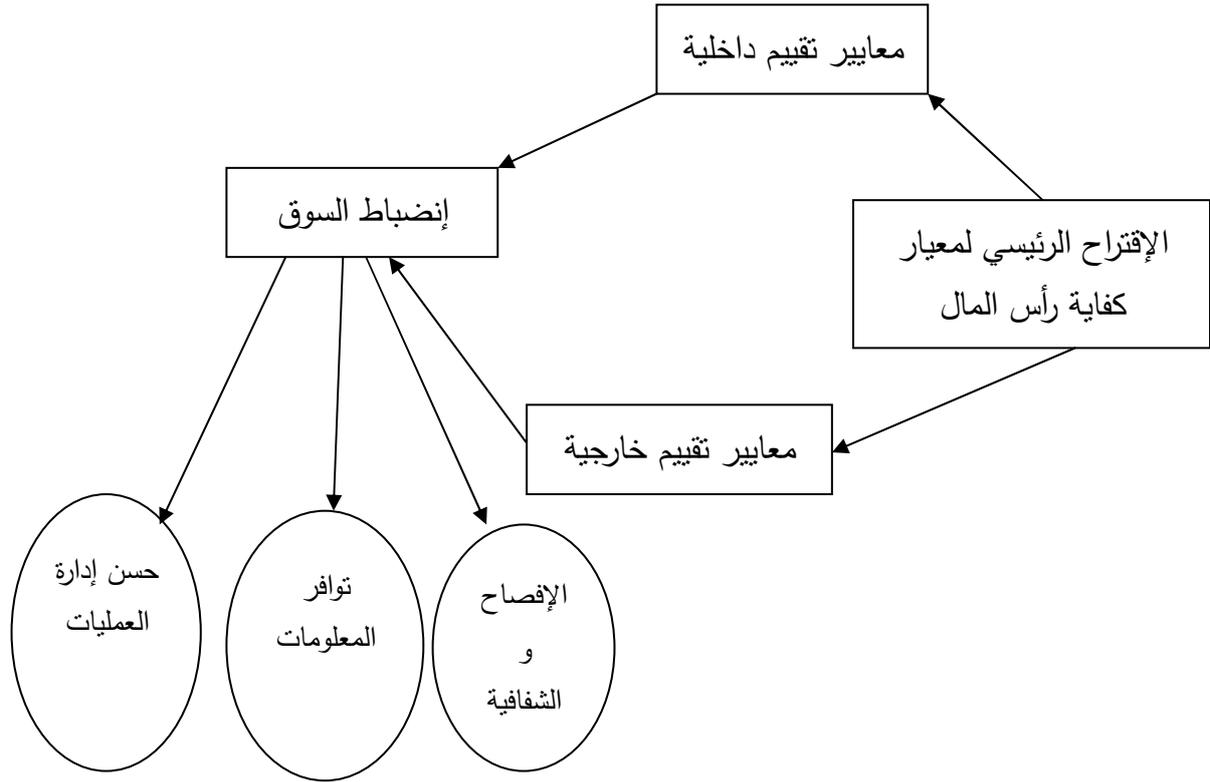
ت- أن تسعى السلطات الرقابية للتدخل في مرحلة مبكرة من أجل الحيلولة دون إنخفاض رأس المال من دون سقف المعدلات الوقائية.

**3- إنضباط السوق:** وتتضمن هذه الدعامة تحفيز البنوك على ممارسة أنشطتها بشكل سليم وفعال، فضلاً عن تحفيزها للحفاظ على رأس مال قوي لتعزيز قدراتها على مواجهة الخسائر المحتملة في المستقبل من جراء تعرضها للمخاطرة، وعليه فإنّ إنضباط السوق يشكل دعامة أساسية لتقوية أمان وسلامة النظام البنكي.

<sup>1</sup> صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص 85.

ويتطلب إنضباط السوق توافر المعلومات الدقيقة في توقيتها الملائم والتي تُمكن إدارة البنك من إجراء التقنيات الصحيحة للمخاطرة، وهذا يعني زيادة درجة إفصاح البنوك عن حجم رأسمالها ونوعية وهيكل المخاطر والسياسات المحاسبية لتقييم الموجودات والمطلوبات، وأيضًا إستراتيجيات البنوك للتعامل مع المخاطر ونظمها الداخلية لتقدير حجم رأس المال المطلوب.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): إطار عام لمعيار كفاية رأس المال من خلال إنضباط السوق.



المصدر: فتاح لبنى، مرجع سابق، ص 47.

ويُلخص الجدول رقم (03): الدعائم الثلاثة لإتفاقية بازل 2.

الدعامة الأولى	الدعامة الثانية	الدعامة الثالثة
متطلبات الحد الأدنى:	متابعة السلطات الرقابية:	انضباط السوق:
- لا تغيير في معدل الممثل	أربعة مبادئ رئيسية:	- يعمل إنضباط السوق
- 8% كذلك لا تغيير جوهري في	- يتوجب على البنوك	على تشجيع سلامة البنوك
إحتساب متطلبات رأس المال	إمتلاك أساليب لتقييم الكفاية	وكفاءتها من خلال التأكيد على
تجاه مخاطر السوق؛	الكلية لرأس المال وفقا لحجم	تعزيز الشفافية؛
- تغيير كبير في أساليب	المخاطر، وأن تمتلك أيضا	- هناك إفصاح أساسي

<sup>1</sup> صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص 86.

<p>وإفصاح مكمل لجعل إنضباط السوق أكثر فعالية ويشمل الإفصاح أربعة نواحي رئيسية وهي: نطاق التطبيق، تكوين رأس المال، وعمليات تقييم وإدارة المخاطر بالإضافة إلى كفاية رأس المال.</p>	<p>إستراتيجية للمحافظة على مستويات رأس المال المطلوبة؛ - يتوجب على الجهة الرقابية مراجعة أساليب تقييم كفاية رأس المال لدى البنوك الخاضعة لها، واتخاذ الإجراءات المناسبة عند قناعتها بعدم كفاية رأس المال الموجود؛ - يتعين على الجهة الرقابية أن تتوقع احتفاظ البنوك بزيادة في رأس المال عن الحد الأدنى المطلوب وأن تمتلك هذه الجهة القدرة على إلزامها بذلك؛ - يتعين على الجهة الرقابية التدخل في وقت مبكر لمنع إنخفاض أو تراجع رأس المال على المستوى المطلوب، واتخاذ إجراءات سريعة في حال عدم المحافظة على هذا المستوى؛ - هناك إهتمام في عمليات المراجعة الرقابية بصورة رئيسية بمخاطر التركيز ومخاطر أسعار الفائدة ومخاطر الرهانات.</p>	<p>احتساب المتطلبات تجاه المخاطر الائتمانية كما تم إضافة متطلبات تجاه المخاطر التشغيلية؛ - بالنسبة للمخاطر الائتمانية هناك ثلاث أساليب مختلفة لاحتساب الحد الأدنى وهو الأسلوب المعياري وأسلوب التقييم الداخلي الأساسي وأسلوب التقييم الداخلي المتقدم وهناك حوافز للبنوك لاستخدام أساليب التقييم الداخلي، إلا أن ذلك يتطلب تواجد أنظمة رقابية فعالة وكفاءة كبيرة في جمع المعلومات وإدارة المخاطر؛ - بالنسبة للمخاطر التشغيلية هناك ثلاثة أساليب في احتساب متطلبات الحد الأدنى لرأس المال وهو أسلوب المؤشر الأساسي والأسلوب المعياري وأسلوب القياس المتقدم ويتم الإختيار وفقا لشروط ومعايير معينة.</p>
--	---	--

المصدر: لبنى فتاح، مرجع سابق، ص48.

ثالثاً: إيجابيات وسلبيات إتفاقية بازل 2.

### 1- الإيجابيات:

تتمثل أهم إيجابيات إتفاقية بازل الثانية فيما يلي:

- يعالج الإطار المقترح مشكلة التصنيف مرتفع المخاطر للدول خارج منطقة التعاون الإقتصادي والتنمية Now OCED والذي يؤدي إلى زيادة تكلفة الإقراض، ممّا يعني أنّ هذه الدول ستستفيد إلى حد كبير من تخفيض تكلفة مواردها التي تحصل عليها عن طريق الإقتراض؛
- الإهتمام بالقضية الأساسية في إدارة البنوك والمتمثلة في إدارة المخاطر؛
- الإلمام بأكثر عدد ممكن من أنواع المخاطر المتعددة التي يواجهها القطاع المالي والبنكي معاً وهو ما يعزز الثقة في متطلبات لجنة بازل ويزيد توجه الدول نحو تبنيتها وإعتمادها؛
- ألغت إتفاقية بازل 2 التمييز بين الدول التي تنتمي إلى دول OCED أو Now OCED من حيث مستلزمات رأس المال؛
- فتح المجال أمام البنوك الصغيرة والمتوسطة والغير قادرة حالياً على تطوير نماذج داخلية لقياس مخاطر الإئتمان بالإعتماد على وكالات التتقيط الخارجية.

### 2- السلبيات:

تتمثل أهم سلبيات إتفاقية بازل الثانية فيما يلي:

- تربط إتفاقية بازل 2 مصير القطاع البنكي في مجموعة محدودة من وكالات التتقيط التي لا تخضع لأية جهة رقابية؛
- يمكن أن تؤدي مقررات لجنة بازل إلى تعزيز التقلبات الإقتصادية حيث في فترات الإنكماش (زيادة حجم المخاطر المتوقعة) ستعاني الدول النامية من إرتفاع تكلفة الإقتراض في الوقت الذي تحتاج فيه إلى مزيد من التسهيلات، وهذا يطرح الإشكال حول قدرة السوق على تقدير موضوعي ومستقر للمخاطر؛
- إرتفاع تكلفة الوحدة الواحدة من الخدمات البنكية نتيجة إرتفاع تكلفة الحصول على مصادر التمويل؛
- لإستيفاء نسبة المعيار الجديد ستضطر البنوك إلى إحتجاز نسبة عالية من الأرباح لزيادة رأس المال الأمر الذي يعني عدم توزيع الأرباح على المساهمين؛
- يتضمن الإطار المقترح بأن يتوافر لدى البنك نظام لتقدير مدى كفاية رأس ماله بالنسبة لكل نشاط يرتبط به، ويتطلب ذلك توافر تقنيات حديثة غير متوفرة لدى معظم البنوك في الدول النامية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حكمت براح، مرجع سابق، ص ص 80-81.

### المطلب الثالث: إتفاقية بازل 3.

منذ إندلاع الأزمة المالية العالمية في عام 2008 عكفت البنوك المركزية على تحليل أسبابها للوقوف على نقاط الضعف التي شابت إتفاقية بازل الثانية والتي كان من المفترض أن تحول دون حدوث أزمة مالية من هذا النوع وفي هذا الإطار قامت لجنة بازل في خطوة هي الأهم من نوعها منذ إندلاع الأزمة المالية العالمية في 2008 لتطوير إتفاقية بازل الثانية التي صدرت عام 2004، قامت لجنة بازل ببنك التسويات الدولي في ديسمبر 2009 بإصدار الملامح الأساسية لإتفاقية جديدة عُرفت باسم إتفاقية بازل الثالثة بخصوص الحد الأدنى لمعايير كفاية رأس المال للتصدي لتبعات الأزمة المالية العالمية الأخيرة.

#### أولاً: الإصلاحات الواردة في إتفاقية بازل 3.

- إلزام البنوك بالإحتفاظ بقدر من رأس المال الممتاز يعرف باسم (رأس مال أساسي) وهو من المستوى الأول ويتألف من رأس المال المدفوع والأرباح المحتفظ بها ويعادل 4.5% على الأقل من أصولها التي تكتنفها المخاطر بزيادة عن النسبة الحالية والمقدرة ب2% وفق إتفاقية بازل 2؛
- تكوين إحتياطي جديد منفصل يتألف من أسهم عادية ويعادل 2.5% من الأصول، أي أن البنوك يجب أن تزيد كمية رأس المال الممتاز الذي تحتفظ به لمواجهة الصدمات المستقبلية إلى ثلاث أضعاف ليلعب نسبة 7% وفي حالة إنخفاض نسبة الأموال الإحتياطية عن 7% يمكن للسلطات المالية أن تفرض قيوداً على توزيع البنوك للأرباح على المساهمين أو منح المكافآت المالية لموظفيهم، ورغم الصرامة في المعايير الجديدة إلا أن المدة الزمنية لتطبيق هذه المعايير والتي قد تصل إلى عام 2019 جعلت البنوك تتنفس الصعداء؛
- وبموجب الإتفاقية الجديدة ستحتفظ البنوك بنوع من الإحتياطي لمواجهة الآثار السلبية المترتبة على حركة الدورة الاقتصادية بنسبة تتراوح بين صفر و2.5% من رأس المال الأساسي (حقوق المساهمين)، مع توافر حد أدنى من مصادر التمويل المستقرة لدى البنوك وذلك لضمان عدم تأثرها بأداء دورها في منح الإئتمان والإستثمار جنباً إلى جنب، مع توافر نسب محددة من السيولة لضمان قدرة البنوك على الوفاء بالتزاماتها تجاه العملاء؛
- رفع معدل المستوى الأول من رأس المال الإجمالي الحالي من 4% إلى 6% وعدم احتساب الشريحة الثالثة في معدل كفاية رأس المال، ومن المفترض أن يبدأ العمل تدريجياً بهذه الإجراءات اعتباراً من يناير عام 2013 وصولاً إلى بداية العمل بها في عام 2015 وتنفيذها بشكل نهائي في عام 2019؛
- متطلبات أعلى من رأس المال وجودة رأس المال: إن النقطة المحورية للإصلاح المقترح هي زيادة نسبة كفاية رأس المال من 8% حالياً إلى 10.5% وتركز الإصلاحات المقترحة أيضاً على جودة رأس المال إذ أنها تتطلب قدراً أكبر من رأس المال المكون من حقوق المساهمين في إجمالي رأس مال البنك؛ وقد إقترحت الإتفاقية الجديدة إعتداع نسبتيين في الوفاء بمتطلبات السيولة:

- الأولى للمدى القصير وتُعرف بنسبة تغطية السيولة (Liquidity Coverage Ratio)، وتُحسب بنسبة الأصول ذات السيولة المرتفعة التي يحتفظ بها البنك إلى حجم 30 يومًا من التدفقات النقدية لديه، ويجب أن لا تقل عن 100%، وذلك لمواجهة إحتياجاته من السيولة ذاتيًا؛
- الثانية وتُعرف بنسبة صافي التمويل المستقر (Net Stable Funding Ratio) لقياس السيولة البنوية في المدى المتوسط والطويل، والهدف منها توفير موارد سيولة مستقرة للبنك، وتحسب بنسبة مصادر التمويل لدى البنك (المطلوبات وحقوق الملكية) إلى إستخدامات هذه المصادر (الأصول) ، ويجب أن لا تقل عن 100%.<sup>1</sup>

الجدول رقم (04): متطلبات رأس المال ورأس مال التحوط وفق مقررات بازل3.

إجمالي رأس المال	رأس مال الشريحة الأولى	حقوق المساهمين - الشريحة 1-	
8%	6%	4.5%	الحد الأدنى
	2.5%		رأس مال التحوط
	0%-2.5%		حدود رأس مال التحوط للتقلبات الدورية
10.5%	8.5%	7%	الحد الأدنى + رأسمال التحوط - بازل3-
8%	4%	2%	بازل2

المصدر: صالح مفتاح، فاطمة رحال، مرجع سابق، ص 10.

والملاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم رفع الحد الأدنى لنسبة رأس المال الأولي من 2% وفق إتفاقية بازل2 إلى 4.5% مضافاً إليه هامش إحتياطي آخر يتكون من أسهم عادية نسبته 2.5% من الأصول والتعهدات لإستخدامه في مواجهة الأزمات مما يجعل المجموع يصل إلى 7% ، وقد تم كذلك رفع معدل ملائمة رأس المال إلى 10.5% بدلا عن 8% وهذا يعني أن البنوك ملزمة بتدبير رساميل إضافية للوفاء بهذه المتطلبات، وأهم التعديلات التي أدخلت على معادلة كفاية رأس المال.

أ- تعديل مكونات رأس المال التنظيمي لتشمل أدوات أكثر استقرارا وتقسّم إلى ما يلي:

- الشريحة الأولى للأسهم العادية (Common Equity Tier 1) وتتكون من رأس المال المدفوع والإحتياطيات والأرباح المدورة؛
- الشريحة الأولى الإضافية (Additional Tier 1)؛

<sup>1</sup> صالح مفتاح، فاطمة رحال، تأثير مقررات لجنة بازل3 على النظام المصرفي الإسلامي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي التاسع حول النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 9 و 10 سبتمبر 2013، ص ص 10-12.

- الشريحة الثانية (Tier 2)؛
  - وقامت إتفاقية بازل3 بإلغاء الشريحة الثالثة من رأس المال.
  - ب- قامت إتفاقية بازل3 بتعديل حدود نسبة كفاية رأس المال ابتداءً من عام 2013 ولغاية نهاية 2018 وذلك وفقاً لما يلي:
  - رفع نسبة الأصول الموزونة بالمخاطر إلى الشريحة الأولى للأسهم العادية من 2% إلى 4.5% وهذا سيؤدي إلى رفع نسبة الأصول الموزونة بالمخاطر إلى الشريحة الأولى (للأسهم العادية والإضافية) من 4.5% إلى 6%؛
  - إضافة رأس مال لغايات التحوط (Conservation Buffer) إلى نسبة كفاية رأس المال بنسبة 2.5% وبذلك يصبح الحد الأدنى لنسبة كفاية رأس المال بالإضافة إلى رأس المال لغايات التحوط 10.5% وسوف يستخدم لغايات الحد من توزيع الأرباح؛
  - رأس المال الإضافي المعاكس (Countercyclical Buffer) لتغطية مخاطر الدورات الإقتصادية من 0% إلى 2.5%؛
  - رأس المال الإضافي لمواجهة المخاطر النظامية (Systematic Buffer).
  - ت- إضافة معايير جديدة لإدارة ومراقبة مخاطر السيولة في البنوك: حيث أدخلت معيار خاص بالسيولة للتأكد من أنّ البنوك تملك موجودات يمكن أن تسيلها لتغطية إحتياجاتها وودائع أكثر استقراراً.
- ثانياً: محاور إتفاقية بازل3.

تتكون إتفاقية بازل الثالثة من خمسة محاور هامة وهي:

- ينص المحور الأول لمشروع الإتفاقية الجديدة على تحسين نوعية وبنية وشفافية قاعدة رساميل البنوك، وتجعل مفهوم رأس المال الأساسي -Tier 1- مقتصرًا على رأس المال المكتتب به والأرباح غير الموزعة من جهة مضافاً إليها أدوات رأس المال غير المشروطة بعوائد وغير المقيدة بتاريخ استحقاق، أي الأدوات القادرة على إستيعاب الخسائر فور حدوثها؛
- أما رأس المال المساند -Tier 2- فقد يقتصر بدوره على أدوات رأس المال المقيدة لخمس سنوات على الأقل والقابلة لتحمل الخسائر قبل الودائع أو قبل أية مطلوبات للغير على البنك، وأسقطت بازل3 كل ما عدا ذلك من مكونات رأس المال التي كانت مقبولة عملاً بالإتفاقيات السابقة؛
- تشدد مقترحات لجنة بازل في المحور الثاني على تغطية مخاطر الجهات المقترضة المقابلة والناشئة عن العمليات في المشتقات وتمويل سندات الدين وعمليات الريبو من خلال فرض متطلبات رأس مال إضافية للمخاطر المذكورة، وكذلك لتغطية الخسائر الناتجة عن إعادة تقييم الأصول المالية على ضوء تقلبات أسعارها في السوق؛

- تُدخل لجنة بازل في المحور الثالث نسبة جديدة هي نسبة الرفع المالي -Leverage Ration- وهي تهدف لوضع حد أقصى لتزايد نسبة الديون في النظام المصرفي، وهي نسبة بسيطة، كما أن المخاطر التي لا تستند إلى نسبة الرفع المالي تستكمل متطلبات رأس المال على أساس المخاطر، وهي تقدم ضمانات إضافية في وجه نماذج المخاطر ومعايير الخطأ، وتعمل كمعيار إضافي موثوق لمتطلبات المخاطر الأساسية؛
  - يهدف المحور الرابع إلى الحؤول دون إتباع البنوك سياسات إقراض مواكبة أكثر مما يجب فتزيد التمويل المفرط للأنشطة الإقتصادية في مرحلة النمو والإزدهار، وتمتدع أيام الركود عن الإقراض فتعمق الركود الإقتصادي وتطيل مداه الزمني<sup>1</sup>.
  - يعود المحور الخامس لمسألة السيولة، والتي تبين أثناء الأزمة العالمية الأخيرة مدى أهميتها لعمل النظام المالي والأسواق بكاملها، ومن الواضح أنّ لجنة بازل ترغب في بلورة معيار عالمي للسيولة، وتقتراح اعتماد نسبتين، الأولى هي نسبة تغطية السيولة LCR والتي تتطلب من البنوك الإحتفاظ بأصول ذات درجة سيولة عالية لتغطية التدفق النقدي لديها حتى 30 يوماً، أما النسبة الثانية NSFR فهي لقياس السيولة المتوسطة والطويلة الأمد، والهدف منها أن يتوفر للبنوك مصادر تمويل مستقرة لأنشطتها.
- ثالثاً: مراحل تنفيذ مقررات بازل 3.**

لكي تستطيع البنوك مواكبة هذه الزيادة الكبيرة، فعليها إما رفع رؤوس أموالها (عبر طرح أسهم جديدة للإكتتاب العام، أو إيجاد مصادر أخرى للتمويل)، أو التقليل من حجم قروضها، وفي الحالتين، فإن الأمر يحتاج لبعض الوقت لذا فقد منحت إتفاقية "بازل" الجديدة البنوك حتى عام 2019 فرصة لتطبيق هذه القواعد كلية، على أن يبدأ التطبيق تدريجياً مع بداية عام 2013، وبحلول عام 2015 يجب على البنوك أن تكون قد رفعت أموال الإحتياط إلى نسبة 4.5 في المائة، وهو ما يعرف باسم "Core tier – One capital ration"، ثم ترفعها بنسبة إضافية تبلغ 2.5 في المائة بحلول عام 2019، وهو ما يعرف باسم "Counter – Cyclical" كما أنّ بعض الدول مارست ضغوطاً من أجل إقرار نسبة حماية إضافية بمعدل 2.5 في المائة، ليصل الإجمالي إلى 9.5 في المائة، بحيث يفرض هذا المطلب في أوقات الرخاء، غير أن مجموعة "بازل" أخفقت في الإتفاق على هذا الإجراء وتركت أمره للدول الفردية.

#### رابعاً: الآثار المتوقعة من إتفاقية بازل 3.

بازل 3 هي تسوية سياسية حتمية تهدف إلى مواجهة عدد كبير من المخاوف المختلفة والمتناقضة. ولهذه الإتفاقية آثار مفهومة بالنسبة لنطاقها وشدتها، ومع ذلك، فقد استلهمت الأنظمة الجديدة من درجة عالية من الإجماع حول مجالات التركيز الأساسية للإصلاح، وفي جوهرها، ستسعى المعايير الجديدة لتحسين رأس المال والسيولة القليلة المتوفرة للبنوك، بينما تحد من درجة الإقراض المحتمل للبنوك.

<sup>1</sup> صالح مفتاح، فاطمة رحال، مرجع سابق، ص 13-15.

وبالإقتباس من البيان الرسمي للجنة بازل للإشراف المصرفي "فإنّ الهدف من جملة الإصلاح هو تحسين قدرة القطاع المالي على مواجهة الصدمات الناشئة عن الضغط الإقتصادي والمالي، أيًا كان مصدره، ممّا يقلل من خطر تسربها من القطاع المالي إلى الإقتصاد الحقيقي". وعادة ما تصور الإبتكارات معايير أكثر شدة من تلك المكتسبة تحت بازل الثانية:

- سيتعين على البنوك الحصول على رأسمال من الفئة 1 يساوي 4.5% من أصولها، بإرتفاع عن 2.0%، وبحلول 2019 سيتوقع من البنوك أن تمتلك صندوقًا لإحتياطي رأس المال الإضافي يصل إلى 2.5% من أسهمها المشتركة إذا كانت ستتجنب القيود على المكافآت والأرباح النقدية. ويجب أن يكون الشكل السائد من الفئة 1 لرأس المال أسهما مشتركة وأرباحا مستبقاة، ويمكن للمنظمين الوطنيين فرض رسوم إضافية مضادة للتقلبات الدورية تصل إلى 2.5%؛

- سيتعين على البنوك تقديم أدوات أكبر للسيولة، مكونة بشكل أساسي من أصول عالية السيولة مثل السندات الحكومية؛

- إتفق المنظمون على إختبار الفئة 1 من نسبة الإقراض 3%، في حين سيكون هذا الشرط إلزاميًا فقط في 2018، إلاّ أنّه سيتعين على البنوك الكشف عن نسب إقراضها إعتبارًا من 2015. ومن المتوقع فرض المزيد من القوانين على "المؤسسات التي يستبعد فشلها" مع أنّ طبيعتها الفعلية تبقى محلاً للخلاف.

أما ردة فعل السوق على إتفاقية بازل 3 كانت إيجابية بشكل كبير لسببين رئيسيين:

- المعايير الجديدة مع أنّها أكثر تشددًا من ذي قبل، إلاّ أنّها لا تتطلب الكثير لجمع رأس المال، فطريقة إحتساب النسب الأساسية لرأس مال من فئة 1، وإحتمال حدوث مسائل حقوقية كبرى، إلى جانب أنّ إحتماالية إضعاف قيمة الأسهم الحالية، تبدو الآن أكثر بعدًا؛

- إرتفاع رأس المال والسيولة سيتم تدريجيا وعلى مراحل وفي بعض الحالات ستكون معرضة لخطر كبير.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حكمت براح، مرجع سابق، ص ص 87-88.

### المبحث الثالث: المقومات الداعمة لفاعلية إدارة المخاطر في البنوك.

إدارة المخاطر وبحكم طبيعتها فهي فريدة وذات أهمية كبيرة، مما يجعلها تتطلب مشاركة وتجنيد كبير وواسع للموارد، بما فيها الموارد البشرية، المالية والفكرية، وتستلزم رؤية واضحة ومحددة الأهداف، وجدير بالذكر هنا وضع دليل للمخاطر وإرتباطها بالعوامل المساعدة لوقوعها وتحقق الخسارة المتوقعة يسهل عملية إدارة المخاطر ويزيد من فعاليتها وذلك يفرض على البنوك ضرورة الإهتمام بجميع العوامل والتي من شأنها تفعيل إدارة المخاطر داخلها.

#### المطلب الأول: تبني ثقافة إدارة الخطر.

لقد أصبح للثقافة دور كبير في تفعيل مفهوم إدارة الخطر داخل أي بنك أو أي مؤسسة بإعتبارها الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط.

#### أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

تشكل الثقافة التنظيمية أحد الأساليب الجديدة لتسيير البنك وإدارة أفراد، فهي تظم مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف والاتجاهات التنظيمية المختلفة والتي يشترك فيها الأفراد ويُعتمد عليها لتحليل أنواع السلوكيات التي إما أن تكون مقبولة أو غير مقبولة في البنك أو أي مؤسسة فهي تساهم في تقديم فهم مشترك لأهداف البنك ورسائله، ونمط السلوكيات التنظيمية والإدارية ومعايير الأداء المنظم لإتجاهات الأفراد والمساعدة على تحقيق الأهداف ورفع مستويات الأداء التنظيمي. كما تساعد أيضا الثقافة التنظيمية على تقديم صورة واضحة عن طبيعة العلاقات الإجتماعية وأنماط الإتصال بين الأفراد، ومنه تحديد درجة التماسك والتلاحم والإندماج الداخلي بينهم، كما تسمح عن طريق مؤشرات وظواهرها المختلفة بمنح نظرة عامة لجمهورها الخارجي عن طبيعة نشاطها ونوع الأهداف والرسائل التي تريد تحقيقها.

#### ثانياً: أهمية وجود ثقافة إدارة المخاطر في البنك.

يجب على البنك أن يبني لنفسه ثقافة قوية تتعلق بكيفية التعامل مع الخطر وإدارته، وذلك من خلال تبني قيم الشعور بالخطر والإستعداد لمواجهته، وكذا غرس مبادئ التحلي بالمسؤولية إتجاه تحمل الخطر، وجعل مبدأ إدارة الخطر عمل يومي يلزم كافة العاملين داخل البنك سواء كان هذا من المسؤول عليه أو من العمال وذلك من خلال بناء شعور لديهم أن الخطر الذي يواجهه البنك إنما يواجههم هم، الأمر الذي يستدعي ضرورة خلق إطار ثقافي عام حول تفعيل مفهوم الخطر وإدارته داخل البنك التي يخدم أهدافه وإستراتيجياته المستقبلية المبنية أساسا على التوقع والتنبؤ بالمستقبل وهذا المستقبل الذي يكتنفه الغموض وما ينجر عنه من مخاطر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لطيفة عبدلي، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص106.

## المطلب الثاني: استخدام التكنولوجيا في برامج إدارة الخطر.

لا يمكن الحديث عن مقومات فعالية إدارة الخطر دون الحديث عن تطبيق التكنولوجيا على برامج إدارة الخطر حيث يتمثل أهمها في نظم المعلومات ودورها في ربط كافة العمليات داخل البنك، ومن بينها نظام معلومات إدارة المخاطر والذي يهتم بالحصول على بيانات ومعلومات دقيقة متعلقة بخطر معين، وكذا إيجاد قواعد بيانات للكمبيوتر خاصة بتخزين وتحليل بيانات إدارة الخطر من أجل استخدامها في التنبؤ بمستويات الخسارة المستقبلية ولتوضيح ذلك نتطرق لبعض نظم المعلومات بإدارة المخاطر.<sup>1</sup>

أولاً: استخدام نظام المعلومات التسويقية.

من مكونات نظام المعلومات التسويقية مجموعة من النظم الفرعية للمدخلات تتمثل في نظام السجلات الداخلية الذي يوفر جميع البيانات الضرورية لإدارة المخاطر والمتوفرة داخل البنك، ونظام الإستخبارات التسويقية الذي يعنى بكل المخاطر الناجمة عن التهديدات الخارجية التي تنتج عن التغيرات البيئية اليومية وكذلك بحوث التسويق التي تساعد البنك في دراسة إتجاهات المستهلكين والموردين وتحدد السبل الأنسب لتطوير الخدمات وإختيار السياسات المناسبة لبناء وإدارة شبكات التوزيع بشكل يضمن مرونة البنك وإستقلاليته عن كل الوسطاء كذلك تحديد المحتوى المناسب للرسائل الترويجية ومقابلته للشريحة المستهدفة كل هذا من خلال مخرجات هذا النظام، وعليه يلاحظ بأن هذا النظام يمكن البنك من التحديد الدقيق للتهديدات والأخطار التسويقية، وينبغي هنا التمييز بين مصطلحي التهديد والمخاطرة حيث ترتبط المخاطرة بالخسائر المحتملة نتيجة تهديد معين أيا كان مصدره وبهذا فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد من خلال نظمه الفرعية للمدخلات على توفير المعلومات اللازمة لتحديد المخاطر التسويقية سواء الداخلية أو الخارجية.

## ثانياً: استخدام نظام معلومات الموارد البشرية.

وبالنظر أيضاً إلى النظم الفرعية لمدخلات هذا الأخير نجد أنها لا تختلف عن سابقتها حيث تشمل نظام المعلومات المحاسبية حيث يضم المعلومات الداخلية المتوفرة في السجلات الداخلية وهي تبين لنا السجلات الخاصة بالموظفين والتي تستخدم أيضاً في تحديد المخاطر الداخلية، بالإضافة إلى نظام بحوث الموارد البشرية الذي يعنى بدراسة شكاوي الموظفين وتحليل العمل وكيفية تطوير مهارات الموظفين وكيفية إستقطاب المهارات والكفاءات من الخارج والحفاظ عليها حتى يستطيع البنك التقليل من المخاطر الفكرية الناجمة عن هجرة الكفاءات البشرية لها فضلا عن نظام استخبارات الموارد البشرية الذي يعنى بتوفير المعلومات الناتجة عن تغير البيئة الخارجية بخصوص العمالة وسوق العمل من قوانين تحكم العمل ومستويات الخبرة والمهارة الموجودة في السوق ومدارس التكوين بالإضافة إلى الظروف السياسية

<sup>1</sup> فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008، ص13.

والإقتصادية المتعلقة بسوق العمالة، مما يساعد البنك على توفير المعلومات الدقيقة عن المخاطر الممكنة من ناحية الموارد البشرية.

### ثالثاً: استخدام نظام المعلومات التمويلية.

وينفس أسلوب تحليل نظم المعلومات السابقة نجد بأن لهذا النظام نظم فرعية للمدخلات تتمثل في نظام معالجة البيانات الذي لا يختلف عن نظم السجلات الداخلية في الأنظمة السابقة، بإحتوائها على جميع البيانات المالية الممكن إستخدامها لحل المشاكل التمويلية فضلا عن النظام الفرعي للمراجعة الداخلية الذي يشتمل على نتائج أداء البنك وكذلك عمليات التأكد من سلامة الإجراءات المتبعة من الناحية المالية، بالإضافة إلى نظام الإستخبارات التمويلية الذي يستخدمه البنك لتحديد أفضل مصادر التمويل وأحسن الإستثمارات للموارد المالية حيث يقوم هذا النظام بجمع المعلومات من أصحاب الأسهم ومن الأسواق المالية والهيئات الحكومية وغير الحكومية لتحليلها بعد ذلك إستخدامها في تحديد المخاطر ومصادرها وإمكانية حدوثها.

يلاحظ بأن جميع نظم المعلومات سابقة الذكر تتطوي على نظام إستخبارات يربط البنك ببيئته الخارجية ويمكنه من إدارة المخاطر الناجمة من تهديدات المنافسين من خلال محاولة الإستباق والتنبؤ بحركاتهم للتقليل من درجة عدم التأكد وبالتالي التقليل من آثار المخاطر بالإضافة إلى تحديد جميع التغيرات التي تحصل في البيئة العامة والتنبؤ بالتغيرات التي لم تحصل سواء تعلق الأمر بالبيئة الإقتصادية أو السياسية أو الثقافية أو الإجتماعية أو التكنولوجية أو الديمغرافية ومتابعتها بشكل دائم قصد التمكن من فهمها ومعرفة مصادر الخطر أو التهديد وبالتالي حسن التعامل معه والتقليل من آثاره السلبية.

### المطلب الثالث: تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية.

يمكن تعريف دور اليقظة الإستراتيجية بأنها مجموعة من عمليات البحث والمعالجة الخاصة بنشر المعلومات لغرض إستعمالها.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها سيرورة خاصة بتوفير المعلومات، الذي من خلاله يكون البنك على علم مسبق بالتغيرات التي تحدث في المستقبل وتحدث في المحيط الذي يعمل فيه وهذا لغرض تجنب التهديدات وإكتشاف وإستغلال الفرص المتوفرة، وكذا تقليل المخاطر المتعلقة بعدم التأكد.

ويمر مسار اليقظة الإستراتيجية في معالجة المخاطر بالمراحل التالية:

- الشيء المستهدف: يتمثل في تحديد المخاطر التي يرغب البنك بمعرفتها، فهي تهدف إلى تحديد الأعدان والمواضيع التي يتم مراقبتها بالإضافة إلى مصادر المعلومات التي يمكن أن تلجأ إليها؛
- الملاحظة: فهي تتمثل في تعيين الأفراد الذين لهم قابلية جمع المعلومات حول المخاطر المتوقعة، وكذا تزويدهم بالطرق والوسائل المناسبة التي يتم إستعمالها لتحقيق ذلك؛

- السير والحركة: نقصد هنا حركية المعلومات الخاصة بالمخاطر داخل البنك، وذلك من خلال نشر المعلومات التي تم جمعها ومعالجتها ووضعها في متناول أصحاب القرار؛
  - المعالجة: وتعني معالجة المعلومات الخاصة بالمخاطر المتوقعة لغرض تحويلها إلى نقطة قوة تصلح لاتخاذ القرارات وتجعل البنك يكسب ميزة تنافسية من خلال قدرتها على إستقاء معلومات هامة عن الخطر المتوقع، وتوظيفها توظيفاً فعالاً في صنع القرار المستقبلي للبنك.
- من خلال هذا يتبين أنّ اليقظة الإستراتيجية تلعب دوراً كبيراً ومهماً في إدارة المخاطر داخل البنك، وهذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي يعمل فيها، وكذا من خلال عملية ترصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تتجر عنها خسارة مؤثرة على أدائه، فاليقظة الإستراتيجية تبقي البنك دائماً على إستعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> لمجد بوزيدي، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص ص 177-178.

## خلاصة:

تعد الصناعة البنكية من أكثر الصناعات التي تتطوي على مخاطر، فقد لوحظ تعاظم هذه المخاطر في السنوات القليلة الماضية بالإضافة إلى تغيير طبيعتها، فالمخاطر الائتمانية لم تعد التهديد الوحيد لإستقرار البنك حيث أضيفت إليها مخاطر السوق والسيولة وأسعار الفائدة والمخاطر الإستراتيجية وغيرها مما دعا إلى إعادة تقييم البنوك للمخاطر التي قد تواجهها وكيفية إدارتها مما يدعو إلى تبني النظم الفعالة لإدارة المخاطر البنكية خاصة في ضوء إتجاه العديد من البنوك نحو التعامل في المستجدات البنكية ذات المخاطر المرتفعة.

وقد سعت لجنة بازل لمواكبة التحولات المتلاحقة

على القطاع البنكي، فقامت اللجنة بمراجعة الإتفاقية الأولى وتعديلها بما يساير هذه التحولات في إتفاقية جديدة أطلق عليها إتفاقية بازل الثانية سنة 2004، وقد إهتمت لجنة بازل في هذه الإتفاقية بنوع جديد من المخاطر -المخاطر التشغيلية-، وبالإضافة إلى ذلك ركزت على موضوعات جديدة لم تطرح في الإتفاقية الأولى.

لقد شكلت أزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية نقطة تحول أخرى في مسار اللجنة، حيث كشفت هذه الأزمة عن نواقص في الإتفاقية الثانية، مما دفع إلى إدراج جملة من القواعد الجديدة تقاديا لحدوث أزمات مشابهة، وهذا ما تمثل في إتفاقية بازل الثالثة.

## تمهيد:

حاولت من خلال الفصول النظرية الإلمام بجميع المعلومات المتعلقة بالليقظة الإستراتيجية، والمخاطر البنكية وكيفية إدارتها، وهذا من خلال الدور الذي يمكن أن تلعبه الليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية، وتدعيمًا منّا للجانب النظري، إرتأينا أن نخصص فصلا يتعلق بالدراسة التطبيقية من خلال دراسة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، قصد معرفة الطريقة التي يدير بها البنك المخاطر التي يواجهها، وكيفية التعامل معها، وهل فعلا لليقظة الإستراتيجية دور في إدارة المخاطر البنكية.

ولهذا قسمنا هذا الفصل التطبيقي إلى ثلاث مباحث وهي:

- المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛
- المبحث الثاني: دراسة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكيفية التعامل معها؛
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

### المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تأسس هذا البنك حديثا بتاريخ 13.03.1982 برأس مال قدره مليار دج، وبإنشائه يكون قد رفع عن كاهل البنك الوطني الجزائري المسؤول الوحيد عن الإئتمان الزراعي سابقا جانبا هاما من إختصاصه، إضافة إلى تمويل النشاطات الحرفية وترقية المهن الحرة.

#### المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تعريفه وتطوره.

نظرا لأهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تمويل النشاط الاقتصادي، نتطرق إلى أهم العوامل التي أدت إلى إنشائه ومراحل تطوره.

#### أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982م، تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث نشر القرار في الجريدة رقم 11 في 16 مارس 1982م وحدد قانونه الأساسي.

وقد ظهر هذا البنك في تلك الفترة لأسباب منها:

- المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي وترتيبه وزيادة مردوديته وبالتالي تحقيق الأمن الغذائي للبلاد، ورفع مستوى معيشة مكان الأرياف؛
  - دعم نشاطات الصناعات التقليدية والحرفية وتمويل المؤسسات الفلاحية وإحتياجات القطاع الفلاحي من بناء السدود وحفر الآبار، وإستصلاح الأراضي، إضافة إلى قطاع الصيد البحري والغابات.
- ثانياً: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

هو هيئة تنتمي إلى القطاع العمومي، تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال في التسيير، يرمي إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وبما أن البنك أصبح تجاريا بعد صدور قانون النقد والقرض في 14 أبريل 1990م الذي ألغى من خلاله نظام التخصص، أصبح يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية، كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر، فهو يحتوي أكثر من 300 وكالة، و 31 مجموعة جهوية محلية.

ويقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوظيفتين أساسيتين: هما:

- بنك التنمية الذي ينفذ مخططات وبرامج الفلاحة؛
- بنك إيداع وتوزيع الإعتمادات.

#### ثالثاً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تطوره بمراحل أساسية وهي:

#### 1. المرحلة الأولى: 1982-1990م:

خلال هذه المرحلة انصب إهتمام البنك على تحسين موقعه في السوق المصرفي، والعمل على ترقية العالم الريفي عن طريق تكثيف فتح الوكالات المصرفية في المناطق ذات النشاط الفلاحي.

## 2. المرحلة الثانية: 1991-1999م:

- تمكّن البنك خلال هذه المرحلة من توسيع نشاطه، ليشمل قطاعات أخرى من الاقتصاد الوطني، كما شهدت هذه المرحلة إدخال وتعميم استخدام الإعلام الآلي عبر عدّة سنوات:
- 1991م: تم الانخراط في "SWIFT" لتسهيل معالجة وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية؛
  - 1992م: تم وضع نظام "SYBV" يساعد على سرعة أداء العمليات المصرفية من خلال ما يسمى بـ "Télétraitement"، إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في كل عمليات التجارة الخارجية؛
  - 1993م: إدخال الإعلام الآلي على جميع العمليات المصرفية؛
  - 1994م: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب بدر؛
  - 1996م: إدخال نظام المعالجة عن بعد لجميع العمليات المصرفية في وقت حقيقي؛
  - 1998م: بدء العمل ببطاقة السحب بين البنوك (CIB).

## 3. المرحلة الثالثة: 2000-2004م:

- تميزت هذه المرحلة بمساهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك العمومية في تدعيم وتمويل الاستثمارات المنتجة، ودعم برنامج الإنعاش الاقتصادي، وتطوير قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومختلف القطاعات الاقتصادية، وتم تحقيق نتائج هامة نوردتها في ما يلي:
- 2000م: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة ونقاط الضعف في سياسته مع وضع إستراتيجية تسمح للبنك باعتماد المعايير العالمية في مجال العمل المصرفي؛
  - 2001م: قيام البنك بالتنظيف المالي والمحاسبي، والعمل على تقليص مدة العمليات المصرفية تجاه الزبائن، وكذلك حقق مفهوم البنك المجالس مع الخدمات المصرفية؛
  - 2004م: تميزت بإدخال تقنية جديدة تعمل على سرعة تنفيذ العمليات المصرفية، وتتمثل في عملية نقل الشيك عبر الصورة، وهو يعتبر إنجاز غير مسبوق في مجال العمل المصرفي في الجزائر، كما تم العمل على تعميم استخدام الشبايبك الآلية لأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع؛

## 4. المرحلة الرابعة: 2005م إلى يومنا هذا:

خلال هذه المرحلة تم إعادة تخصيص البنك في الميدان الفلاحي، وتمويل مختلف النشاطات والمجالات المتعلقة به.

من خلال تعرضنا لمراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية، نستطيع أن نقدمه في نقاط رئيسية هي:

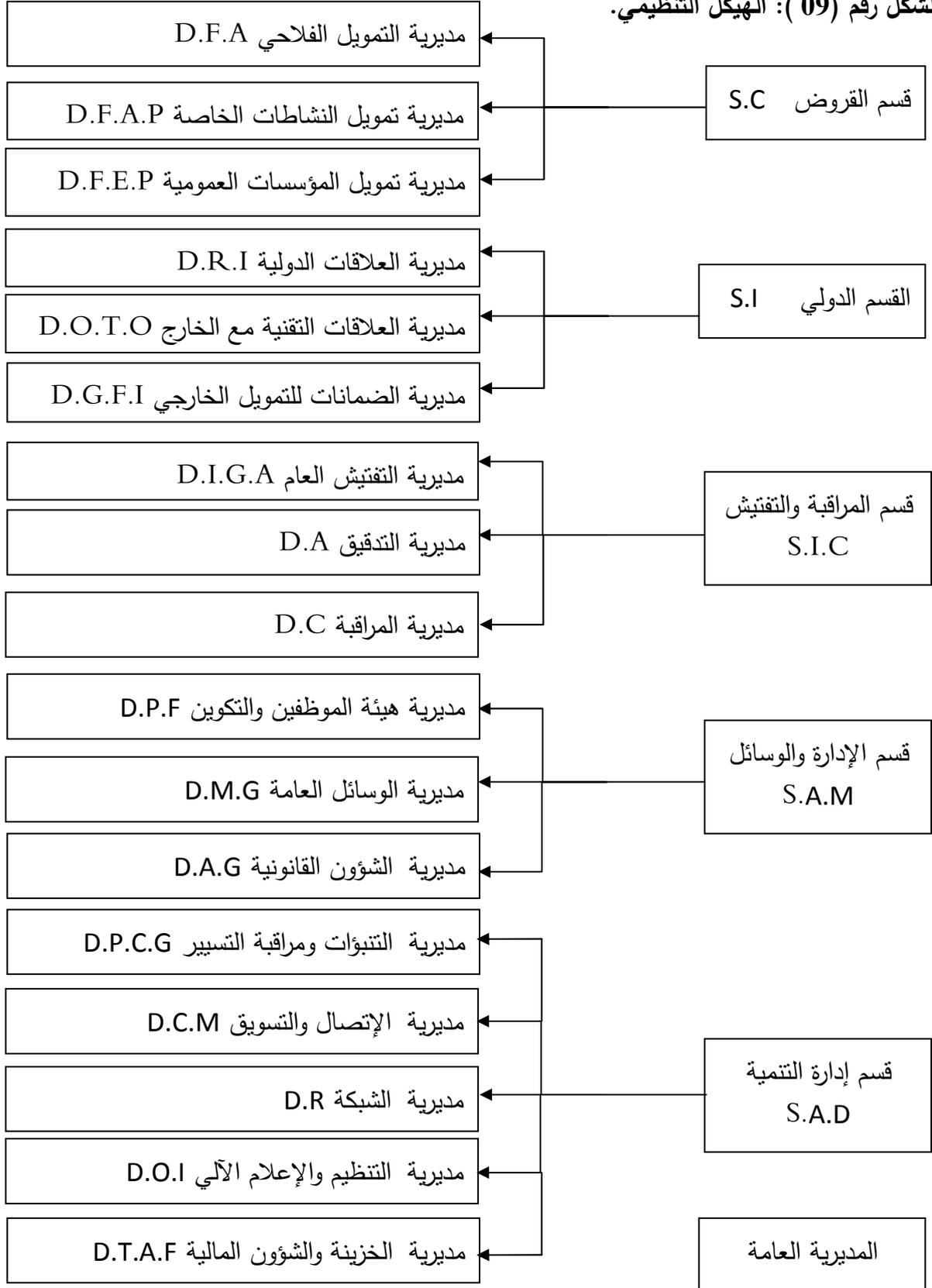
- يعتبر البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية؛
- استعماله لنظام "SWIFT" منذ سنة 1991م؛
- استعماله لنظام الإعلام الآلي في مختلف عمليات التجارة الخارجية؛
- الشبكة الأكثر كثافة؛
- هو بنك شامل وعالمي يمول مختلف القطاعات الاقتصادية؛

- أول بنك جزائري يطبق مفهوم البنك المجالس مع خدمات مشخصة؛
- ترتيب الفروض الوثائقية في مدة 24 ساعة.
- المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**
- وفقا للقوانين والقواعد المعمول بها في المجال المصرفي، فإنّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مكلف بالقيام بعدة مهام ، وسنتطرق في هذا المطلب إلى عرض هذه المهام وكذلك أهم أهداف البنك .
- أولا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**
- تتمثل مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في النقاط التالية:
- معالجة البيانات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف وخزينة)؛
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا؛
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والإيداع والإحتياط؛
- المساهمة في تطوير القطاع الفلاحي والقطاعات الأخرى؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية، والعمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- الإستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- ثانيا: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**
- تتمحور أهداف البنك في النقاط الرئيسية التالية:
- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه والاستثمار في النشاط الأكثر مردودية؛
- تحسين نوعية وجودة الخدمات؛
- توسيع وتنويع مجالات تدخل البنك كمؤسسة مصرفية شاملة؛
- يهدف البنك إلى المنافسة مع البنوك الأخرى في مجال تقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل وتوفير أحسن الخدمات للزبون.
- المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي العام له.**
- إنّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقدم خدمات متعدّدة للمستأجرين، وهذا ماسيتم عرضه في هذا الجزء، بالإضافة الى هيكله التنظيمي.
- أولا: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.**
- 1- حسابات إيداع لأجل:** هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه لأشخاص طبيعيين ومعنويين.

- حساب الأموال بالعملة الصعبة: يوضع تحت تصرف الزبون في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العامة للبنك؛
- حساب الأموال بالعملة المحلية (الدينار): يقدر المبلغ بـ 1000 دج على الأقل بمعدل فائدة ثابتة تدفع في آخر المدة الزمنية المحدد من طرف البنك؛
- 2- سندات الصندوق: هو إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين والمبلغ الأدنى مقدر بـ 1000 دج بفائدة متغيرة؛
- 3- بطاقة بدر: هذه البطاقة تمنح نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متوفرة لدى الوكالات الجزائرية، ومن فوائد هذه البطاقات: تسهيل عملية السحب والتي تسمح لصاحبها السحب 24 سا/ 24 سا وحتى في الأعياد وأيام العطل إضافة إلى تجنب الانتظار عند الشباك؛
- 4- معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي أوقاتها الحقيقية؛
- 5- تسهيل تغيير الحسابات عن بعد؛
- 6- دفتر التوفير لبنك بدر: في إطار تشجيع التوفير والادخار يقوم البنك بفتح دفاتر الأشخاص تسجل فيها مختلف عمليات الإيداع والسحب؛
- 7- تمويل الإستثمارات:
- تمويل قطاع الصيد البحري: يمول البنك قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك على شكل قروض متوسطة الأجل (07 سنوات)، بفائدة سنوية تقدر بـ 6.5 %؛
- تمويل قطاع الصحة مثل فتح عيادة طبية وصيدليات وذلك بشكل قروض لمدة 05 سنوات بمعدل فائدة سنوية تقدر بـ 03.5 % وذلك في المناطق الريفية؛
- تمويل المشاريع الاستثمارية؛ والمتمثلة في التجارة وسيارات الإسعاف والصناعات الصغيرة، وهذا التمويل يكون في شكل قروض لمدة 03 سنوات؛
- تمويل مشاريع التنمية الريفية مثل تمويل قطاع النقل، وتدعيم مشروع تربية الحيوانات والمشاريع الزراعية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم (09): الهيكل التنظيمي.



المصدر: مكتب التوثيق ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## المبحث الثاني: دراسة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكيفية التعامل معها.

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على أهم المخاطر التي تواجه البنك، وكيفية تعامله معها.

**المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.**

سنحاول في هذا المطلب التعمق في الدراسة أكثر وذلك من خلال تطبيق ما تناولناه في الفصول

النظرية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR".

**أولاً: مجال وحدود الدراسة.**

**1. المجال المكاني:** يتمثل المجال المكاني الذي إختترناه للقيام بهذه الدراسة الميدانية كما ذكرنا سابقاً

بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث قمنا بإختيار كل من: بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية أم البواقي،

وبنك ثاني بدائرة مسكيانة ولاية أم البواقي.

**2. المجال الزمني:** لقد قمنا بهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من 2015/04/12 إلى غاية

2015/04/16.

**ثانياً: أدوات الدراسة.**

بما أنّ موضوع بحثنا يتعلق بدور اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية وللتعرف على جملة

المخاطر التي يواجهها البنك وكيفية إدارتها، وجب علينا ضرورة التنوع في أدوات الدراسة للحصول على

المعلومات والبيانات بأكثر دقة، من هذه الأدوات ما يلي:

**1- الإستبيان:** لقد إعتمدنا في هذه الدراسة على إستمارة الإستبيان<sup>1</sup>، ويتمثل الإستبيان في قائمة

تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف توفير

معلومات وبيانات تخدم هدف البحث، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وتهدف إلى

التعرف على آراء واتجاهات ونوايا ودوافع مجتمع الدراسة، وذلك من أجل الوقوف على دور اليقظة

الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية، حيث قمت بإعداد إستبيان موجه لعمال بنك الفلاحة والتنمية

الريفية على مستوى ولاية أم البواقي ومسكيانة، وذلك بغية الإلمام بمختلف جوانب الدراسة، وهذا الإستبيان

متكون من مجموعة من الأسئلة (22 سؤال) بطريقة مبسطة، حيث حاولت أن أستعمل عبارات صريحة

وواضحة، من أجل تمكين المستجوبين من الإجابة عليها بكل سهولة وفي وقت وجيز، ومن أجل التنظيم

الجيد للإستبيان، قسمت الأسئلة إلى خمسة محاور أساسية تتمثل فيما يلي:

- المحور الأول: البيانات الشخصية؛

- المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية؛

- المحور الثالث: المخاطر التي تهدد البنك؛

- المحور الرابع: إدارة المخاطر البنكية؛

<sup>1</sup> الملحق رقم (01).

- المحور الخامس: المقومات الداعمة لإدارة المخاطر.
- 2- **المقابلة الشخصية:** من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقضي منه واحد أو أكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون مجهزة مسبقا لجمع البيانات اللازمة لذلك فإننا قمنا بعدة مقابلات مع عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية، حيث يوجد بعض العملاء إمتنعوا عن الإدلاء بمعلومات تخص البنك، وهذا ما نجده في غالبية المؤسسات المصرفية والمؤسسات العمومية صعوبة الحصول على المعلومات رغم أننا في عصر المعلومات.
- 3- **الملاحظة:** الملاحظة تختلف عن كل من الإستبيان والمقابلة، وذلك كونها تعني أن الباحث يسجل ملاحظاته بدون استخدام قائمة أسئلة وغير ذلك من الطرق. وقد استخدمنا هذه الأداة بغرض التعرف على مدى وعي العاملين ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بدور الليقطة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية وهذا يظهر مثلا في ردت فعلهم أثناء الإجابة على كل سؤال من أسئلة الإستبيان أو أسئلة المقابلة.

#### المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي يواجهها البنك.

تتعدد المخاطر التي يواجهها البنك بتعدد الأنشطة التي يزاولها، فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى وسيرورة كل نشاط، فمن خلال نتائج الإستبيان والمقابلات التي أجريتها مع بعض عمال البنك إستطعت أن أحصي بعض المخاطر تتمثل في:

#### أولا: مخاطر الائتمان:

- خطر الائتمان هو تخلف العملاء عن الدفع أو عجزهم عن السداد أو خسارة كلية أو جزئية لأي مبلغ مقرض إلى الطرف المقابل؛
- يجب أن يكون لدى الإدارة العليا في البنك المسؤولية في تطبيق إستراتيجية إدارة مخاطر الائتمان الموافق عليها من قبل أعضاء مجلس الإدارة، كما لهذه الإدارة الصلاحية في تطوير السياسات والإجراءات المتعلقة بتحديد ومراقبة وضبط مخاطر الائتمان؛
- على البنك أن يضع قواعد وأسس للموافقة على إئتمانات جديدة؛
- على البنك أن يمتلك أنظمة معلومات وتقنيات تحليل لمساعدة الإدارة على قياس مخاطر الائتمان المتلازمة مع أنشطة البنك؛
- على البنك إرساء نظام لإتخاذ إجراءات وقائية مبكرة فيما يتعلق بالإئتمانات المتدهورة.

#### ثانيا: مخاطر أسعار الفائدة:

- هي المخاطر الحالية أو المستقبلية التي لها تأثير سلبي على إيرادات البنك ورأسماله الناتجة عن التغيرات المعاكسة في سعر الفائدة؛
- إن مخاطر أسعار الفائدة الكبيرة يمكن أن تشكل تهديد كبير لقاعدة الأرباح ورأس المال بالنسبة إلى البنك؛

- إنَّ المسؤولية تقع على مجلس الإدارة لفهم طبيعة ومستوى مخاطر سعر الفائدة والتأكد من أنَّ إدارة البنك تقوم بالخطوات اللازمة من أجل تعريف، قياس ومراقبة وضبط هذه المخاطر؛
- يجب أن يتوفر لدى البنك سياسات واضحة وإجراءات لازمة للحد من مخاطر سعر الفائدة؛
- على البنك أن يكون لديه نظام رقابة لضمان مصداقية إدارة مخاطر سعر الفائدة لديه، وأن يكون هذا النظام جزءاً لا يتجزأ من نظام الرقابة الكلية لدى البنك.

#### ثالثاً: مخاطر أسعار الصرف:

- هي المخاطر الحالية والمستقبلية التي قد تتأثر بها إيرادات البنك ورأسماله نتيجة للتغيرات المغايرة في حركة سعر الصرف؛
- إنَّ مجلس الإدارة وإدارة البنك هي المسؤولة عن إكتشاف البنك لمثل هذه المخاطر؛
- إنَّ قياس مخاطر سعر الصرف على درجة كبيرة من أجل فهم الخسائر المحتملة التي قد يتعرض لها البنك وبالتالي على الإدارة أن تتعهد بأنَّ خسائر سعر الصرف في حال حدوثها لن يكون لها ذلك الأثر المدمر لأرباح البنك؛
- لا بد من توفر أنظمة معلومات لإدارة مخاطر سعر الصرف، كذلك يجب أن يتم مراجعة هذه المخاطر من قبل أنظمة الرقابة الداخلية في البنك.

#### المطلب الثالث: إدارة المخاطر في البنك.

من خلال ما استخلصته من نتائج الإستبيان والمقابلات التي أجريتها لاحظت أنه لا يوجد قسم أو مديرية في البنك وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للبنك. إنَّ إدارة وتسيير الخطر في البنك لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقاً، ولكن تتوقف على إجتهدات كل قسم داخل البنك، وحسب المعلومات القليلة التي إستطعنا الحصول عليها من المقابلات إستخلصنا إنَّ مراحل إدارة الخطر في البنك تقتصر على ثلاث مراحل هي:

#### أولاً: تحديد الخطر.

ويعتبر تحديد الخطر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر وتتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالبنك، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:

- يتم تحديد الخطر في البنك بناءً على تجارب سابقة تعرض لها البنك (تعرض فيها لمخاطر مشابهة)؛
- يتم تحديد الخطر بناءً على الإطلاع على مستجدات البيئة التي يعمل فيها البنك من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية، التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد البنك.

ثانيا: تقييم الخطر.

ثاني مرحلة لإدارة الخطر في البنك تتضمن تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة نشاطه، وكذا دراسة الخطر من عدة أوجه لكي يتمكن البنك من وضع إستراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإجراء تقييم الخطر في البنك يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

1- الطريقة الأولى: تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.

2- الطريقة الثانية: يتم وفقها تقييم الخطر بناءً على إحتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي تواجه البنك ترتيباً زمنياً قائم على إحتمال الحدوث، وهذا ما يسهل على البنك تحديد أولوياتها في المعالجة.

3- الطريقة الثالثة: يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن يتحملها البنك من خلال تعرضه للمخاطر (مخاطر إئتمانية، مخاطر أسعار الفائدة،...الخ).

ثالثا: معالجة الخطر.

بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجته، هذه المرحلة تتضمن شقين، شق علاجي والآخر وقائي، حيث يتضمن الأول إستعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر التي يواجهها البنك.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

يعتبر هذا المبحث محطة مهمة لتوضيح معالم وحدود الدراسة الميدانية من حيث مجالاتها وتحديد عينتها وخصائصها، وهذا وفقاً لخطوات علمية ممنهجة، التي تسمح برؤية واقع الظاهرة المدروسة من جوانبها التنظيمية والتي من خلالها يستطيع الباحث الإلمام بجميع المعطيات التي تعد كإحدى المقومات الأساسية المساعدة في عملية تحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها، كما تمكن من الوصول إلى نتائج تعمل على إزالة الغموض وتوضح العلاقة من حيث وجودها أو عدم وجودها بين المتغيرين.

وسيتم التركيز في هذا المبحث على تحليل البيانات المتعلقة بتقييم وتحليل وعرض النتائج المتعلقة بالإستبيان.

#### المطلب الأول: طرق تحليل البيانات.

سيتم في هذا المطلب التطرق إلى أساليب التحليل المستخدمة والمعتمد عليها في معالجة البيانات المجمعة من الدراسة الميدانية، كما سنتعرف على عينة الدراسة وكيفية تفرغ الإستبيان.

#### أولاً: أساليب التحليل المستخدمة.

بما أنّ الغاية من جمع البيانات هو تحليلها و تفسيرها، فإننا بعد جمعها نقوم بتحويلها وفقاً للخطوات العلمية التالية:

- تفرغ المعلومات والبيانات وتحويلها من الصيغة النوعية إلى الصيغة الكمية وإدخالها في برنامج خاص في الإعلام الآلي (برنامج SPSS)؛
  - تبويب البيانات وجدولتها في جداول بسيطة؛
  - تحليل وتفسير البيانات المجدولة وربط العناصر المكونة لها بالاعتماد على تحليل محتوى البيانات وربط النتيجة بالسبب وتحليل العناصر وفقاً للأبعاد الظاهرة والخفية.
- وقد تم تحليل البيانات وفق أسلوبين هما:

#### 1- الأسلوب الكمي:

وهنا يتم استخدام عدد من المعطيات الرقمية (التكرار، النسب المئوية) وذلك لإحصاء الإجابات.

#### 2- الأسلوب الكيفي:

يظهر هذا الأسلوب من خلال تحليل البيانات الرقمية وتفسيرها بالاعتماد على الجانب النظري من جهة، ومختلف المواقف والملاحظات والتصريحات من جهة أخرى.

#### ثانياً: عينة الدراسة.

من أجل الحصول على تمثيل جيد للعينة محل الدراسة، إعتمدت على مجموعة من المعايير، والتي أخصها فيما يلي:

1- تم توزيع الإستبيان على بعض بنوك الفلاحة والتنمية الريفية على مستوى ولاية أم البواقي ويتعلق الأمر ب: ثلاث (03) وكالات لبنك الفلاحة والتنمية الريفية "BADR" (وكالتين بأم البواقي ووكالة بمسكيانة)؛

2- تتمثل العينة في إستجواب كل العمال بالبنك حيث قمت بتوزيع 39 إستبيان بين عمال البنوك الثلاثة، وتم إسترجاع 35 قائمة إستبيان منها 31 صالحة و 4 إستبيانات باقية تحمل إجابات ناقصة، وعليه حجم العينة كان مساويا ل: 31 عامل بالبنك (المديرين وعمال كل القطاعات).

### ثالثا: تفرغ الإستبيان.

بعد الإنتهاء من مرحلة جمع البيانات من الميدان بواسطة الإستبيان، تم تفرغها من خلال تسجيل إجابات المبحوثين، غير أن تقديم هذه المعطيات في شكلها الأولي لا يجعلها قابلة للتحليل، لذلك لا بد من تنظيمها وترتيبها باللجوء إلى إجراءات الترميز والتحقق والتحويل والمراجعة بمساعدة الحاسوب. وتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا، ولا بد من إجرائها بكيفية صحيحة ودقيقة، ويتضمن ترتيب المعطيات تفرغ إجابات المبحوثين بترميزها ثم التحقق من نوعية المعطيات المجمعة، وأخيرا تحويلها إلى سند ملائم لمراجعة النتائج.

الخطوة الأولى من ترتيب المعطيات تتمثل في تهيئتها على شكل جداول بالصيغة التي تمكنا من الإطلاع على إتجاهاتها ومدلولاتها، الشيء الذي يساعد على إستخدامها لأغراض التحليل للكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيراتها. فقد تم وضع بيانات كل مبحوث في سطر واحد حسب المحاور الموجودة فيها، بتحويل البيانات النوعية (غير الرقمية) إلى بيانات كمية (رقمية)، حتى يتم التمكن من معالجة البيانات بمساعدة الحاسوب.<sup>1</sup>

وقد تم ترقيم مفردات العينة من 01 إلى 31، وترميز كل مبحوث برمز خاص، ثم تم ملئ الجدول باستعمال الحاسوب، وذلك باعطاء قيمة لكل إحتمال من الإحتمالات حسب المؤشرات التي تم إعتادها في كل محاور الإستبيان، ومنه حصل كل مبحوث على مجموعة من الدرجات المطابقة لإجاباته في الإستبيان.

وبعد ذلك تم جمع التكرارات لكل مؤشر من المؤشرات، ثم إستخراج النسب المئوية، وقد إعتدنا على هذه التكرارات والنسب المئوية من أجل تحليل البيانات وتفسيرها.

<sup>1</sup> الملحق رقم 02.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.

قبل عرض وتحليل النتائج المتعلقة بدور اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية، لابد من تشخيص عينة الدراسة من خلال تفرغ وجدولة البيانات الشخصية وبالاعتماد على نتائج الجزء الأول من الإستبيان يمكن وصف خصائص العينة، وذلك بوصف بعض البيانات الشخصية لأفراد هذه العينة من حيث الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة.

أولاً: وصف خصائص العينة.

من خلال ما يلي نستعرض خصائص أفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات الشخصية المستخدمة في الإستبيان وهي على النحو التالي:

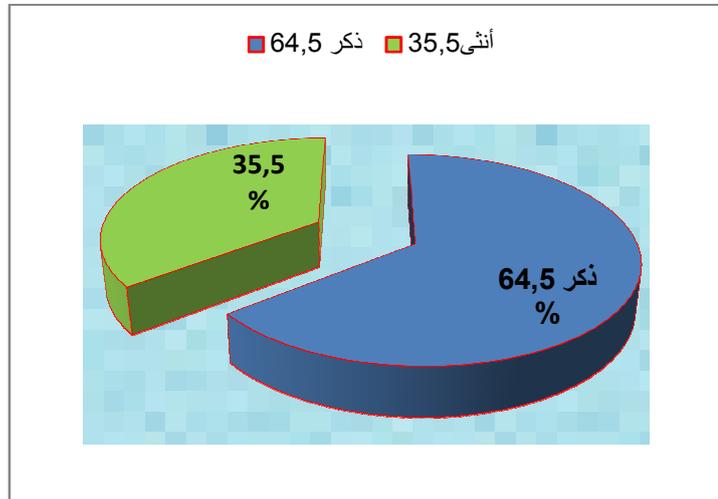
### 1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

جدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للجنس.

		الجنس			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	64,5	64,5	64,5
	انثى	11	35,5	35,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على برنامج SPSS20.

تشير البيانات الرقمية للجدول أعلاه عن وجود 31 مفردة بنسبة 100% توزعت بين جنس ذكر وبنسبة 35.5%، وبنسبة 64.5%، بينما مثلت 11 مفردة من جنس أنثى وبنسبة 64.5%، وبنسبة 35.5%، وإنطلاقاً من هذه المعطيات نستنتج أنّ عينة الدراسة يغلب عليها الطابع الذكري، وهذا أمر طبيعي لأنّ بنوك الفلاحة والتنمية الريفية تتبع مقياس التوظيف العمومي.

2- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسنة.

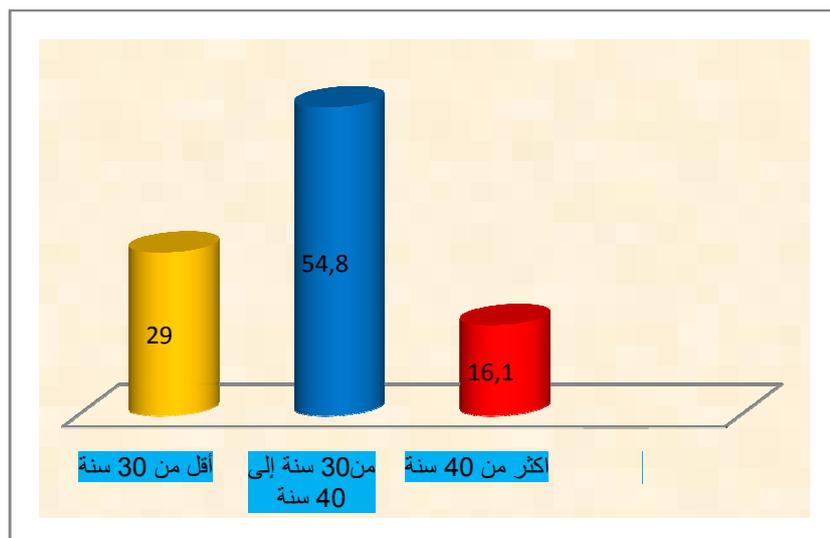
الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسنة.

		السنة		
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	9	29,0	29,0
	من 30 سنة الى 40 سنة	17	54,8	83,9
	أكثر من 40 سنة	5	16,1	100,0
	Total	31	100,0	100,0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30-40 سنة بنسبة 54.8%، تليها نسبة الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة بنسبة 29%، في حين بلغت نسبة الأفراد الذين تفوق أعمارهم 40 سنة 16.1%، وهذا يشير إلى أنّ غالبية أفراد عينة الدراسة من الفئة الشابة.

الشكل رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب السنة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي.

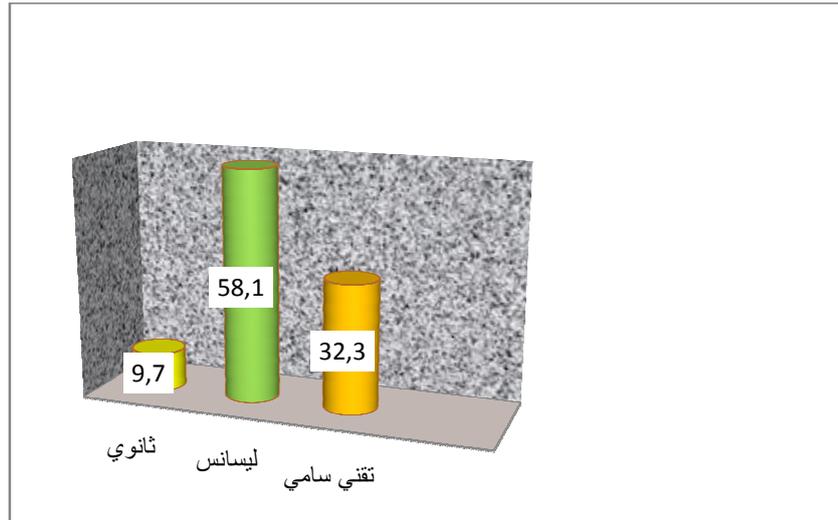
الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي.

		المستوى الدراسي		
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	3	9,7	9,7
	ليسانس	18	58,1	67,7
	تقني سامي	10	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى الدراسي الذي يغلب على أفراد العينة المدروسة هو مستوى ليسانس بنسبة 58.1%، أما نسبة الأفراد على مستوى تقني سامي بلغت 32.3%، وتليها نسبة 9.7% للمستوى الثانوي، ونسبة معدومة تماما بالنسبة للماجستير، وبذلك نرى أن النسبة الأعلى للمؤهلات تتجه لمن يحملون شهادة ليسانس.

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

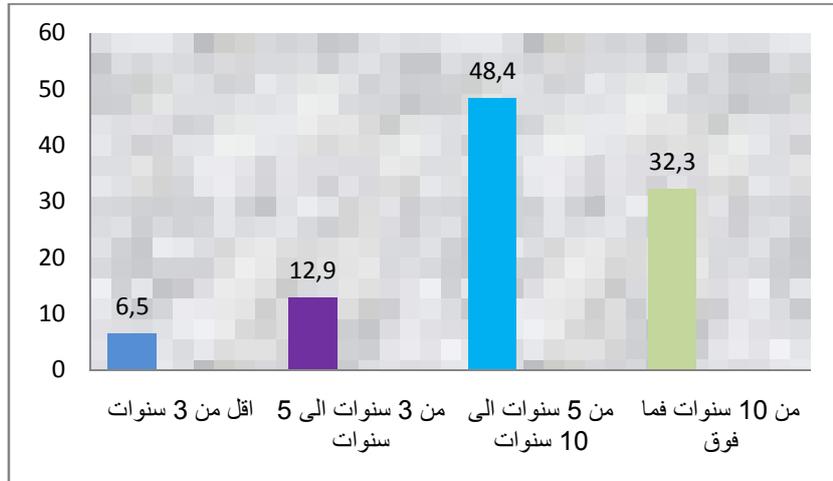
الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.

	سنوات الخبرة			
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 3 سنوات	2	6,5	6,5	6,5
من 3 سنوات الى 5 سنوات	4	12,9	12,9	19,4
من 5 سنوات الى 10 سنوات	15	48,4	48,4	67,7
من 10 سنوات فما فوق	10	32,3	32,3	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

يكشف الجدول رقم (08) على أن أعلى نسبة من أفراد عينة الدراسة من الذين لديهم خبرة في العمل من 05 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 48.4%، تليها فئة ذات خبرة من 10 سنوات فما فوق بنسبة 32.3%، لتحل بعدها نسبة 12.9% للذين لديهم خبرة تتراوح بين 03 سنوات و05 سنوات، وأخيرا نسبة 6.5% للفئة ذات الخبرة أقل من 03 سنوات.

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.  
ثانيا: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.

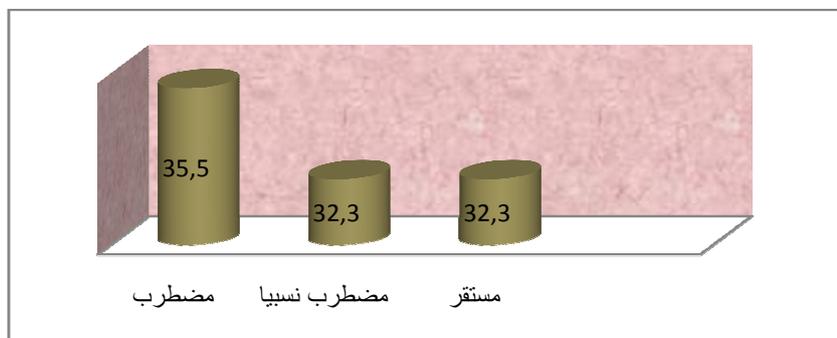
#### 1- تحليل البيانات الخاصة باليقظة الإستراتيجية.

السؤال رقم (05): هل المحيط التنافسي للبنك يأخذ الصور التالية: مضطرب، مضطرب نسبيا، مستقر؟  
الجدول رقم (09): نوع المحيط التنافسي الذي يعمل فيه البنك.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مضطرب	11	35,5	35,5	35,5
	مضطرب نسبيا	10	32,3	32,3	67,7
	مستقر	10	32,3	32,3	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (14): نوع المحيط التنافسي الذي يعمل فيه البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

من خلال الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا أنّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعمل في محيط تنافسي مضطرب وهذا ما مثلته نسبة 35.5% من مجموع إجابات أفراد العينة، لتليها نسبة 32.3% من أفراد العينة الذين يعتبرون أنّ البنك أمام محيط تنافسي مضطرب نسبيا ونفس النسبة بالنسبة للمحيط التنافسي المستقر، وهذا ما يؤكد أنّ هناك منافسة بين البنوك، إلا أنّه رغم هذه المنافسة فإجابات أفراد العينة على أنّ المحيط التنافسي مضطرب أكبر من الإجابات على أنه مضطرب نسبيا ومستقر، ويرجع هذا إلى أنّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية وصل إلى درجة فهم المنافسين وخطتهم وإنتهاز كل الفرص المتاحة في المحيط التنافسي.

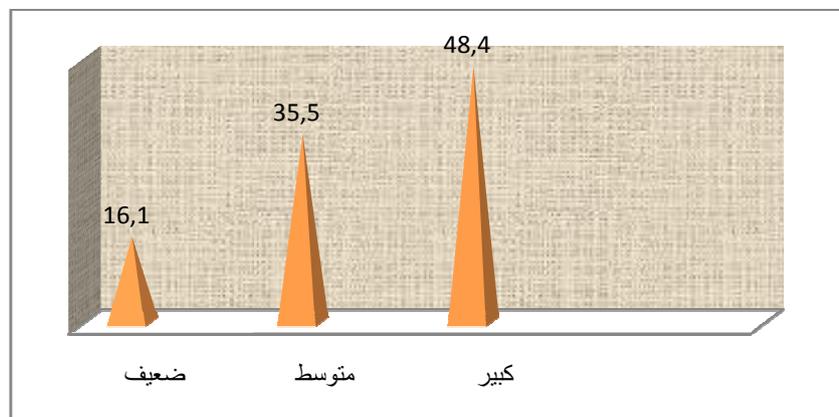
السؤال رقم (06): هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل: كبير، متوسط، ضعيف؟

الجدول رقم (10): مدى تأثر القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية.

x2				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيف	5	16,1	16,1	16,1
متوسط	11	35,5	35,5	51,6
كبير	15	48,4	48,4	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (15): مدى تأثر القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

نستنتج من الجدول والشكل أعلاه أنّ القرارات الإستراتيجية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تتأثر بشكل كبير بالتغيرات الخارجية وهذا بأغلبية إجابات بنسبة تقدر ب 48.4%، وهذا راجع للبيئة التي ينشط فيها البنك، ونلاحظ أيضا في الجدول أنّ نسبة الإجابات على أنّ تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية هو تأثير متوسط كانت نسبته 35.5%، وفي الأخير نجد أنّ القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية هو تأثير ضعيف نسبته 16.1%.

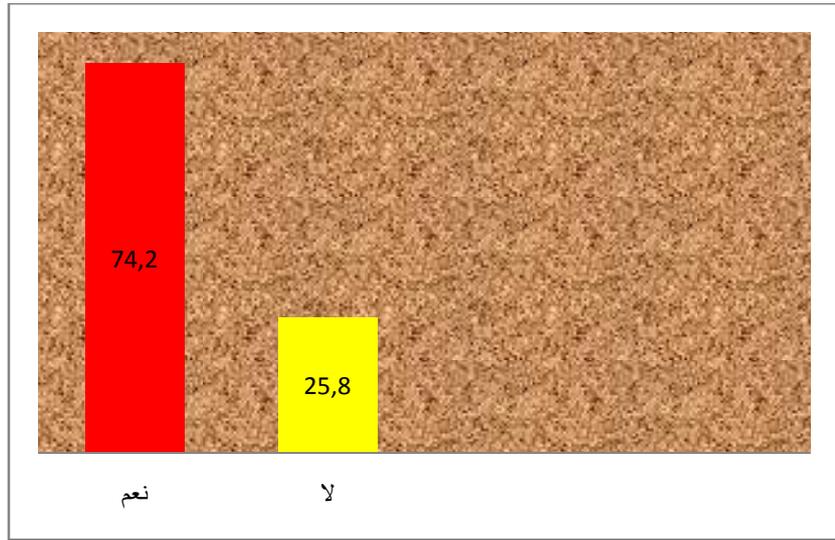
السؤال رقم (07): هل بنكمم يقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية؟  
الجدول رقم (11): مدى قيام البنك بتتبع ومراقبة البيئة الخارجية.

x3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	8	25,8	25,8	25,8
نعم	23	74,2	74,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (16): مدى قيام البنك بتتبع ومراقبة البيئة الخارجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أنّ بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية، حيث كانت نسبة إجابات أفراد العينة على هذا السؤال 74.2% بنعم أي أنّ البنك لا يقوم بتتبع ورصد تغيرات البيئة الخارجية.

السؤال رقم (08): هل اليقظة الإستراتيجية عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في البنك؟

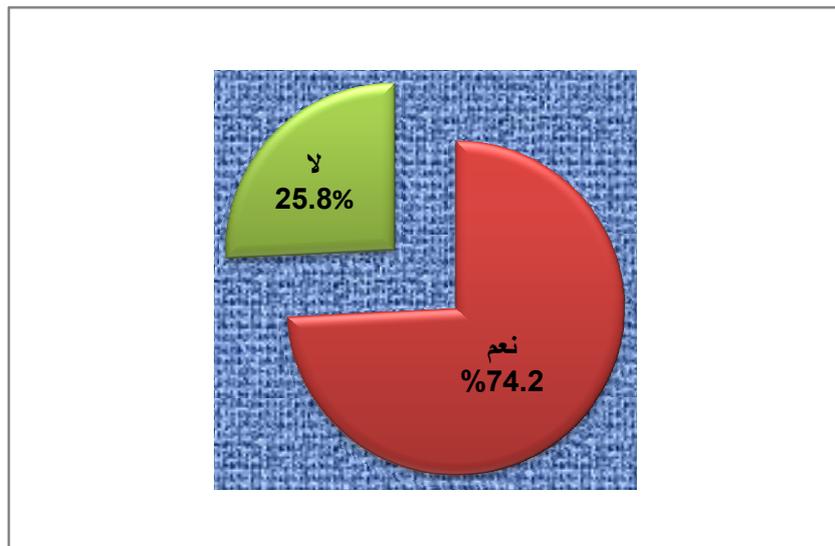
الجدول رقم (12): مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية.

x4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	8	25,8	25,8	25,8
نعم	23	74,2	74,2	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (17): نسبة مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

من الجدول والشكل أعلاه نستنتج أنّ عملية اليقظة الإستراتيجية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليست عمل جميع أفراد البنك بل تنحصر في مستوى معين من مستويات البنك، حيث أنّ الغالبية العظمى للإجابات والتي قدرت بنسبة 74.2% أيدت هذه الإجابة.

السؤال رقم (09): من يقوم بتحليل ودراسة المعلومات المجمعة من اليقظة الإستراتيجية؟

الجدول رقم (13): المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية.

x5				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
خبراء	5	16,1	16,1	16,1
لجان مهتمين بهذه المهمة في البنك	14	45,2	45,2	61,3
المديرين	12	38,7	38,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (18): المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج مخرجات SPSS20.

من الجدول والشكل أعلاه يتضح أنّ اللجان هم المهتمين بتحليل ودراسة معلومات اليقظة الإستراتيجية في البنك بغالبية إجابات قدرت ب 45.2% من مجموع أفراد العينة وبالتالي فبنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد بشكل كبير على اللجان، إلا أنه رغم ذلك يستعين أيضا بالمديرين من داخل البنك وذلك بنسبة 38.7%، ولكن إعتماده على الخبراء لتحليل ومعالجة المعلومات الخارجية ضعيف نوعا ما وهذا بنسبة 16.1%.

2- تحليل البيانات الخاصة بالمخاطر التي تهدد البنك.

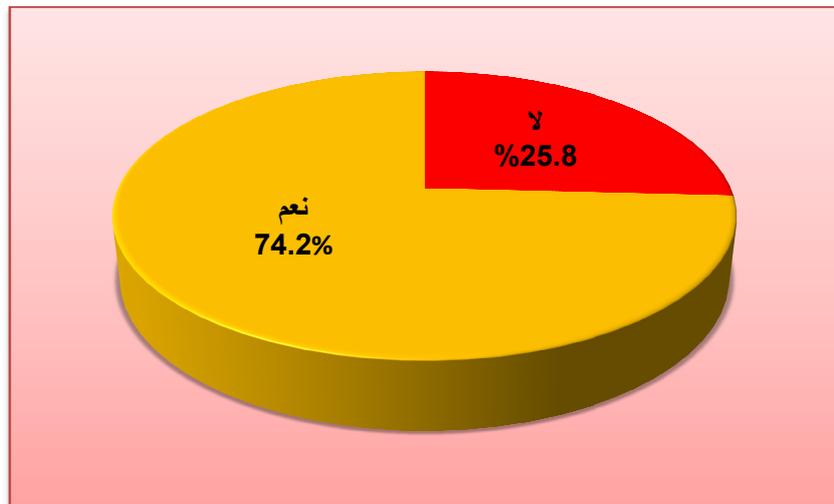
السؤال رقم (10): هل كلمة "خطر" كلمة متداولة داخل البنك؟

الجدول رقم (14): مدى تداول كلمة "خطر" في البنك.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	8	25,8	25,8	25,8
	نعم	23	74,2	74,2	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (19): مدى تداول كلمة خطر داخل البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يلاحظ أنّ كلمة "خطر" كانت كلمة متداولة من قبل العمال داخل البنك، هذا ما عكسته النسبة المرتفعة للإجابة بـ"نعم"، أي أنّ 74.2% من العينة المستقصاة يدركون ما معنى كلمة خطر يهدد البنك. بالمقابل كانت نسبة الإجابة بـ "لا" 25.8% مما يعني أنّ القليل من أفراد العينة لا يعرفون عن الخطر المحدق بينكم.

السؤال رقم (11): هل بنكم معرض لمخاطر: كثيرة، متوسطة، ضعيفة؟

الجدول رقم (15): مدى تعرض البنك للمخاطر.

x7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيفة	4	12,9	12,9	12,9
متوسطة	11	35,5	35,5	48,4
كثيرة	16	51,6	51,6	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (20): مدى تعرض البنك للمخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

داخل البنك تختلف المواقف والرؤى حول حجم المخاطر التي تعترضه فنسبة 51.6% من العمال يقرون أن حجم الأخطار التي تواجه البنك كثيرة، مما يعني أن هذا هو رأي غالبية العمال. أما نسبة 35.5% فقد أجابوا بأنها متوسطة، ونسبة 12.9% أجابوا بأنها ضعيفة وهذا ربما راجع إلى شعورهم بنوع من الإستقرار في العمل.

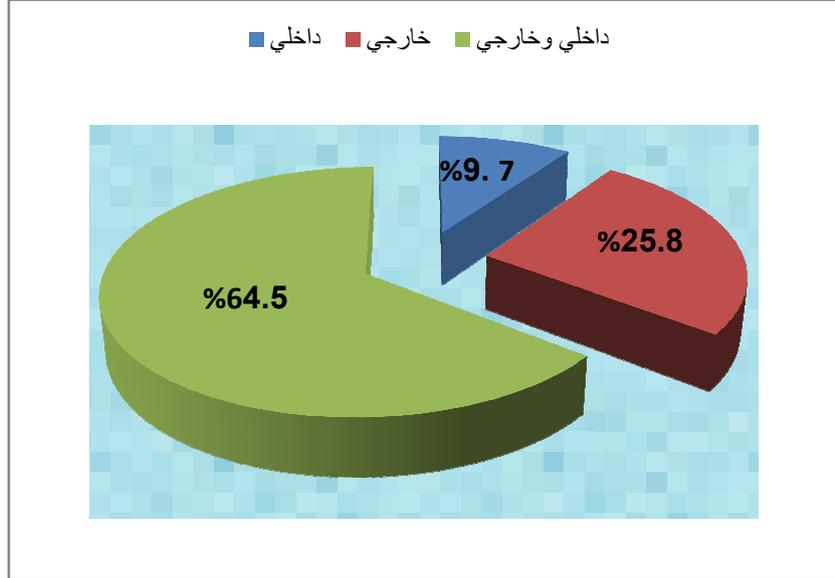
السؤال رقم (12): ما هو مصدر هذه المخاطر؟

الجدول رقم (16): مصادر الخطر في البنك.

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	داخلي	3	9,7	9,7	9,7
	خارجي	8	25,8	25,8	35,5
	داخلي وخارجي	20	64,5	64,5	100,0
	Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (21): مصادر الخطر في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يرى غالبية عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنّ المخاطر التي يواجهها البنك مصدرها داخلي وخارجي بنسبة 64.5%، وهذا راجع إلى الخبرة التي تكونت لديهم في مواجهة شتى أنواع الأخطار والتي أدركوا من خلالها أنّ البيئة الداخلية والخارجية يشكلان معاً مصدراً للخطر، وهناك نسبة 25.8% منهم من يرى أنّ مصدر الخطر هو خارجي فقط وأنّ البيئة الداخلية للبنك سليمة ولا تشكل أي تهديد هذا ما دلت عليه نسبة الإجابة التي قدرت بنسبة 9.7%.

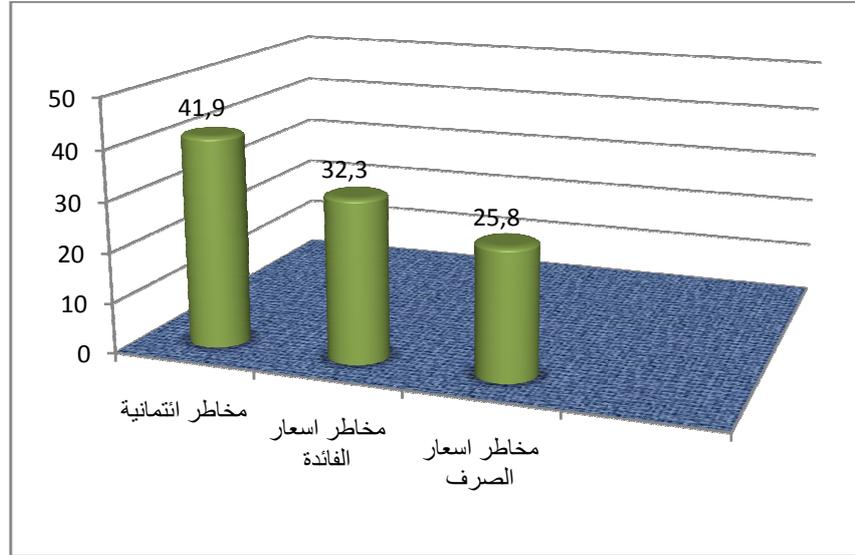
السؤال رقم (13): ما نوع المخاطر التي يواجهها البنك؟

الجدول رقم (17): نوع المخاطر في البنك.

x9				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مخاطر انتمانية	13	41,9	41,9	41,9
مخاطر اسعار الفائدة	10	32,3	32,3	74,2
مخاطر اسعار الصرف	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (22): نوع الخطر في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أنّ غالبية المخاطر التي تواجه بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي مخاطر ائتمانية حيث تمثل نسبة 41.9% من أفراد العينة وذلك لأنّ هذا النوع من المخاطر له تأثير كبير على نشاط البنك، تليها مخاطر أسعار الفائدة بنسبة 32.3% وفي الأخير تأتي مخاطر أسعار الصرف التي تؤثر على البنك وذلك بنسبة 25.8%.

3- تحليل البيانات الخاصة بإدارة المخاطر البنكية.

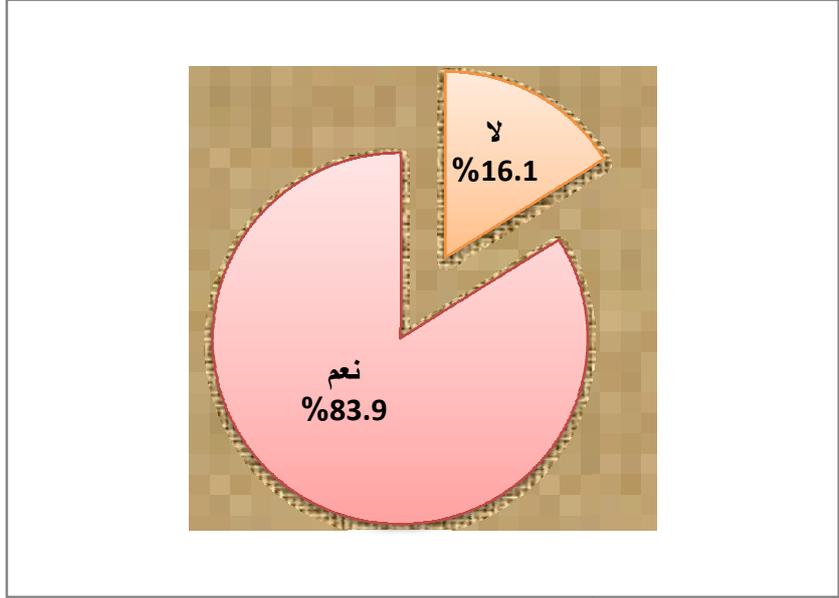
السؤال رقم (14): هل لديكم نظام متبع لإدارة المخاطر في البنك؟

الجدول رقم (18): النظام المتبع لإدارة المخاطر في البنك.

		x10			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	5	16,1	16,1	16,1
	نعم	26	83,9	83,9	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (23): النظام المتبع لإدارة المخاطر في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

إنَّ 83.9% من حجم العينة يؤكد على وجود نظام متبع لإدارة المخاطر في البنك، وهذه نسبة عالية جدا تعود عليه بنتائج إيجابية وتكون في صالحه.

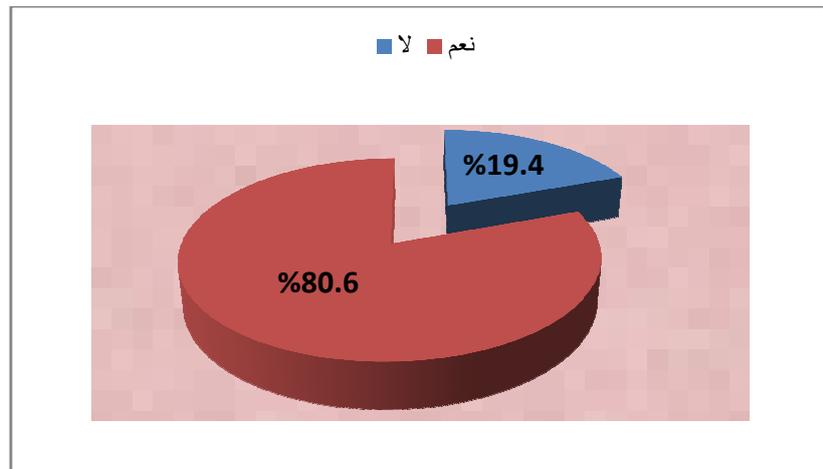
السؤال رقم (15) والسؤال رقم (16): هل توجد هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر لدى البنك؟ هل يقيم البنك المخاطر بصورة منتظمة؟

الجدول رقم (19): نسبة وجود هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر في البنك.

		x11			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	6	19,4	19,4	19,4
	نعم	25	80,6	80,6	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (24): نسبة وجود هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر في البنك.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

من خلال المعطيات التي لدينا نجد أنّ نسبة 80.6% من أفراد العينة ترى أنّ هناك هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر داخل البنك وهي نسبة جيدة، كما تؤكد النسبة المقدرة بـ 71% تؤيد بأنّ البنك يقيم المخاطر بصورة منتظمة، أمّا النسبة المتبقية فهي ترى العكس.

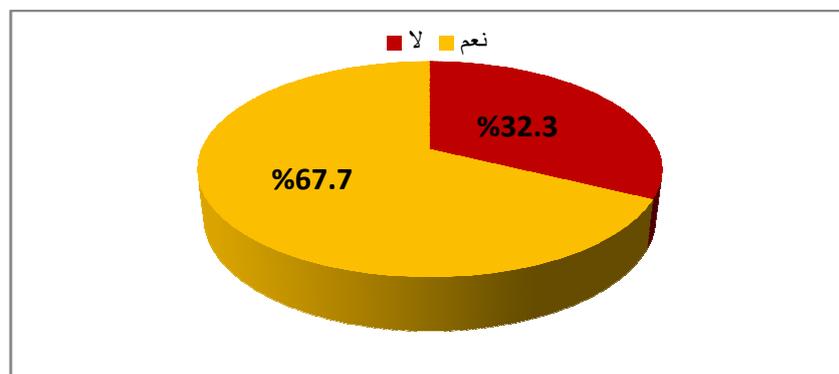
السؤال رقم (17) والسؤال رقم (18): هل يطبق البنك معايير لجنة بازل لإدارة المخاطر البنكية؟ وهل يسعى إلى تطبيقها؟

الجدول رقم (20): مدى تطبيق معايير لجنة بازل.

x14				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	10	32,3	32,3	32,3
نعم	21	67,7	67,7	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (25): مدى تطبيق معايير لجنة بازل.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 67.7% تؤيد أن البنك يطبق معايير لجنة بازل لإدارة المخاطر البنكية ونسبة 32.7% تقول بأن البنك لا يطبق معايير لجنة بازل لإدارة المخاطر البنكية.

4- تحليل البيانات الخاصة بالمقومات الداعمة لإدارة المخاطر.

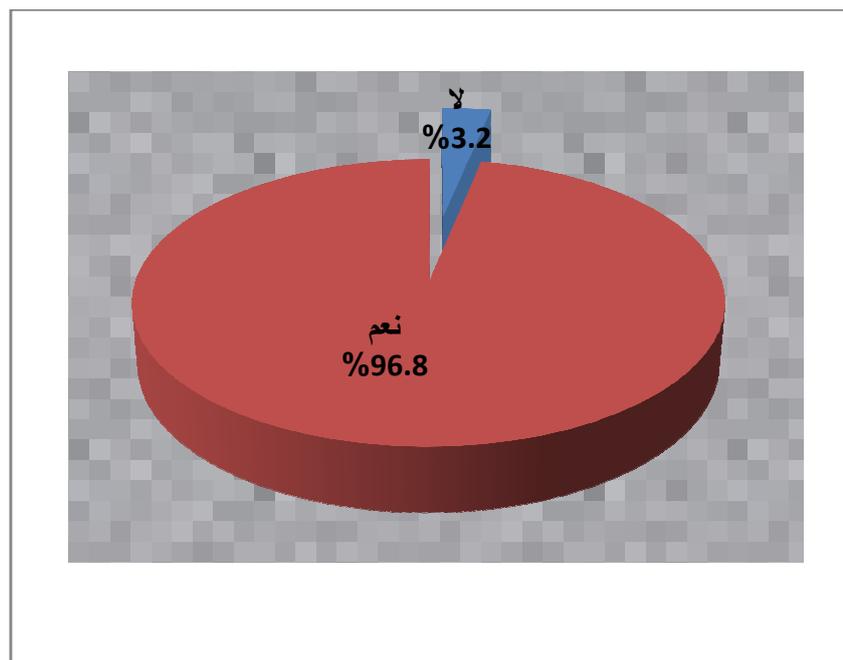
السؤال رقم (19): هل تعتقد أنه من الضروري أن يقوم البنك بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر البنكية المختلفة؟

الجدول رقم (21): نسبة تكوين الأفراد على التعامل مع المخاطر.

		x15			
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا	1	3,2	3,2	3,2
	نعم	30	96,8	96,8	100,0
Total		31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (26): نسبة تكوين الأفراد على التعامل مع المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يرى 96.8% من أفراد العينة أنه من الضروري أن يقوم البنك بتكوينهم على سبل التعامل مع المخاطر البنكية المختلفة، لأن التكوين والتدريب عنصرين ضروريين لإدارة المخاطر.

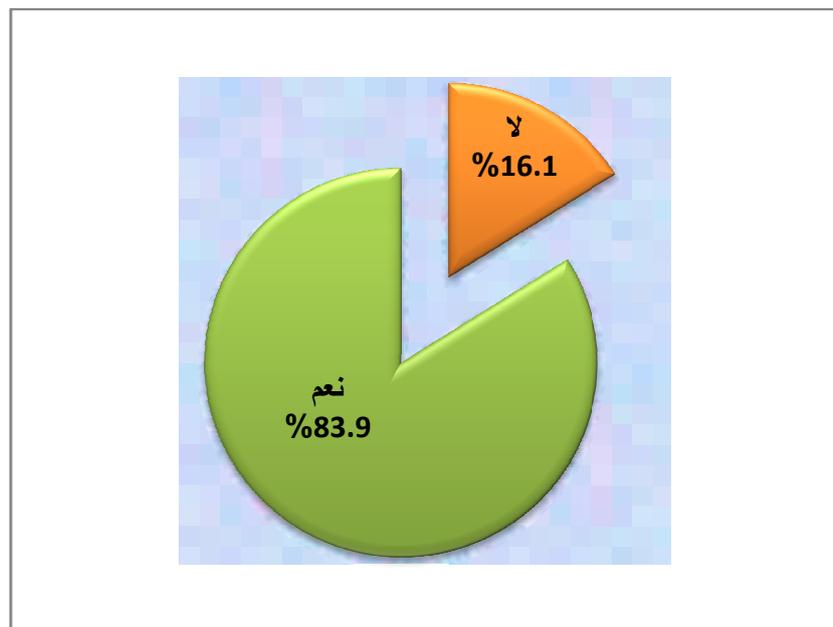
السؤال رقم (20): هل يستخدم البنك طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي يواجهها؟  
الجدول رقم (22): نسبة استخدام البنك طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر.

x16

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	5	16,1	16,1	16,1
Validé نعم	26	83,9	83,9	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (27): نسبة استخدام البنك طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

نلاحظ أن غالبية الإجابات كانت "نعم" بنسبة 83.9% وهذا يرجع لمعرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه الأساليب التكنولوجية المتطورة في إدارة البنك ككل وفي السيطرة والتحكم على المخاطر المختلفة على وجه الخصوص.

السؤال رقم (21): هل تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر؟

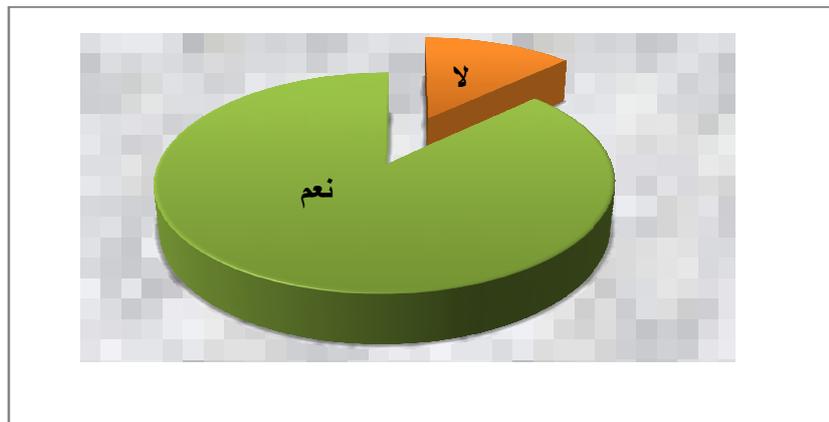
الجدول رقم (23): نسبة العراقيين التي تواجه العمال حين التعامل مع المخاطر.

x17

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
لا	4	12,9	12,9	12,9
Validé نعم	27	87,1	87,1	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (28): نسبة العراقيين التي تواجه العمال حين التعامل مع المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

ينظر 87.1% من أفراد العينة أنه تواجههم عراقيل ومعوقات في التعامل مع المخاطر، وهذا يرجع إلى قلة أشتراك العمال في إتخاذ القرار، الأمر الذي ينعكس على آدائهم في تعاملهم مع المخاطر.

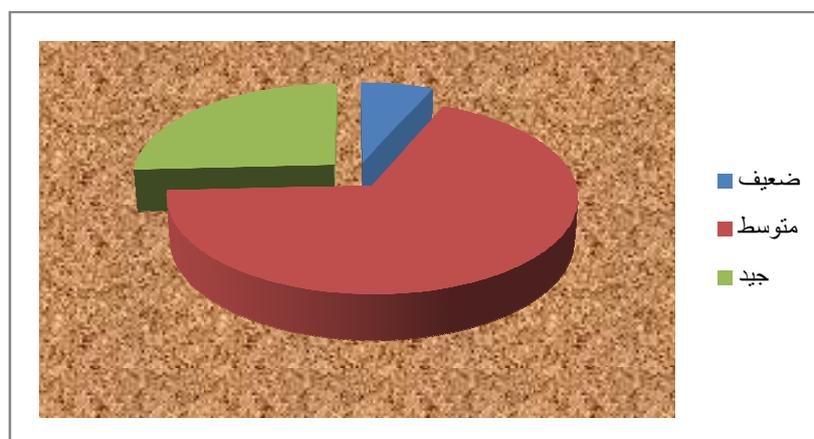
السؤال رقم (22): كيف يتم تقييم تعامل البنك مع المخاطر؟

الجدول رقم (24): تقييم تعامل البنك مع المخاطر.

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ضعيف	2	6,5	6,5	6,5
متوسط	21	67,7	67,7	74,2
جيد	8	25,8	25,8	100,0
Total	31	100,0	100,0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS20.

الشكل رقم (29): تقييم تعامل البنك مع المخاطر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS20.

يقيم أغلب أفراد العينة أداء تعامل البنك مع المخاطر أنه من المتوسط إلى الجيد، وهذا الرأي مبني أساساً على إعتبار أن البنك في تطور وتوسع مستمر وقد تغلب على المخاطر التي إعترضته في السابق.

#### المطلب الثالث: الإجابة على فرضيات الدراسة.

سنحاول في هذا المطلب إثبات أو نفي فرضيات الدراسة.

##### أولاً: الإجابة على الفرضية الأولى.

اليقظة الإستراتيجية ليست مجرد عمل سلبي محدود بمراقبة بسيطة للمحيط بل هي عمل تطوعي، ذلك أنّ الأنجلوسكسونيين يطلقون عليها مصطلح المسح البيئي "Environmental Scanning" أو الذكاء التنافسي "Competitive Intelligence"، فهي كرادار القارب لأنها تسعى دوماً إلى التنبؤ في الوقت المناسب.

اليقظة الإستراتيجية هي مجموعة من الأنشطة، وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة وتحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمعة، وإتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها، والصفة الإستراتيجية لها تشير بأنها متعلقة بالقرارات التي تتطوي على المستقبل البعيد.

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية لإلتقاط التهديدات والفرص التطورية، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته.

وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية هي "النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله"، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى (اليقظة الإستراتيجية بإمكانها أن تكون النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي نشغله).

##### ثانياً: الإجابة على الفرضية الثانية.

إدارة المخاطر هي نظام متكامل وشامل لتهيئة البيئة المناسبة والأدوات اللازمة لتوقع ودراسة المخاطر المحتملة وتحديدها وقياسها وتحديد مقدار آثارها المحتملة على أعمال البنك وأصوله وإيراداته ووضع الخطط المناسبة لما يلزم ويمكن القيام به لتجنب هذه المخاطر أو لكبحها والسيطرة عليها وضبطها للتخفيف من آثارها إن لم يكن القضاء على مصادرها.

إدارة المخاطر البنكية هي: "العمل على تحقيق العائد الأمثل من خلال عائد المخاطر وتكلفتها" ومن ثمة فإن عملية إدارة المخاطر هي العمل على تقليل أو تدنية المستوى المطلق للمخاطر وبالتالي مراقبة مستوى المخاطر التي تحيط بالعمليات البنكية ووضع الإجراءات الرقابية اللازمة للسيطرة على الآثار السلبية لهذه المخاطر.

إدارة المخاطري استخدام الإدارة سياسات وإجراءات للتعرف والتحليل والتقييم والمراقبة بهدف التقليل من آثار المخاطر على المؤسسة

وبناءً على النتائج السابقة نثبت صحة الفرضية الثانية (يمكن اعتبار إدارة المخاطر عبارة عن تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة).

ثالثاً: الإجابة على الفرضية الثالثة.

اليقظة الإستراتيجية هي مفهوم جامع لأشكال عديدة من اليقظة، ولهذا فإنّ اليقظة الإستراتيجية هو مفهوم شامل لكافة وظائف ونشاطات المؤسسة (البنك)، وهو ما يزيد من أهميتها ومنفعتاتها وبفضل هذا الشمول فإنّ البنك يستطيع أن يحدد مكانة بالنسبة إلى بيئته، سواء بالنسبة للمنافسين، أو بالنسبة للتطور التكنولوجي، أو بالنسبة للزبائن والموردين، أو غيرهم من عناصر البيئة الخارجية أو حتى الداخلية، الأمر الذي يمكنّ البنك من التقدم بخطوات ومدروسة وثابتة.

فاليقظة الإستراتيجية هو ذلك المسار المعلوماتي المستمر والمنسق ذو الطابع التوقعي أو الإستباقي، الذي يبدأ بتحديد المتعاملين والمواضيع ذات الأهمية، أو ما يسمى بإستهداف اليقظة الإستراتيجية، ثمّ تعقب المعلومات المتعلقة بالهدف وجمعها خاصة المعلومات من نوع "إشارات الإنذار المبكرة" التي تنبئ بإحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير إيجابي أو سلبي على البنك ثمّ تحليلها وتخزينها ونشرها إلى مستعمليها أو أصحاب القرار في البنك، وهذا بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لإستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وتقاديبها أو التقليل من آثارها، وبالتالي إتخاذ قرارات مناسبة وفعالة.

من خلال ما سبق يمكن تأكيد الفرضية الثالثة (تسعى اليقظة الإستراتيجية إلى إدارة المخاطر وذلك من خلال جمع المعلومات المفيدة ثمّ تحليلها ومعالجتها وصولاً إلى إستخدامها).

رابعاً: الإجابة على الفرضية الرابعة.

ما زالت الجزائر بعيدة في مجال اليقظة الإستراتيجية، إذ أنّ بوادر الإهتمام بهذا المفهوم الحديث ظهرت فقط في شكل مؤتمرات وملتقيات، إضافة إلى عدد قليل جداً من مؤسسات جزائرية قامت بإرساء هذا النظام مثل مؤسسة سونلغاز، واتصالات الجزائر.

يتبنى بنك الفلاحة والتنمية الريفية مفهوم اليقظة الإستراتيجية إذ يقوم بتتبع ومراقبة ورصد كل تغيرات بيئته الخارجية.

يعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية في تحليل ومعالجة المعلومات المجمعّة من اليقظة الإستراتيجية على لجان أو فريق اليقظة الإستراتيجية، تتوفر فيهم صفات خاصة.

من خلال ما سبق يمكن القول أنّه رغم إحتواء بنك الفلاحة والتنمية الريفية لخلية تسمى بخلية اليقظة الإستراتيجية إلاّ أنّه يبقى تطبيق هذا المفهوم على أرض الواقع غير منظم وناقص.

من النتائج أعلاه يمكن نفي الفرضية الرابعة (ثقافة اليقظة الإستراتيجية منعدمة في البنوك الجزائرية).

## خلاصة.

من خلال الدراسة الميدانية في الفصل الثالث حاولت الربط بين الفصلين الأول والثاني من خلال الزيارة الميدانية للبنوك محل الدراسة، حيث إطلعت على نظرة البنوك محل الدراسة لليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية.

وعموماً فمن خلال الدراسة الميدانية توصلت إلى نتيجة مفادها أنّ البنوك محل الدراسة تتبنى ثقافة اليقظة الإستراتيجية، لكنها بطريقة عشوائية وغير منتظمة، وذلك من خلال أنّ البنوك لا تقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية.

### خاتمة:

إن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، والضغط الهائل لقوى المنافسة، والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، دفعت العديد من البنوك إلى الإعتماد على إدخال تغييرات جذرية على طرق وأساليب تسييرها بهدف الإنفتاح على بيئتها الخارجية ومحاولة التحكم فيها، حيث أصبح بقاء البنك متوقفاً على مدى قدرته على مواجهة المنافسة الشرسة التي تواجهه، وذلك يمر عبر البقاء على صلة بالبيئة الخارجية ومتابعة التغييرات الحاصلة فيه باستمرار وهذا ما يعرف باليقظة الإستراتيجية.

فاليقظة الإستراتيجية هي ذلك النشاط الذي عن طريقه يتمكن البنك من جمع، تحليل ونشر المعلومات التي يحتاجها لإتخاذ قراراته الإستراتيجية، وهي مفهوم شامل يضم العديد من الأنواع كاليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة التجارية، اليقظة القانونية، اليقظة الإجتماعية، اليقظة البيئية، فهي تقرب بين البنك ومحيطه، وتجعله قادراً على التنبؤ بالمخاطر التي يمكن أن تواجهه، وبالتالي فهي تمكنه من إدارة هذه المخاطر.

واليقظة الإستراتيجية تقدم منافع كثيرة للبنك، على رأسها القدرة على إتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الإستقرار، كما أنه يصبح قادر على إدارة المخاطر التي تهدده في الوقت المناسب.

وقد حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر البنكية، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى الإجابة عليها من خلال الدراسة النظرية والدراسة الميدانية التي أجريناها ببنوك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو ما سمح لنا بالوصول إلى مجموعة النتائج.

### نتائج الدراسة:

1. اليقظة الإستراتيجية ليست وليدة القرن العشرين بل هي موجودة منذ وجود المؤسسة، ولكنها كانت مستخدمة في مجالات أخرى كالمجال العسكري والحربي مثلاً؛
2. رغم الإختلافات بين الباحثين والعلماء في تقديم تعريف واحد لمصطلح اليقظة الإستراتيجية، إلا أن ما لاحظناه هو وجود شبه اتفاق حول مضمون هذا النشاط الإستراتيجي المرتبط بجميع وظائف المؤسسة؛
3. اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة والتحليل للمحيط العلمي والتقني، التكنولوجي والمؤثرات الإقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطورية؛
4. اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات وذلك بتحديد المواضيع والمتعاملين التي تهم البنك أو ما يسمى استهداف اليقظة الإستراتيجية، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في استهداف اليقظة، بعدها تخضع المعلومات المجمع للمعالجة والتحليل وهذه العملية بمثابة فرز وغرلة

للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة، بعدها يتم نشر المعلومات المحللة والمعالجة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية؛

5. التسلح باليقظة الإستراتيجية حتمية، حيث أنها تبقى البنك على إطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات وبالتالي رصد أي مخاطر أو تهديدات قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية؛

6. تعمل بنوك الفلاحة والتنمية الريفية في محيط تنافسي مضطرب وهذا ما جعل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية للبيئة؛

7. بنوك الفلاحة والتنمية الريفية لا تقوم بتتبع ورصد كل تغيرات البيئة الخارجية، كما أن اليقظة الإستراتيجية فيها ليست عمل جميع الأفراد.

### التوصيات

وبناءً على ما سبق سأحاول تقديم مجموعة من التوصيات التي أرى أنّ اعتمادها سيعود بالفائدة على البنك:

1. ضرورة تبني البنوك الجزائرية لثقافة اليقظة الإستراتيجية لما لها من أهمية كبيرة؛
2. ضرورة إلزام كافة عمال البنك بصفة عامة والمديرين بصفة خاصة بتطبيق اليقظة الإستراتيجية وتفعيل دورها؛
3. يجب تشكيل فرق أو لجان لنظام اليقظة من بين عمال البنك تكون مهمتهم تطبيق وتنفيذ مهام اليقظة الإستراتيجية، بشرط أن تتوافر فيهم صفات خاصة، إذ يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة بالثقة المتبادلة بين مختلف أعضاءه، ويجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة؛
4. ضرورة الإستعانة بخبراء خاصة لما يتعلق الأمر باليقظة التكنولوجية، فالخبير وحده يستطيع فهم وتحليل الإشارات الضعيفة في هذا المجال؛
5. إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يكون هدفها الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في البيئة، وكذا رصد أي خطر قد يشكل حالة من عدم الإستقرار للبنك؛
6. إستحداث هيكل مستقل يقوم بأداء وظيفة اليقظة الإستراتيجية في البنك. وفي الأخير أتمنى أن أكون قد وفقت في عملي وساهمت ولو بجزء صغير في الكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بموضوع الدراسة، فإن وفقت فمن الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان.

الصفحة	العنوان
أ، ب، ج، د، هـ.	المقدمة العامة.
	<b>الفصل الأول: عموميات حول اليقظة الإستراتيجية.</b>
.02	تمهيد.
.03	المبحث الأول: مدخل عام لليقظة الإستراتيجية.
.03	المطلب الأول: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية.
.03	أولاً: نشأة اليقظة.
.05	ثانياً: مفهوم مصطلح اليقظة الإستراتيجية.
.07	ثالثاً: مزايا وشروط فعالية اليقظة الإستراتيجية.
.08	رابعاً: علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي.
.10	المطلب الثاني: تنظيم اليقظة الإستراتيجية.
.10	أولاً: القائمون بعملية اليقظة الإستراتيجية.
.14	ثانياً: طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية.
.17	المطلب الثالث: معلومات اليقظة الإستراتيجية.
.17	أولاً: معلومات التحكم.
.17	ثانياً: معلومات التأثير.
.17	ثالثاً: المعلومات الجزئية (الإشارات الضعيفة).
.22	المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإستراتيجية.
.22	المطلب الأول: اليقظة التكنولوجية.
.22	أولاً: مفهوم اليقظة التكنولوجية.
.23	ثانياً: دوافع وأهمية اليقظة التكنولوجية.

.26	المطلب الثاني: اليقظة التنافسية واليقظة التجارية.
.26	أولاً: اليقظة التنافسية.
.27	ثانياً: اليقظة التجارية.
.28	المطلب الثالث: أنواع أخرى لليقظة.
.28	أولاً: اليقظة الإجتماعية.
.30	ثانياً: اليقظة القانونية.
.30	ثالثاً: اليقظة البيئية.
.32	المبحث الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية.
.32	المطلب الأول: البحث عن المعلومات.
.32	أولاً: الإستهداف.
.34	ثانياً: تعقب وجمع المعلومات.
.35	المطلب الثاني: تحليل ومعالجة المعلومات.
.35	أولاً: إنتقاء المعلومات.
.36	ثانياً: صعود المعلومات.
.36	ثالثاً: معالجة المعلومات وتحليلها.
.37	رابعاً: تخزين المعلومات.
.38	المطلب الثالث: إستعمال المعلومات.
.38	أولاً: نشر المعلومات.
.39	ثانياً: تنشيط اليقظة الإستراتيجية.
.40	خلاصة.

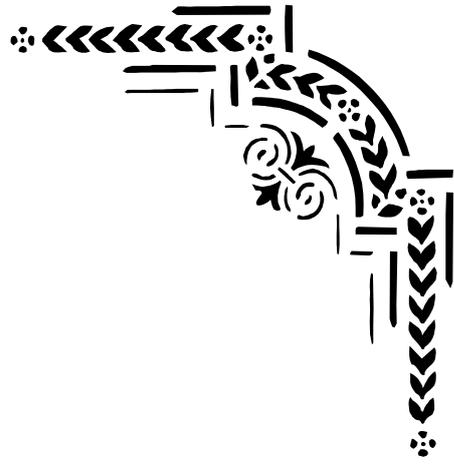
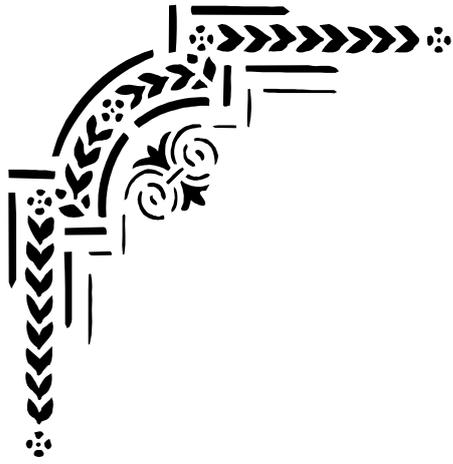
	<b>الفصل الثاني: إدارة المخاطر البنكية والبقظة الإستراتيجية.</b>
.42	تمهيد.
.43	المبحث الأول: المخاطر البنكية وإدارتها.
.43	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الخطر في البنوك.
.43	أولاً: نشأة الخطر البنكي.
.44	ثانياً: مفهوم المخاطر.
.44	ثالثاً: مصادر الخطر.
.45	المطلب الثاني: أنواع المخاطر البنكية.
.45	أولاً: مخاطر العمليات البنكية التقليدية.
.48	ثانياً: مخاطر العمليات البنكية الإلكترونية.
.49	المطلب الثالث: إدارة المخاطر، أهدافها ومبادئها.
.49	أولاً: مفهوم إدارة المخاطر.
.50	ثانياً: أهداف إدارة المخاطر.
.51	ثالثاً: مبادئ إدارة المخاطر.
.53	المبحث الثاني: دور لجنة بازل في إدارة المخاطر البنكية.
.53	المطلب الأول: إتفاقية بازل 1.
.53	أولاً: مفاهيم أساسية حول مقررات لجنة بازل.
.55	ثانياً: مضمون إتفاقية بازل 1.
.59	ثالثاً: إيجابيات وسلبيات إتفاقية بازل 1.
.60	المطلب الثاني: إتفاقية بازل 2.
.60	أولاً: تعديلات لجنة بازل.
.61	ثانياً: الدعائم الأساسية لإتفاقية بازل 2.

.65	ثالثا: إيجابيات وسلبيات إتفاقية بازل 2.
.66	المطلب الثالث: إتفاقية بازل 3.
.66	أولا: الإصلاحات الواردة في إتفاقية بازل 3.
.68	ثانيا: محاور إتفاقية بازل 3.
.69	ثالثا: مراحل تنفيذ مقررات بازل 3.
.70	رابعا: الآثار المتوقعة من إتفاقية بازل 3.
.71	المبحث الثالث: المقومات الداعمة لفاعلية إدارة المخاطر في البنوك.
.71	المطلب الأول: تبني ثقافة إدارة الخطر.
.71	أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية.
.71	ثانيا: أهمية وجود ثقافة إدارة المخاطر في البنوك.
.72	المطلب الثاني: إستخدام التكنولوجيا في برامج إدارة المخاطر.
.72	أولا: إستخدام نظام المعلومات التسويقية.
.72	ثانيا: إستخدام نظام معلومات الموارد البشرية.
.73	ثالثا: إستخدام نظام المعلومات التمويلية.
.74	المطلب الثالث: تفعيل دور اليقظة الإستراتيجية.
.75	خلاصة.

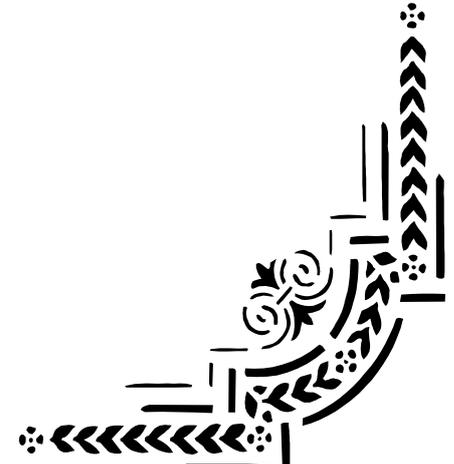
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</b>
.77	تمهيد.
.78	<b>المبحث الأول: لمحة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</b>
.78	المطلب الأول: نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، تعريفه وتطوره.
.78	أولاً: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.78	ثانياً: التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.79	ثالثاً: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.80	<b>المطلب الثاني: مهام وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.</b>
.80	أولاً: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.80	ثانياً: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.81	<b>المطلب الثالث: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل التنظيمي العام له.</b>
.81	أولاً: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.82	ثانياً: الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
.83	<b>المبحث الثاني: دراسة المخاطر في بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكيفية التعامل معها.</b>
.83	المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.
.83	أولاً: مجال وحدود الدراسة.
.83	ثانياً: أدوات الدراسة.
.84	<b>المطلب الثاني: أبرز المخاطر التي يواجهها البنك.</b>
.84	أولاً: مخاطر الإئتمان.
.84	ثانياً: مخاطر أسعار الفائدة.

.85	ثالثا: مخاطر أسعار الصرف.
.85	المطلب الثالث: إدارة المخاطر في البنك.
.85	أولاً: تحديد الخطر.
.86	ثانياً: تقييم الخطر.
.86	ثالثاً: معالجة الخطر.
.87	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.
.87	المطلب الأول: طرق تحليل البيانات.
.87	أولاً: أساليب التحليل المستخدمة.
.88	ثانياً: عينة الدراسة.
.88	ثالثاً: تفريغ الإستبيان.
.89	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الإستبيان.
.89	أولاً: وصف خصائص العينة.
.92	ثانياً: عرض النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة.
.106	المطلب الثالث: الإجابة على فرضيات الدراسة.
.106	أولاً: الإجابة على الفرضية الأولى.
.106	ثانياً: الإجابة على الفرضية الثانية.
.107	ثالثاً: الإجابة على الفرضية الثالثة.
.107	رابعاً: الإجابة على الفرضية الرابعة.
.108	خلاصة.
.110	خاتمة عامة.
	قائمة المراجع.
	الملاحق.





# قائمة الجداول والأشكال



الصفحة	العنوان	الرقم
.57	أوزان المخاطرة لأصول داخل ميزانية عمومية للبنك.	01
.58	معاملات التحويل للإلتزامات خارج الميزانية حسب مقررات بازل 1.	02
.63	الدعائم الثلاثة لإتفاقية بازل 2.	03
.67	متطلبات رأس المال ورأس مال التحوط وفق مقررات بازل 3.	04
.89	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للجنس.	05
.90	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للسن.	06
.90	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للمستوى الدراسي.	07
.91	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة.	08
.92	نوع المحيط التنافسي الذي يعمل فيه البنك.	09
.93	مدى تأثير القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية.	10
.94	مدى قيام البنك بتتبع ومراقبة البيئة الخارجية.	11
.94	مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية.	12
.95	المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية.	13
.96	مدى تداول كلمة خطر في البنك.	14
.97	مدى تعرض البنك للمخاطر.	15
.98	مصادر الخطر في البنك.	16
.99	نوع المخاطر في البنك.	17
.100	النظام المتبع لإدارة المخاطر في البنك.	18
.101	نسبة وجود هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر في البنك.	19
.102	مدى تطبيق معايير لجنة بازل في البنك.	20

.103	نسبة تكوين الأفراد على التعامل مع المخاطر في البنك.	21
.104	نسبة استخدام البنك طرقاً تكنولوجية للتعامل مع المخاطر.	22
.104	نسبة العراقيل التي تواجه العمال حين التعامل مع المخاطر في البنك.	23
.105	تقييم تعامل البنك مع المخاطر.	24

2- قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
.10	علاقة اليقظة الإستراتيجية بالذكاء الإقتصادي.	01
.11	القائمون بعملية اليقظة الإستراتيجية.	02
.18	نموذج الإشارات الضعيفة.	03
.21	أنواع المعلومات التي يتحتم على المؤسسة الإهتمام بها.	04
.25	الغاية من اليقظة التكنولوجية.	05
.31	مراقبة البيئة.	06
.61	معادلة كفاية رأس المال العامل حسب مقررات بازل 2.	07
.63	إطار عام لمعيار كفاية رأس المال من خلال إنضباط السوق.	08
.82	الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.	09
.89	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	10
.90	توزيع أفراد العينة حسب السن.	11
.91	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الدراسي.	12
.92	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	13
.92	نوع المحيط التنافسي الذي يعمل فيه البنك.	14
.93	مدى تأثر القرارات الإستراتيجية بالتغيرات الخارجية.	15
.94	مدى قيام البنك بتتبع ومراقبة البيئة الخارجية.	16
.95	مدى مشاركة العاملين في اليقظة الإستراتيجية.	17
.96	المسؤول عن تحليل معلومات اليقظة الإستراتيجية.	18
.97	مدى تداول كلمة خطر داخل البنك.	19
.98	مدى تعرض البنك للمخاطر.	20
.99	مصادر الخطر في البنك.	21

.100	نوع الخطر في البنك.	22
.101	النظام المتبع لإدارة المخاطر في البنك.	23
.102	نسبة وجود هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر في البنك.	24
.102	مدى تطبيق معايير لجنة بازل في البنك.	25
.103	نسبة تكوين الأفراد على التعامل مع المخاطر في البنك.	26
.104	نسبة استخدام البنك طرقاً تكنولوجية في التعامل مع المخاطر.	27
.105	نسبة العراقيل التي تواجه العمال حين التعامل مع المخاطر في البنك.	28
.105	تقييم تعامل البنك مع المخاطر.	29

أولاً: الكتب.

- 1- أحمد علي صالح، بشرى العزاوي، إبراهيم خليل إبراهيم، الإدارة بالذكاوات - منهج التمييز الإستراتيجي والإجتماعي للمنظمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- أسعد حميد العلي، إدارة المصارف التجارية - مدخل إدارة المخاطر، دار الذاكرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 3- الشواربي عبد الحميد محمد، إدارة المخاطر الائتمانية من وجهة النظر المصرفية والقانونية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 4- الخطيب سمير، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 5- بوراس أحمد، بريكة السعيد، أعمال الصيرفة الإلكترونية - الأدوات والمخاطر، دار الكتاب الحديث للنشر، القاهرة، 2014.
- 6- حربي محمد عريقات، سعيد جمعة عقل، إدارة المصارف الإسلامية - مدخل حديث، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 7- خالد أمين عبد الله، إسماعيل إبراهيم الطراد، إدارة العمليات المصرفية المحلية والدولية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 8- خالد وهيب الراوي، إدارة المخاطر المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 9- دريد كامل آل شيب، إدارة البنوك المعاصرة، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2012.
- 10- رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي، خالد أحمد فرحان المشهداني، إدارة المؤسسات المالية والمصرفية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013.
- 11- ريس عبد الحق، هشام حريز، دبابش عبد المالك، دور البنوك الأجنبية في تمويل الإقتصاد وتقييم أدائها من حيث العائد والمخاطرة، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية، 2014.
- 12- رجب حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، 2008.
- 13- رضوان سمير عبد الحميد، المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر، دار النشر الجامعية، مصر، 2005.
- 14- سمير محمد عبد العزيز، إقتصاديات وإدارة النقود والبنوك، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2000.
- 15- صادق راشد الشمري، إستراتيجية إدارة المخاطر المصرفية وأثرها في الأداء المالي للمصارف التجارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2013.

- 16- صلاح حسن، تحليل وإدارة وحوكمة المخاطر المصرفية الإلكترونية، دار الكتاب الحديث للنشر، الجزائر، 2010.
- 17- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية -منظور منهجي متكامل-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 18- مهند حنا نقولا عيسى، إدارة مخاطر المحافظ الائتمانية، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية -المفهوم- الأهمية- التحديات-، جدارا للكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20- وليد العايب، لحو بوخاري، إقتصاديات البنوك والتقنيات البنكية، مكتبة حسن العصرية للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، 2013.
- ثانيا: المذكرات.**
- 1- بوزيدي لمجد، إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة-، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
- 2- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 3- حكمت براح، تسيير المخاطر البنكية وفق معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية -حالة ولاية أم البواقي-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2012-2013.
- 4- عبدلي لطيفة، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته-، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012.
- 5- علاوي نصيرة، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة موبيليس-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011.

- 6- عليوات رفيق، إرساء نظام الليقظة الاستراتيجية للتحسين من تنافسية المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع ادارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2004-2005.
- 7- عياش زوبير، تأثير تطبيق إتفاقية بازل 2 على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة -حالة ولاية أم البواقي-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: مالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2011-2012.
- 8- فتاح لبنى، إشكالية إدارة المخاطر المصرفية في ظل التوجه نحو البنوك المحمولة -دراسة حالة بنك الجزائر وكالة تيسة-، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة ومالية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014.
- 9- فيلاي أسماء، الذكاء الإقتصادي في المؤسسة الجزائرية: الواقع والمجهودات -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية-، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي، قسم علوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013-2014.
- 10- فوجيل نور العابدين، دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الإتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص: الإعلام والاتصال وحاكمية المنظمات، قسم علوم الاعلام والاتصال، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2011-2012.
- 11- كرومي سعيد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تفعيل قرارات المؤسسة الجزائرية -دراسة مقارنة بين جيزي ونجمة وموبيليس، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2008-2009.
- 12- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة -حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002-2003.

### ثالثا: المداخلات.

- 1- أحمد عمر ستي، سعيد كرومي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 09-10 نوفمبر 2011.

- 2- بومدين يوسف، آلية اليقظة والذكاء الإستراتيجية: أداة لمواجهة التحديات المستقبلية وأحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 09-10 نوفمبر 2011.
- 3- داودي الطيب، رحال سولاف، شين فيروز، اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2007.
- 4- رتيبة حديد، نوفيل حديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08-09 مارس 2005.
- 5- زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، 09-10 نوفمبر، 2011.
- 6- مجاهدي فاتح، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم معلومات الأعمال، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008.
- 7- مفتاح صالح، رحال فاطمة، تأثير مقررات لجنة يازل 3 على النظام المصرفي الإسلامي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي 09 حول: النمو والعدالة والإستقرار من منظور إسلامي، تركيا، 09-10 سبتمبر 2013.

#### رابعاً: البحوث والمجالات.

- 1- رويح كمال، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الادارية، العدد2، كلية العلوم الادارية، جامعة الكويت، 2003.
- 2- معراج هوارى، ناصر دادي عدون، اليقظة التكنولوجية كعامل للابداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، عدد خاص.

## الملحق رقم (01)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستبيان حول:

اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية

السلام عليكم:

يأتي هذا الإستبيان في إطار القيام بدراسة عملية لإعداد مذكرة ماستر، تخصص: مالية، تأمينات وتسيير المخاطر حول: "اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة المخاطر البنكية".

لذا أرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على مجموعة الأسئلة التي وضعناها بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة. علمًا أنّ إجاباتكم ستكون مفيدة جدًا للباحثة، ولن تُستخدم إلا في أغراض البحث العلمي وسيتم معالجتها بسرية تامة. وشكرًا لكم مسبقًا.

معاني المصطلحات والمفاهيم:

**اليقظة الإستراتيجية (الترصد البيئي):** نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة والتحليل للمحيط العلمي، التقني، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية لالتقاط التهديدات والفرص التطويرية. وبالتالي فاليقظة الإستراتيجية تعني مراقبة محيط المؤسسة ورصد كل تغيراته من أجل الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة.

## الملحق رقم (01)

### المحور الأول: البيانات الشخصية.

الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:  أقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى 40 سنة

أكثر من 40 سنة

3- المستوى الدراسي:  ثانوي

ليسانس

تقني سامي

ماجستير

4- سنوات الخبرة:  أقل من 3 سنوات

من 3 سنوات إلى 5 سنوات

من 5 سنوات إلى 10 سنوات

من 10 سنوات فما فوق

### المحور الثاني: البقطة الإستراتيجية.

الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

5- هل المحيط التنافسي للبنك يأخذ الصور التالية:

مضطرب

مضطرب نسبيا

مستقر

إجابات أخرى:

## الملحق رقم (01)

6- هل القرارات الإستراتيجية تتأثر بالتغيرات الخارجية بشكل:

كبير

متوسط

ضعيف

إجابات أخرى:

7- هل بنكم يقوم بتتبع ومراقبة كل ما يحدث في البيئة الخارجية؟

لا

نعم

8- هل اليقظة الإستراتيجية (الترصد البيئي) عملية جماعية يشارك فيها جميع الأفراد العاملين في البنك؟

لا

نعم

9- من يقوم بتحليل ودراسة المعلومات المجمعّة من اليقظة الإستراتيجية؟

خبراء

لجان مهتمين بهذه المهمة في البنك

المديرين

إجابات أخرى:

المحور الثالث: المخاطر التي تهدد البنك.

الرجاء وضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

10- هل كلمة "خطر" كلمة متداولة داخل البنك؟

لا

نعم

11- هل بنكم معرض لمخاطر؟

كثيرة

متوسطة

ضعيفة

## الملحق رقم (01)

12- ما هو مصدر هذه المخاطر؟

داخلي

خارجي

داخلي وخارجي

13- ما نوع المخاطر التي يواجهها البنك؟

مخاطر إئتمانية

مخاطر أسعار الفائدة

مخاطر أسعار الصرف

إجابات أخرى:

### المحور الرابع: إدارة المخاطر البنكية.

الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

14- هل لديكم نظام متبع لإدارة المخاطر في البنك؟

لا

نعم

15- هل توجد هيئة مستقلة خاصة بإدارة المخاطر لدى البنك؟

لا

نعم

16- هل يُقيم البنك المخاطر بصورة منتظمة؟

لا

نعم

17- هل يطبق البنك معايير لجنة بازل لإدارة المخاطر البنكية؟

لا

نعم

18- هل يسعى البنك إلى تطبيق معايير لجنة بازل لإدارة المخاطر البنكية؟

لا

نعم

المحور الخامس: المقومات الداعمة لإدارة المخاطر.

## الملحق رقم (01)

الرجاء وضع علامة (×) في الخانة المناسبة.

19- هل تعتقد أنه من الضروري أن يقوم البنك بتكوينكم على سبل التعامل مع المخاطر البنكية المختلفة؟

لا

نعم

20- هل يستخدم البنك طرقًا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي يواجهها؟

لا

نعم

21- هل تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض المخاطر؟

لا

نعم

22- حسب رأيك، كيف يتم تقييم تعامل البنك مع المخاطر ككل:

جيد

متوسط

ضعيف

## الملحق رقم (02)

### تفريغ الإستبيان

	Nom	Type	Largeur	Décimales	Etiquette	Valeurs
1	الجنس	Numérique	1	0	الجنس	{1, ذكر}...
2	السن	Numérique	1	0	السن	{1, أقل من 30}...
3	المستوى الدراسي	Numérique	1	0	المستوى الدراسي	{1, ثانوي}...
4	سنوات الخبرة	Numérique	1	0	سنوات الخبرة	{1, أقل من 3}...
5	X1	Numérique	1	0	X1	{1, مضطرب}...
6	X2	Numérique	1	0	X2	{1, ضعيف}...
7	X3	Numérique	1	0	X3	{1, لا}...
8	X4	Numérique	1	0	X4	{1, لا}...
9	X5	Numérique	1	0	X5	{1, خبراء}...
10	X6	Numérique	1	0	X6	{1, لا}...
11	X7	Numérique	1	0	X7	{1, ضعيفة}...
12	X8	Numérique	1	0	X8	{1, داخلي}...
13	X9	Numérique	1	0	X9	{1, مخاطر}...
14	X10	Numérique	1	0	X10	{1, لا}...
15	X11	Numérique	1	0	X11	{1, لا}...
16	X12	Numérique	1	0	X12	{1, لا}...
17	X13	Numérique	1	0	X13	{1, لا}...
18	X14	Numérique	1	0	X14	{1, لا}...
19	X15	Numérique	1	0	X15	{1, لا}...
20	X16	Numérique	1	0	X16	{1, لا}...
21	X17	Numérique	1	0	X17	{1, لا}...
22	X18	Numérique	1	0	X18	{1, ضعيف}...

## الملخص

تتعرض البنوك أثناء قيامها بوظائفها إلى مخاطر عديدة، والتي تزايد مستواها مع تزايد حجم هذه البنوك ودرجة التطور في أنشطتها وافتتاح الأسواق على بعضها البعض وإشتداد حدّة المنافسة، ممّا أدى إلى ضرورة الإهتمام بإدارة هذه المخاطر والتحكم فيها، وذلك من خلال اليقظة الإستراتيجية فهي تقرب البنك من محيطه وتعرفه عليه وتساعد في تحليله، فاليقظة الإستراتيجية تعتبر عين وأذن البنك لمعرفة ما يجري حوله، في هذا الصدد تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا فعالا في إدارة المخاطر عن طريق توفير المعلومات اللازمة وفي جوانب عديدة حول كل ما يؤثر على التنافس.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، المخاطر البنكية، إدارة المخاطر البنكية، لجنة بازل المصرفية.

## Résumé

Les banques pendant leurs fonctions à été menacées de plusieurs dangers, et ses niveaux augmentent avec l'augmentation de volume des banques, et le degrés de développement dans ses activités et l'ouverture des marchés, et la compétition entre eux, ça donne une nécessité d'importance du leader ces dangers et les commander, avec me stratégie veille ; elle proche la banque avec son entourage, et aide le dan son analyse, le veille stratégique fait un rôle efficace dans la leader des dangers via d'épargner les informations nécessaire, et tout les cotés concernes les effet sur la compétition.

**Les mots clés :** veille stratégique, les dangers bancaires, leader les dangers bancaires, commission bancaire Basel.