



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مخبر التطبيقات الكمية والنوعية لارتقاء الاقتصادي، الاجتماعي والبيئي بالمؤسسات الجزائرية

أطروحة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة علوم اقتصادية

تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات

عنوان

البيضة الإستراتيجية مدخل للتحكم في إدارة أزمات المنظمات

- دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA -

من إعداد الطالب: بن حامو إبراهيم

نوقشت وأجازت علنا بتاريخ: 2025/07/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	المؤسسة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب
رئيسا	جامعة غرداية	أستاذ	طوبطي مصطفى
مشرفًا ومقررا	جامعة غرداية	أستاذ	حنيش فتحي
مشرفًا مساعدًا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بوخالفي مسعود
مناقشًا	جامعة غرداية	أستاذ محاضر أ	بن طجين محمد عبد الرحمن
مناقشًا	جامعة الأغواط	أستاذ محاضر أ	بعاج الهاشمي
مناقشًا	جامعة الأغواط	أستاذ	جوبر محمد

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَاٰلِهٖ وَسَلَّمَ

الإله

الحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظمي سلطانه
ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى الله وصحبه وسلم
أما بعد

قال تعالى ﴿ وَقَضَى رَبُّكَ أَلَا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾ (الآية 23 من سورة الإسراء)
أهدي هذا العمل إلى من كانا سبباً بعد الله عز وجل في بلوغ هذا المقام
والدai الـكـريـمـيـن "أـحمد" فاطـمة الزـهـراء" أـطـال الله في عمرـهـما
وـجـازـاهـم اللهـ عـنـيـ أـعـلـىـ درـجـاتـ الجـنـانـ كـماـ رـبـيـانـيـ صـغـيرـاـ
إـلـىـ شـرـيكـةـ حـيـاتـيـ زـوـجـتـيـ وـرـفـيقـةـ دـرـبـيـ "نـصـيرـةـ"
إـلـىـ إـخـوـتـيـ وـأـخـوـاتـيـ كـلـ باـسـمـهـ الـخـاصـ
فـاطـمـةـ خـدـيـحـةـ عـائـشـةـ عـقـيـدـةـ

الصديق يونس
إلى ابني لؤي ، أحمد نضال
إلى كل أساتذتي وشيوخي
إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل

ابراهیم

شكر وتقدير

بداية نحمد الله عز وجل أن وفقنا وشد من عزمنا وأمدنا من الصبر والعون لإتمام هذا العمل
فله الحمد في بدأ وختتم
أما بعد

وفي هذا المقام أتقدم بالشكر لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور "فتحي حنيش" على كرم إشرافه
وجزيل نصائحه وتوجيهاته فله منا كل الامتنان والتقدير
كما أتقدم بالشكر للدكتور "بوخالفي مسعود" المشرف المساعد على توجيهاته
وكرم نصائحه
ولا يفوتي في هذا المقام أن أقدم شكري وامتناني لكل من السادة
"لبزة ياسين" (مدير بالشركة الوطنية للتأمين) على ما قدمه لنا من عون ووقت وجهد
بالشركة الوطنية للتأمين

إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بقبول مناقشة هذا العمل
إلى كل أساتذتي بجامعة التدريس والتقويم في الطور الثالث علوم اقتصادية

الملخص باللغة العربية:

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة قدرة اليقظة الإستراتيجية في التحكم بإدارة الأزمات في الشركة الوطنية للتأمين، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة أجرينا دراسة ميدانية بالمديرية العامة للشركة من أجل تشخيص واقع اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات باعتماد نموذج هجين (كمي ، كيفي)، وباستخدام أداتي الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات، في هذا الإطار تم توزيع 71 استمارة على عينة قصديه تبقى منها 56 استمارة قابلة للدراسة، بعد التحليل والمعالجة باستخدام برمجية SPSSv23، خلصت الدراسة الكمية إلى وجود تأثير لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية) على إدارة الأزمات، وخلصت الدراسة النوعية إلى قوة الوضع الداخلي للشركة وقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مع ملائمة إستراتيجيتها التنافسية الحالية مع الوضع البيئي.

الكلمات المفتاحية: يقظة إستراتيجية – أزمات – إدارة أزمات – منظمات

Abstract:

This thesis aims to study the ability of strategic vigilance in controlling crisis management in the National Insurance Company. To achieve the objectives of this study, we conducted a field study in the company's general directorate to diagnose the reality of strategic vigilance and crisis management by adopting a hybrid model (quantitative, qualitative), and using questionnaire and interview tools to collect data. In this context, 71 questionnaires were distributed to a purposive sample, of which 56 questionnaires remained for study. After analysis and processing using SPSS v23, the quantitative study concluded that there is an impact of strategic vigilance in its dimensions (competitive, technological, commercial, environmental) on crisis management. The qualitative study concluded that the company's internal position is strong and able to respond to internal and external environmental variables, while adapting its current competitive strategy to the environmental situation.

Keywords: strategic vigilance - crises - crisis management - organizations

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول
XV	قائمة الأشكال
XVII	قائمة الاختصارات والرموز
X	قائمة الملاحق
أ	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بالمنظمات	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للازمات وإدارة الأزمات بالمنظمات
03	المطلب الأول: دراسة ماهية الأزمة بالمنظمات
03	الفرع الأول: مفهوم الأزمة
07	الفرع الثاني: أنواع الأزمات
08	المطلب الثاني: إدارة الأزمات بالمنظمات
09	الفرع الأول: ماهية إدارة الأزمات
14	الفرع الثاني: ركائز إدارة الأزمات
18	الفرع الثالث: نماذج ومراحل إدارة الأزمات
20	المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات
20	الفرع الأول: أساليب إدارة الأزمات
22	الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات
25	الفرع الثالث: الإدارة بالأزمات
26	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية
26	المطلب الأول: العلاقة النظرية بين اليقظة والذكاء بالمنظمات

27	الفرع الأول: اليقظة والذكاء الاستراتيجي
29	الفرع الثاني: اليقظة والذكاء الاقتصادي
31	الفرع الثالث: تقاطع اليقظة وإدارة المعرفة
31	الفرع الرابع: اليقظة والذكاء التنافسي
35	المطلب الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية
35	الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية
42	الفرع الثاني: أهمية ووظائف اليقظة الإستراتيجية
45	الفرع الثالث: أنواع اليقظة وأبعادها
50	الفرع الرابع: الدور المنوط لليقظة الإستراتيجية في المنظمات
52	المطلب الثالث: سيرورة اليقظة الإستراتيجية وفق نظام منظم بالمنظمة
52	الفرع الأول: نماذج عمليات اليقظة الإستراتيجية
56	الفرع الثاني: نظام اليقظة الإستراتيجية بالمنظمات
69	الفرع الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمنظمات
81	المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية لتحقيق أعلى درجات التحكم في إدارة الأزمات
81	المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية مدخل لفعالية إدارة الأزمات
81	الفرع الأول: متطلبات فعالية إدارة الأزمات
83	الفرع الثاني: يقظة الأزمات
87	الفرع الثالث: التقنيات والأدوات الحديثة لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات
97	المطلب الثاني: مستقبل وتحديات اليقظة الإستراتيجية في مجال إدارة الأزمات
97	الفرع الأول: التحديات المرتبطة باليقظة الإستراتيجية
100	الفرع الثاني: التحديات المستقبلية لليقظة الإستراتيجية في سوق إدارة الأزمات
104	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسات الأدبية السابقة لليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات	
106	تمهيد
107	المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة في اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات
107	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
116	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية
122	المبحث الثاني: تحليل الفجوة البحثية للدراسة الحالية

122	المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة
122	الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة العربية
125	الفرع الثاني: مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية
128	المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية والججوة البحثية
128	الفرع الأول: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة
129	الفرع الثاني: مميزات الدراسة الحالية واستخراج الفجوة البحثية
131	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA	
133	تمهيد
134	المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمين SAA
134	المطلب الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة الوطنية للتأمين
134	الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين SAA
139	الفرع الثاني: الواقع التنافيسي للشركة الوطنية للتأمين (البيئة الخارجية الخاصة)
147	الفرع الثالث: الذكاء واليقظة الإستراتيجية بالشركة الوطنية للتأمين SAA (تحليل أنظمة البيئة الداخلية)
150	الفرع الرابع: إدارة الأزمات بالشركة الوطنية للتأمين (تحليل أنظمة البيئة الداخلية)
152	المطلب الثاني: واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري (تحليل البيئة الخارجية العامة)
152	الفرع الأول: واقع الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في الجزائر
156	الفرع الثاني: تشخيص الواقع التنافيسي للجزائر
167	المبحث الثاني: الإجراءات التطبيقية لمنهجية الدراسة
167	المطلب الأول: طبيعة الدراسة ومصادر بياناتها
167	الفرع الأول: تصميم الدراسة
167	الفرع الثاني: مصادر البيانات
168	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة على مجتمع الدراسة
168	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
169	الفرع الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
171	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات

171	المطلب الأول: المعالجة الكمية للبيانات
171	الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة
176	الفرع الثاني: اختبار اعتمالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)
176	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة
177	الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
179	الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة
191	خلاصة الفصل الثالث
الفصل الرابع: النتائج ومناقشتها	
193	تمهيد
194	المبحث الأول: اختبار الفرضيات
194	المطلب الأول: اختبار صحة فرضيات الدراسة الكمية
194	الفرع الأول: دراسة ملائمة النموذج
195	الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير
199	الفرع الثالث: اختبار الفروقات في متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية
204	المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة النوعية
205	الفرع الأول: تشخيص البيئة الداخلية
210	الفرع الثاني: تشخيص البيئة الخارجية
216	الفرع الثالث: بناء نموذج SWOT واختيار البديل الاستراتيجي
222	المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات
222	المطلب الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الكمية
222	الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى
222	الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية
223	الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة
223	المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات النوعية
223	الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة
224	الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة
224	الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية السادسة

225	المبحث الثالث: التفسيرات والوصيات العلمية والأكاديمية للنتائج
225	المطلب الأول: التفسيرات العلمية للنتائج
226	الفرع الأول: التفسيرات العلمية لنتائج الدراسة الكمية
226	الفرع الثاني: التفسيرات العلمية لنتائج الدراسة النوعية
226	المطلب الثاني: التوصيات الأكاديمية لنتائج الدراسة
226	الفرع الأول: التوصيات الأكاديمية لنتائج الدراسة الكمية
226	الفرع الثاني: التوصيات الأكاديمية لنتائج الدراسة الكمية
230	خاتمة العامة
234	قائمة المراجع
255	الملحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	العنوان	رقم الجدول
04	مفهوم مصطلح الأزمة من زوايا مختلفة	01-1
05	مفهوم الأزمة بالمنظمات	02-1
06	الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم القريبة منها	03-1
11	تصنيفات الأزمات	04-1
12	أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر	05-1
13	أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة الطوارئ	06-1
20	الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات	07-1
24	أوجه التشابه والاختلاف بين النهج الاستباقي والتفاعلية لإدارة الأزمات	08-1
34	أنواع الذكاء المستخدم بالمنظمات	09-1
36	مفاهيم اليقظة بالمنظمات	10-1
38	أهم مصطلحات المعبرة عن اليقظة والمراقبة والرصد البيئي	11-1
39	مراحل تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية	12-1
41	تطور خصائص اليقظة الإستراتيجية	13-1
45	المهام والنتائج المتوقعة من اليقظة الإستراتيجية	14-1
46	تصنيفات اليقظة الإستراتيجية	15-1
51	تصنيف بيئية المنظمة	16-1
62	مزايا وعيوب نظام اليقظة الرسمي وغير الرسمي بالمنظمات	17-1
63	مزايا وعيوب نظامي اليقظة المركزي واللامركزي	18-1
64	تصنيف الجهات الفاعلة في اليقظة الإستراتيجية	19-1
69	عرض لأهم نماذج مراحل اليقظة الإستراتيجية	20-1
72	تصنيف المعلومات	21-1
74	الخصائص المقيدة والمؤسفة للإشارة الضعيفة	22-1
92	أفضل برامج اليقظة الإستراتيجية حتى سنة 2024	23-1
114	ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية	1-2
120	ملخص الدراسات السابقة باللغات الأجنبية	2-2

قائمة الجداول

123	توزيع أبعاد القياس لمتغير اليقطة الإستراتيجية للدراسات السابقة العربية	3-2
124	توزيع أبعاد قياس إدارة الأزمات للدراسات السابقة العربية	4-2
126	توزيع أبعاد القياس لمتغير اليقطة الإستراتيجية للدراسات السابقة الأجنبية	5-2
127	توزيع أبعاد قياس إدارة الأزمات للدراسات السابقة الأجنبية	6-2
130	تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية (أوجه التشابه والاختلاف)	7-2
138	تطور تعداد مستخدمي الشركة الوطنية للتأمين ما بين 2016-2022	1-3
139	توزيع المستخدمين من حيث نوع التكوين للفترة 2017-2022	2-3
141	شركات التأمين وإعادة التأمين المعتمدة في السوق الجزائري حتى 2024	3-3
142	المحصص السوقية للشركات التأمين في سوق الوطنية ما بين 2018-2022	4-3
143	المحصص السوقية القطاعية للشركات التأمين في سوق الوطنية لسنة 2022	5-3
147	ترتيب ضمن أفضل 100 شركة تأمين إفريقيا لسنة 2022	6-3
157	عناصر مؤشر التنافسية العالمية للجزائر لسنوي 2018-2019	7-3
159	ترتيب الجزائر حسب مؤشرات السلام والشفافية بين الفترة 2019-2024	8-3
159	معدلات التضخم بالجزائر بين الفترة 2019-2024	9-3
161	ترتيب مؤشر الابتكار العالمي للجزائر خلال الفترة 2019-2024	10-3
163	تطور ترتيب الجزائر عالمياً من حيث حجم السوق خلال الفترة 2010-2019	11-3
164	تطور مؤشر التنافسية العربية للجزائر للفترة ما بين 2012-2022	12-3
169	درجات مقياس ليكرت الخماسي بالاستبيان	13-3
170	توزيع محاور الاستبانة الموجهة لأفراد عينة الدراسة	14-3
171	الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل (اليقطة الإستراتيجية)	15-3
173	الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (إدارة الأزمات)	16-3
175	معامل الثبات الفاکرونباخ لمحاور الاستبانة	17-3
176	اختبارات التوزيع الطبيعي كولومجروف-سيميرنوف لمتغيرات ومحاور الدراسة	18-3
177	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	19-3
177	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	20-3
178	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	21-3
178	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي	22-3
179	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	23-3

قائمة الجداول

179	الأوساط الموزونة لأراء أفراد العينة المدروسة	24-3
180	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التنافسية	25-3
181	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية	26-3
182	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التجارية	27-3
183	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة البيئية	28-3
184	أراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية	29-3
185	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	30-3
186	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد الاستعداد والوقاية	31-3
187	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد احتواء الأضرار	32-3
188	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد استعادة النشاط	33-3
189	أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد التعلم	34-3
189	أراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير إدارة الأزمات	35-3
194	نتائج تحليل التباين للانحدار	01-04
195	تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات	02-04
196	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة التنافسية على إدارة الأزمات	03-04
197	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة التكنولوجية على إدارة الأزمات	04-04
198	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة التجارية على إدارة الأزمات	05-04
199	تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة البيئية على إدارة الأزمات	06-04
200	نتائج اختبار الفرق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل الجنس	07-04
200	نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل السن	08-04
201	نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل المؤهل العلمي	09-04
201	نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل الوظيفة	10-04
202	نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل الخبرة المهنية	11-04
202	نتائج اختبار الفرق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الجنس	12-04
203	نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل السن	13-04
203	نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل المؤهل العلمي	14-04
204	نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الوظيفة	15-04
204	نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الخبرة المهنية	16-04

قائمة الجداول

206	جدول عوامل الضعف والقوة للبيئة الداخلية للشركة الوطنية للتأمين	17-04
208	سلم تقييم العوامل الداخلية	18-04
209	جدول تقييم العوامل الداخلية (Internal Factors Evaluation)	19-04
211	جدول الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية الخاصة للشركة الوطنية للتأمين	20-04
212	جدول الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية العامة للشركة الوطنية للتأمين	21-04
214	سلم تقييم العوامل الخارجية	22-04
214	جدول تقييم العوامل الخارجية (Externat Factors Evaluation)	23-04
218	جدول تقييم العوامل الداخلية المختصر	24-04
219	جدول تقييم العوامل الخارجية المختصر	25-04

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	العنوان	رقم الشكل
16	مكونات نظام معلومات إدارة الأزمات	01-1
27	مكونات الذكاء الاستراتيجي	02-1
28	نموذج الأعمال المتزايد	03-1
30	العمليات الثلاث الأساسية للذكاء الاقتصادي	04-1
32	تطور مصطلح المراقبة	05-1
47	الأنواع الأربع للبيضة الإستراتيجية حسب نموذج بورتر	06-1
53	"Afnor" نموذج عمليات البيضة الإستراتيجية لـ	07-1
54	مراحل عمليات البيضة الإستراتيجية (Bruno et al)	08-1
55	مراحل عمليات البيضة الإستراتيجية (H. Lesca et N. Lesca)	09-1
58	التفاعل بين نظم المعلومات	10-1
59	مراحل وضع نظام البيضة بالمنظمة	11-1
61	ركائز نظام البيضة بالمنظمات	12-1
67	العلاقات الوظيفية بين مثلي البيضة	13-1
68	" TAM " نموذج قبول التكنولوجيا	14-1
70	دورة عمليات البيضة الإستراتيجية	15-1
71	خطوات عملية استهداف المعلومات	16-1
74	خطوات البحث عن الإشارات الضعيفة	17-1
84	"Mitroff et al" مراحل إدارة الأزمات حسب	18-1
93	نموذج Daft and Weick's " للمنظمات كأنظمة تفسير	19-1
137	الميكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين SAA	1-3
138	تطور نسبة الإشراف مقارنة مع التعداد العام للمستخدمين بين 2016-2022	2-3
143	تطور رقم أعمال السوق الوطنية للتأمين ما بين 2015-2023	3-3
144	رقم الأعمال حسب فروع التأمين بين سنوات 2018-2022	4-3
146	القوى التنافسية وفق نموذج بورتر لسوق التأمين الجزائري حتى 2024	5-3
154	تنظيم المديرية العامة للبيضة الإستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات	6-3

157	تطور مؤشر التنافسية العالمية للجزائر للفترة ما بين 2009 و 2019	07-3
167	نموذج الدراسة الموضح للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	08-3
216	نموذج مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين	01-04
220	معلم SWOT للشركة الوطنية للتأمين	02-04
220	نموذج التحليل الرباعي SWOT للشركة الوطنية للتأمين	03-04

فهرس الرموز والاختصارات

المختصر باللغة العربية	المختصر باللغة الأجنبية	المختصر
إدارة المخاطر	Risk Management	RM
إدارة الطوارئ	Emergency Management	EM
إدارة استمرارية الأعمال	Business Continuity Management	BCM
فريق إدارة الأزمات	Crisis Management Team	CMT
النهج الاستباقي لإدارة الأزمات	Préventive Stratégies for Crisis Management	PCM
جمعية محترفي الذكاء التناصي	Society of Compétitive Intelligence Professionnals	SCIP
الجمعية الفرنسية للمعايير	L'Association française de normalisation	AFNOR
نظام إشارات الإنذار المبكر الاستراتيجي	Strategic Early Warning System	SEWS
نموذج القرار	Intelligence - Modélisation - Choix	IMC
اليقظة الاستراتيجية الإستباقية والذكاء الجماعي	Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective	VAS-IC
نظام معلومات إدارة المؤسسات	Système d'information de société	MIS
نظام المعلومات الوثائقية	Système d'information documentaire	SID
نظام معلومات اليقظة	Système d'information de vielle	SIV
نموذج قبول التكنولوجيا	modèle d'acceptation technologique	TAM
تقنية المسح البيئي السريع	Quick Environmental Scanning Technique	QUEST
ملف تعريف التهديدات والفرص البيئية	technique used to structure the issues of environment	ETOP
نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات	strengths, weaknesses, opportunities, threats	SWOT
السياسية/ الاقتصادية/ الاجتماعية/ التكنولوجية/ البيئية/	Political/ Economic/ Social/ Technological/ Environmental/	PESTEL
نظرية اتصال الأزمات الموقفية	Situational Crisis Communication Theory	SCCT
عملية التسلسل الهرمي التحليلي	Analytic Hierarchy Process	Saaty
التغذية الراجعة والتعلم التنظيمي	Retour d'Expérience et Apprentissage Organisationnel	REXAO
مؤشرات الأداء الرئيسية	Key Performance Indicators	KPIs
الذكاء الاصطناعي	Artificial Intelligence	AI
تعلم الآلة	Machine Learning	ML
وكالة إدارة الطوارئ الأمريكية	Federal Emergency Management Agency	FEMA
الشركة الوطنية للتأمين	Société nationale d'assurance	SAA

المكتب المتخصص في التعريفة	Le bureau spécialisé en tarifs	BST
مركزية الأخطار	Centralité des risques	CR
المجلس الوطني للتأمين	Conseil national des assurances	CNA
قاعدة البيانات الإحصائية المركزية	Base de données statistiques centrale	BDCS
المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف	Directorate General for Economic Vigilance, Studies, and Foresight	DGIEEP
المنتدى الاقتصادي العالمي	World Economic Forum	WEF
المنظمة العالمية لملكية الفكرية	World Intellectual Property Organization	WIPO
تقييم العوامل الداخلية	Internal Factors Evaluation	IFE
تقييم العوامل الخارجية	Externat Factors Evaluation	EFE

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
255	قائمة المحكمين للاستبيان	01
255	مشروع الاستبيان المقدم للتحكيم	02
259	الاستبانة الموجهة لأفراد العينة	03
263	هيكلة الدراسة النوعية (المقابلة)	04
267	جدول علاقات الارتباط spss v 23	05
267	أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات	06
268	المرحلة الأولى إدخال عوامل القوة والضعف في الواقع باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (https://bpmsg.com)	07
268	المرحلة الأولى إدخال عوامل الفرص والتهديدات في الواقع باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (https://bpmsg.com)	08
269	المرحلة الثانية المزاوجة بين عوامل القوة والضعف باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (https://bpmsg.com)	09
269	المرحلة الثانية المزاوجة بين عوامل الفرص والتهديدات باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (https://bpmsg.com)	10
270	المرحلة الثالثة بحساب أوزان عوامل الفرص والتهديدات باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (https://bpmsg.com)	11

المقدمة العامة

مقدمة

عرفت البشرية منذ قدم التاريخ شتى أنواع الأزمات والكوارث والمحن، والتي كانت سبباً في فنائها وألامها، ورغم اختلاف طبيعتها وجوهرها وجغرافيتها ومضمونها، إلا أنها تتفق في النتائج والآثار الوخيمة التي قد تترتب عليها، ما يجعلها تحدياً كبيراً يهدد وجود الشعوب والدول عامة والمؤسسات المنتمية إليها خاصة، هذا الأمر الذي دفع الدول والشعوب ومن منطلق حرصها الدائم على البقاء في الوجود إلى السعي في سبيل ما يحفظ وجودها ويسهم في الحد من هذه الآثار الناجمة عن الأزمات والكوارث، وذلك بالبحث في سبل التقليل من خطورتها وتوجيه ايجابيتها بما يخدم المجتمع ويتحقق سلامة الفرد فيه من كل خطر محقق.

وإذا اعتبرنا المنظمات جزءاً من هذا الجمع فإنها لا تختلف عنه في سعيها إلى البقاء وحفظ مكانتها في المجتمع وضمان استمرارية أنشطتها، هذا الأمر دفع القائمين على هذه المنظمات عامة والباحثين خاصةً منذ القدم إلى ابتكار أفكار ورؤى وأساليب بحث في جمع أكبر قدر من المعلومات عن فحوى واتجاه وأثار هذه الأزمات والت卜ؤ بوقوعها.

مع التطور الحاصل في شتى الميادين الاقتصادية منها والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية الذي عرفه العالم نهاية القرن التاسع عشر وبديايات القرن العشرين، ازداد حجم مخاطر الأزمات واتسعت رقعة المتضررين منها، هذا الأمر عرف تطور مصاحباً له في مجال الإدارة العامة بظهور ما اصطلح عليه بالإدارة الإستراتيجية والتي عرفت هي كذلك تطوراً كبيراً في أساليب ومضمون عملها و المجالات تخصصها.

إذا كان البحث في مجال المخاطر والأزمات هو جزء من عمل هذه الإدارة، فإن اتساع نطاق عمل هذه المنظمات وتطور أحجامها وعملياتها عجل من ظهور مصطلح إدارة الأزمات، والتي وان كانت تعرف منذ القدم في مظاهر متعددة كقدرة الفرد بفضل حنكته وحسن تبصره من تجاوز الأزمات والتغلب عليها، إلا أن هذا التبصر وهذه المقدرة اخذ طابعاً علمياً لتنقل من عمل فردي بطولي إلى عمل إداري متكامل المراحل والأركان يسعى لمعالجة الظاهرة، حيث عرفت إدارة الأزمات تطويراً في مفهومها وأساليب واليات عملها مع تطور الفكر الاقتصادي، من أساليب تقوم على فهم ومعالجة وتقدير المعلومات المتعلقة بالأزمة، إلى التنبؤ بالأزمات واستخلاص الدروس من الماضي.

ولعل من أهم هذه الأساليب والعمليات التي ركزت على رصد ومراقبة ومسح المتغيرات الظاهرة والخفية في محيط المنظمات ما اصطلح عليه بالبيضة الإستراتيجية، كأسلوب قائم على البحث عن المعلومة، والتي عرفت تطويراً من حيث المفهوم والأساليب والعمليات والأهداف بعيد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر، حيث استعمل القائمون على المنظمات البيضة الإستراتيجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة، وتحقيق السبق في الحصول على المعلومة التي تمكنتهم من انتهاز الفرص السوقية وتجنب تحديات المنافسين، والتهديدات الداخلية المتعلقة بالأخطاء البشرية في تسخير النظم والموارد التشغيلية، غير أن حصر نطاق التهديد في البيئة الداخلية

والخارجية المرتبطة بالمنافسين يظهر قصور في تصور التهديدات، مع وجود تحديات خارجة عن نطاق السوق التنافسية للمنظمة (البيئة الخارجية العامة)، إضافة إلى تحديات أخرى تأخذ طوراً متضاعداً ينذر بتوقف نشاط المنظمة (الأزمات)، جاءت أهمية هدف الحفاظ على البقاء كهدف من أهداف اليقظة الاستراتيجية علاوة على تحقيق السبق التنافسي، نظراً لما يحمله هذا النوع من التهديد والمعنى اصطلاحاً بالأزمة على واقع ومستقبل المنظمة.

أولاً: الإشكالية العامة :

من هذا المنطلق ونظراً للأهمية التي توليها المنظمة لحيطها الخارجي والتغيرات الحاصلة فيه، والتي يتسم الكثير منها بعنصر المفاجئة والصدمة، وما تتحمله من آثار تحدد مكانة المنظمة في السوق أو تعجل بزوال وجودها، نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى تساهم اليقظة الاستراتيجية في التحكم بإدارة الأزمات في شركة الوطنية للتأمين SAA ؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية :

انطلاقاً من الإشكالية العامة ومن أجل تبسيط الدراسة نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1 - هل هناك اثر لليقظة الاستراتيجية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين؟
- 2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول محاور متغير اليقظة الاستراتيجية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفية، الخبرة المهنية) لأفراد المبحوثين؟
- 3 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول محاور متغير إدارة الأزمات تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفية، الخبرة المهنية) لأفراد المبحوثين؟
- 4 - هل يعبر تقييم الموارد الداخلية للشركة والأنظمة المستخدمة بما فيها نظام اليقظة الاستراتيجية على أنها في حالة قوية؟
- 5 - ما مدى استجابة الشركة الوطنية للتأمين للفرص والتهديدات المحتملة من بيئتها الخارجية؟
- 6 - هل يمكن اعتبار الاستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين موائمة لمتغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتحديات؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة :

وكإجابة مسبقة عن الأسئلة الفرعية سابقة ذكر وقدد إخضاع الدراسة للتجربة قمنا بصياغة الفرضيات

التالية:

1- الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) للبيقظة الإستراتيجية ببعادها (البيقظة التنافسية، البيقظة التكنولوجية، البيقظة التجارية، البيقظة البيئية) على إدارة الأزمات، من وجهة نظر العاملين بالمنظمة قيد الدراسة

2- الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أبعاد البيقظة الإستراتيجية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفية، الخبرة المهنية)

3- الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أبعاد إدارة الأزمات تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفية، الخبرة المهنية)

4- الفرضية الرئيسية الرابعة: تقيم العوامل الداخلية للشركة الوطنية للتأمين أنها في حالة ضعف داخلي عند إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة تقييم الأداء الداخلي $< 2,5$.

5- الفرضية الرئيسية الخامسة: لا تستجيب الشركة الوطنية للتأمين بفعالية لفرص وتهديدات الخارجية بشكل عام عند إجمالي درجات مرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $< 2,5$.

6- الفرضية الرئيسية السادسة: الاستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا توّاكب متغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتهديدات خارجية بشكل عام.

رابعاً: مبررات اختيار الموضوع:

ارتکز اختيار موضوع الدراسة على جملة من الدوافع الذاتية المتعلقة بعلاقة الموضوع بتخصصنا في هذا المستوى من الدراسة الجامعية، وشغف البحث في كل ما له علاقة بالذكاء باعتباره ميدان واسع يبحث في مستقبل البشرية في شتى المجالات والتخصصات، علاوة على أسباب موضوعية تمثلت في:

✓ الرغبة في إثراء الأبحاث الجامعية في مجال البيقظة الإستراتيجية كونه موضوع الساعة بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمنظمات؛

✓ التطلع إلى تدعيم الدراسات البحثية الوطنية في مجال إدارة الأزمات بالمنظمات من وجهة النظرية الاقتصادية الجزئية، انطلاقاً من تركيز الدراسات الوطنية على تناوله من وجهات العلوم سياسية، علم الاجتماع، الإعلام والاتصال؛

خامساً: أهمية الموضوع

تنطلق أهمية الموضوع من مصطلح البيقظة نفسه، إذ أن التأثر الاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والعلمي الذي تعشه دول ما يصطلح عليه بالعالم الثالث عموماً والمزائر خصوصاً، مرده عدم التيقظ إلى ما يجري في بيئتنا الخارجية من مستجدات وأحداث طارئة وأزمات، تستوجب وجود نظام يقظة وطني يراعي حفظ مصالح

الدولة اقتصاديا والحفاظ على استمراريتها، بالإضافة إلى نظام يقظة داخلي ضمن كل منظمة يراعي ضمان استمرارية نشاطها والحفاظ على وجودها في ظل حالة عدم اليقين.

سادسا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في كيفية الحد من الأزمات وتجنبها بالمنظمة من خلال إدراج آليات وأساليب اليقظة الإستراتيجية للتحكم في إدارة الأزمة، وكذا الطرق والإجراءات الممكن إتباعها لتحقيق هذا التحكم بصورة عامة، من خلال إجراء دراسة حالة على الشركة الوطنية للتأمين في فترة أزمة كورونا كوفيد 19 ما بين سنتي 2019-2023.

سابعا: حدود الدراسة

أ- الحدود المكانية: تأخذ هذه الدراسة البحثية المديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين مكانا للدراسة بمقرها الكائن بالحي الأعمال بباب الزوار بالجزائر العاصمة، وهي شركة وطنية عمومية أنشأت عام 1963.

ب- الحدود البشرية: يتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين، بالأخص الإطارات العاملة بقسم التسويق.

ت- الحدود الزمنية: على اعتبار أن أحد جوانب الدراسة يتعلق بإدارة الأزمات، وانطلاقا من الأزمة الأخيرة التي عرفها العالم عموما بما فيهم الجزائر والمنظمات العاملة في البلاد والمتمثلة في الأزمة الصحية المتعلقة بجائحة كورونا كوفيد 19، وما خلفته من أضرار بشرية واقتصادية وأثار لا زال بعضها باق حتى الساعة، تم اختيار الفترة الممتدة ما بين 2019 حتى 2023 كفترة للدراسة ضمن مجال زمني يمثل فترة ما قبل وأثناء، وما بعد الأزمة.

ثامنا: منهجية البحث:

استنادا لطبيعة الدراسة من وجهة اقتصادية حول موضوع اليقظة الإستراتيجية كنقطة انطلاق في التحكم بإدارة الأزمات التي تواجهها المنظمة كانعكاس من محيطها الخارجي، ومن أجل اختبار صحة الفرضيات الموضوعة كإجابة مسبقة عن الإشكالية العامة والأسئلة الفرعية المطروحة، ارتأينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب مناسب لتناول الجانب النظري والجانب التطبيقي باعتماد أسلوب دراسة حالة من خلال نهج هجين (كمي، كيفي)، كمي مبني على نموذج مفترض تتم دراسته بواسطة استبانة موجهة لعينة مختارة من مجتمع الدراسة، ونهج كيفي لدراسة بيانات منبثقه عن المقابلة والملاحظة الميدانية أخضعت للتقييم باستعمال جدولي تقييم العوامل الداخلية والخارجية قصد بناء نموذج SWOT لتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة موضوع الدراسة.

تاسعا: صعوبات الدراسة

تخللت مسيرة هذا البحث جملة من الصعوبات الميدانية، في مقدمتها اختيار المنظمة موضوع الدراسة، حيث تمت مراسلة ثلاثة منظمات، شركة خاصة ذات طابع تجاري وصناعي تعمل في مجال صناعات التجهيزات الفلاحية، تحجج القائمين عليها بضيق وقت العاملين بها وعدم معرفتهم المسقبة بالمصطلحات المستخدمة في الدراسة، ليتم بعدها الاتصال بالشركة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية (الفرع الجهوي تمنراست)، والتي تباطأ في الرد على قبول الدراسة الميدانية بسبب ارتباطات المندوب الجهوي، ل تستقر الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمين وذلك بعد مراسلتين موجهتين للسيد الرئيس المدير العام.

عاشرًا: تقسيم الموضوع

لتناول الموضوع بشكل منهجي ارتأينا تقسيم الموضوع وفق طريقة IMRAD إلى أربعة فصول، فصل أول خصص لدراسة الأدبيات النظرية حول مفهومي اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وكيفية بلوغ تحكم في إدارة الأزمات بالمنظمات من خلال اليقظة الاستراتيجية؛ وخصص الفصل الثاني لدراسة الأدبيات السابقة حول متغيري الدراسة واستخراج الفجوة البحثية؛ بالفصل الثالث قمنا بعرض الطريقة والإجراءات من خلال التعريف بمجتمع الدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين، أما الفصل الرابع والأخير فخصص لاختبار فرضيات الدراسة وتفسير ومناقشة النتائج المتوصلا إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية

وإدارة الأزمات بالمنظمات

تمهيد

تعرض المنظمات خلال دورة حياتها إلى مصاعب جمة تشكل تحدياً كبيراً للقائمين عليها لتجاوزها أو تجنبها، وتتنوع وتتعدد هذه المصاعب من حيث شدتها وجرأة الآثار الناجحة عنها مكونة ما يصطلاح عليه أزمة بالنسبة لكيان المنظمة، والتي تأخذ أبعاد وأشكال مختلفة من حيث طبيعتها وكيفية تكوئها، ما يدفع أصحاب المصالح والدارسين إلى البحث عن أساليب وطرق تهدف إلى مواجهة الأزمات والعمل على تجنبها.

ويعبر الباحثون عن الأساليب والإجراءات الكفيلة بمواجهة الأزمات بمصطلح إدارة الأزمة، والتي تمثل أحد محاور الإدارة الإستراتيجية بالمنظمة، حيث تتعدد المفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح باختلاف النماذج المستعملة في إدارة الأزمة، والتي تتطلب شروط وضوابط مختلفة للإسهام في زيادة فعاليتها وتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها. وتمثل البيضة الإستراتيجية نظاماً قائماً على مراقبة التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة وجمع أكبر قدر من المعلومات حولها، أحد أبرز الحالات التي تعنى بإدارة الأزمات، من منطلق تطور أساليبها ووظائفها بالمنظمة، وارتباطها بمفهوم نظام الإنذار المبكر ضد أي تحديد محتمل.

على هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل دراسة أهمية البيضة الإستراتيجية في التحسين والرفع من فعالية إدارة الأزمات بالمنظمات وذلك من خلال ثلاثة مباحث، حيث نتعرض في المبحث الأول لمدخل مفاهيمي حول الأزمات وإدارة الأزمات، في المبحث الثاني نعرض الإطار المفاهيمي للبيضة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، أما المبحث الثالث فننعرض لفعالية تحكم البيضة في إدارة الأزمات بالمنظمات.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول الأزمات وإدارة الأزمات بالمنظمات

تكتسي الأزمات طابع التهديد بالنسبة لأي كيان في الوجود، وبالرغم من قدم هذا المصطلح إلا أن تناوله من زوايا مختلفة وتقاربه مع مصطلحات مماثلة في طبيعة التهديد أو الآثار الناجمة عنه، يجعل من الضروري تناوله بنوع من التفصيل لإجلاء الغموض عنه.

المطلب الأول: دراسة ماهية الأزمة بالمنظمات

تقتضي دراسة ماهية الأزمة التعرف عن بداية وتطور استعمال هذا المصطلح والخصائص المميزة له عن باقي المصطلحات المشابهة له، إضافة إلى طبيعة تكوين الأزمة وأنواعها.

الفرع الأول: مفهوم الأزمة

1- تعريف الأزمة: يختلف الباحثون في أصل الكلمة الأزمة، بين من يعتبرها يونانية الأصل تدل على تغير مفاجئ في الكيان الذي تحدث به حيث استخدم مصطلح أزمة crisis في القرن السابع عشر للدلالة على ارتفاع درجة التوتر في العلاقة بين الدولة والكنيسة¹، ومن يعتبرها إغريقية الأصل

1-1 الأزمة لغويا: الاختلاف اللغوي لمصطلح أزمة ناتج عن الخلط في استخدامه، حيث أحصى أحد الباحثين ما يناهز 110 استخداماً لمصطلح أزمة، وبحسب المعجم العربي، فنجد في قاموس المحيط لفيروز أبادي يقصد به الضائق، بينما نجد عند الرازبي في مختار الصحاح يعني الشدة والضيق².

في الأدبيات الانجليزية ينحدر مصطلح crisis من اللغة اللاتينية "Kritneir" ، والذي يشير إلى نقطة التحول الحرجية³، ويعرفها قاموس جامعة اوكسفورد على أنها نقطة تحول في تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ، وهذه النقطة تتسم بالصعوبة والخطر والقلق على المستقبل⁴.

2- الأزمة اصطلاحاً: نعرف الأزمة من منطلق من منظورين، منظور واسع لمصطلح الأزمة مستخدم في شتى العلوم (العلوم الاقتصادية، علم النفس، العلوم السياسية، ...) و مختلف أوجه حياة الإنسان(فرد، مجتمع، دولة،..)، ومنظور ضيق متعلق بمقتضيات الدراسة، يختص الأزمات التي تتعرض لها المنظمات تحديداً من وجهة علم الاقتصاد.

2-1 المفهوم الواسع للأزمة: يركز بعض الباحثين في تعريف الأزمة تبيان خصائصها، في يذهب بعضهم إلى تعريفها من خلال ما يميزها مقارنة مع المفردات القريبة منها لغويًا، وعده الدكتور عادل فهمي في كتابه الإعلام

¹ ناهض فاضل زيدان الجواري، العلاقات العامة والصورة الذهنية: سلسلة بحوث، الطبعة الأولى (الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع، 2016) ، ص 149.

² سعد شاكر شibli و محمد حسين المونمي، السياسة الأمريكية في إدارة الأزمات الدولية (عمان الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021)، ص 16.

³ عبد الوهاب محمد جواد الموسوي، المبادئ والأزمات دراسة في الواقع الاقتصادي للبلدان المتقدمة (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018) ، ص 183.

⁴ حميد نعيم عبد الله الغزي، جيوستراتيجية الأزمة السورية (الفرض والتحديات للقوى العالمية) ، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022)، ص 26.

والآخر أربعة زوايا لتعريف الأزمة (شدة التهديد، الوعي بالتهديد، نتائج الأزمات، الاستجابة للازمة)، إضافة لما أشار إليه نرى وجود تعريفات من زاويتين آخرتين وهما، من زاوية ميزتها عن ما يماثلها من المفردات، زاوية المراحل التي تمر بها، وعليه نورد أهم تعريفات الأزمة من ستة زوايا في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-01): مفهوم مصطلح الأزمة من زوايا مختلفة

زاوية تعريف الأزمة	مفهوم للازمة	الباحث
شدة تحديد الأزمة	حدث عرضي متزايد يثير تحديد جدي لعملية وجود سمعة المنظمة	Peter oneill (2003)
الوعي بتهديد الأزمة	حدث ينظر إليه المديرون وأصحاب المصلحة على انه شديد البروز وغير متوقع ومن المتحمل أن يكون معطلا	Coombs & (2017)al
نتائج الأزمات	حالات حرجة تحدد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتفرض حالة من التقييد الشديد على الوقت المتاح لأعضاء المؤسسة الأساسيين للتصريف وتتضمن عنصر المفاجأة	قدوره (2010)
الاستجابة للازمة	حدث غير سار يمثل تحديا لصانعي القرار ويعريهم للتصريف في ظل ظروف الخطر وضيق الوقت وعدم الاستعداد	Paul t hart
المراحل التي تمر بها الأزمة	آلية مماثلة لعملية الولادة والنمو والضجيج والانحطاط أو الموت	Gowne (1996)
ميزةها عن ما يماثلها من المفردات	موقف يتضمن الشروط الثلاثة التالية: المفاجأة، تحديد للأهداف ذات الأولوية العالية، مقدار الوقت المحدود المتاح للاستجابة	Hermann's (1972)

المصدر: (بتصرف) بالاعتماد على مصادر مختلفة: وائل رفعت خليل، (الطبعة الأولى 2017)، ص 217؛ حد بوسماحة، توفيق زيني، و بوبكر صافي، "الأزمات وإدارة الأزمات: مقاربات ونماذج"، في إدارة الأزمات والتخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمات (الملتقي الدولي السادس إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كورونا تحويل مسارات الأزمات من التهديدات إلى الفرص، بشار الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة طاهري محمد بشار، 2021)، ص 4-5؛ علاء الدين رسلان، إستراتيجيات الإصلاح الإداري: دراسة تطبيقية (دمشق سوريا: دار مؤسسة رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، 2020)، ص 137.

ويرجع الدكتور حمدي شعبان تعدد تعريف مصطلح الأزمة في الأدبيات البحثية لأسباب مختلفة أبرزها صعوبة تحديد ما هو المقصود بالأزمة، والطبيعة الشمولية للمصطلح، إضافة إلى خصوصية المنظور الذي ينظر به كل علم لمفهوم الأزمة¹، لكن يتفق اغلب الباحثين على اشتراك الأزمات في ثلاثة عناصر و التي تميزها عن ما يماثلها من المفردات وهي²:

- ✓ المفاجأة Surprise: تنشأ في وقت مفاجئ غير متوقع وفي مكان مفاجئ؛
- ✓ التهديد Threat: تتضمن تحديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل؛

¹ محمد شعبان حمدي، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوزيدات، 2005) ، ص 89.

² محمد بناء ركي، قلم المبادر العام، الطبعة الثانية (عمان الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع، 2018) ، ص 297.

✓ الزمن المحدود للاستجابة Short response time : الوقت المتاح أمام صناع القرار يكون ضيقا.

1-2-2 المفهوم الضيق للأزمة (الأزمة بالمنظمات): انطلاقا من اعتبار الأزمة حدث يحمل أثار وخيمة للكائن الحي أو الكيانات المأهولة من منظمات ودول وأقاليم، فإن تعريفها الخاص مختلف ولو بصورة جزئية عن طابعها العام باختلاف الكيانات المعرضة للأزمة، ومن منظور دراستنا المرتبطة بالمنظمات، فقد تناول العديد من الدارسين الأزمة التي تتعرض لها المنظمات، حيث يوضح الجدول رقم (01-02) بعض مفاهيم الأزمة بالمنظمات.

الجدول رقم (01-02): مفهوم الأزمة بالمنظمات

الباحث	تعريف الأزمة بالمنظمة	خصائص التعريف
R. Barton	الأزمة حدث كبير لا يمكن التنبؤ به وله نتائج سلبية محتملة، مما يحد بشكل كبير من أنشطة المنظمة من حيث الإنتاج والخدمات والتوظيف والوضع المالي والسمعة	اثر سلبيا على أنشطة المنظمة
S. Slatter D. Lovett	الأزمة حالة تحدد بقاء الشركة وتحقيق أهدافها، وتحد من الوقت المتاح لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتُواجه صناع القرار بحدهما، وبالتالي تخلق ظروفاً من الضغط الشديد	اثر سلبيا على بقاء المنظمة
I.I. Mitroff	الأزمة تأثير الاضطراب غير المتوقع الذي يظهر في نشاط المنظمة، بما في ذلك العوامل الداخلية والخارجية ذات الطبيعة العشوائية	اثر سلبيا على أنشطة المنظمة
A. Zelek	الأزمة نتيجة لتعطيل وجود أو تحقيق عامل أو أكثر من العوامل التي تحدد وجود ونمو الشركة، سواء كانت خارجية أو داخلية، اعتماداً على كفاءة الإدارة	اثر سلبيا على بقاء ونمو المنظمة

Source:(By intervening) Zbigniew Ciekanowski et al, "Crisis Management and Crisis Situation in the Organization", European Research Studies Journal, volume 26 , numero 04,2023, p 341.

تحصر المفاهيم السابقة للأزمة الموضحة في الجدول السابق الأزمة بالمنظمة في كونها حدث سلبي يمس أنشطة المنظمة أو يهدد كيامها ما يوحى إلى اقتصارها بالأحداث التي يكون لها تأثير سلبي داخلي للمنظمة، ويدهب "هنسلو" في تعريفه للأزمة بالمنظمة إلى طرح مفهوم أكثر شمولا حين يربطها بمصطلح المصلحة، حيث يعرفها بكونها موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير¹، وهو ما يورده كذلك الدكتور طارق الياس في اعتبارها موقف طاري يحدث إرباكا في تسلسل الأعمال اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات غير المرغوبة ينجم عنها تحديد ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، ويلزم تحول الموقف العادي إلى أزمة وجود ثلاثة عناصر²:

¹ طعيمان جعبل طعيمان، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات (عمانالأردن: الآن ناشرون وموزعون، د.ت)، ص .50.

² د طارق الياس، الحماية من الاختراق دور العلاقات العامة والإعلام، الطبعة الأولى (القاهرة مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2020)، ص 126.

- ✓ وقوع حادث يسبب تغير هام للأسوأ؛
- ✓ عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير المفاجئ؛
- ✓ يشكل هذا التغير تحدياً لبقاء المنظمة.

1-3 المفاهيم المقابلة لمصطلح الأزمة: تتقاطع الأزمة مع مجموعة من المفردات تحمل في طياتها عنصر الخطر، والتي نلخصها في الجدول المولى:

الجدول رقم (01-03): الفرق بين مفهوم الأزمة وبعض المفاهيم القريبة منها

زاوية تقاطعها الأزمة	طبيعة المفهوم	المفهوم
أحد أسباب الأزمة	حالة مدمرة ينجم عنها خسائر في الأرواح والمتلكات	الكارثة Disaster
الأزمة أحد نتائجه	شيء مفاجئ وغير متوقع يحدث بشكل سريع	الحادث Accident
لا يعبر بالضرورة عن الأزمة	ظرف يصعب التنبؤ به أو التحكم فيه	القوة القاهرة Force Major
أحد أسباب الأزمة أو مرحلة من مراحلها	حالة غير مرغوب فيها مثل سؤال يحتاج إلى إجابة أو اتخاذ قرار	المشكلة Problem
أحد مظاهر الأزمة	تصادم إرادتين وتعارض مصالحهما	الصراع Conflict
أحد مظاهر الأزمة	المعارضة وعدم التطابق سواء في الشكل أو الطرف أو المضمون	الخلاف Dispute
أحد مظاهر الأزمة	شعور فجائي حد نتائجة تحقق حادث ما	الصدمة Chock
أحد مظاهر الأزمة	إنذار أو الخطر يمكن حدوثه	التهديد Threat
أحد مظاهر الأزمة	مسألة أو خلاف حول أمر ما	القضية issue
لا يعبر بالضرورة عن الأزمة	حدث متكرر قد يكون ايجابياً أو سلبياً	الظاهرة phenomenon
أحد عوارض الأزمة	موقف مفاجئ يحتاج حل سريع	الطارئ emergency

المصدر: (يتصرف) بالاعتماد على مصادر مختلفة: خليل الرفاعي و بسمة عولي، الوجيز في إدارة الأزمات في المؤسسة الاقتصادية، الطبعة الأولى (عمان الأردن: مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، 2016)، ص 20؛ صلاح الدين سعد محمد حمد، "إدارة الأزمات في الشركات الصناعية دراسة ميدانية للشركات الصناعية بولاية نهر النيل في الفترة من 2010 إلى 2016" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، السودان، جامعة شندي، 2017)، ص 19

بالرغم من تعدد مفاهيم الأزمة إلا أنه يمكننا الخروج بتعريف جامع للأزمة التي تتعرض لها المنظمة كمحصلة عن زواياها تعرّيفها المذكورة سابقاً، ومنه فإن الأزمة هي حادث أو موقف فجائي شديد التأثير على أهداف ومصالح المنظمات، يفرض على صانعي القرار التدخل بسرعة للتصرف حياله، في ظل ضيق الوقت وتتنوع درجة شدته.

٤-١ خصائص الأزمات: تستمد الأزمة خصائصها وتميزها من العناصر المكونة لها وكذا الآثار التي تحدثها على الأفراد والمنظمات والدول عامة، ومن جملة هذه الخصائص نذكر¹:

- ✓ موقف مشكل مفاجئ في توقيت حدوثه وغامض في طبيعته وتأثيراته؛
- ✓ تعدد وتشابك أبعاد الأزمة (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ...);
- ✓ نقص المعلومات عند حدوث الأزمة؛
- ✓ جذب اهتمام الجماهير؛
- ✓ العمل تحت ضغوط متعددة، مع سرعة اتخاذ القرار إدارياً كان أو اتصالياً.

الفرع الثاني: أنواع الأزمات بصورة عامة

١- تصنيف الأزمات: يوجد عدة تصنيفات للآزمات في الأدبيات البحثية ومن أوجه مختلفة والتي لا يمكن حصرها، فالتطور المستمر لعالم الأعمال وال العلاقات والتكنولوجيا و حاجات الإنسان تمثل بعضاً من عوامل ظهور أصناف وأنواع جديدة من الأزمات، وبالاعتماد على عدد من مختلف الدراسات أحصينا ما يناهز 13 تصنيفاً للآزمات بصورة عامة موضحة في الجدول رقم (٠١-٠٤) المولى:

الجدول رقم (٠٤-٠١): تصنيفات الأزمات

الرقم	التصنيف	أنواع الأزمات	طبيعة الأزمة
1	من حيث سرعتها	أزمات زاحفة	ت تكون من جملة أحداث لا ينظر لها أنها تمثل خطراً على المنظمة
		أزمات بطيبة	تتضمن بعض التحذير المسبق قبل أن يتسبب الموقف في أي ضرر
		أزمات مفاجئة	تضرب بصورة مبالغة وبزداد ضررها كلما طال وقت الاستجابة
2	من حيث المحتوى	مادية	ذات طابع اقتصادي وكمي
		معنوية	ذات طابع نفسي غير ملموس
3	من حيث المسبب	بشرية	الناجمة عن فعل وتدخل الإنسان
		طبيعية	التي لا دخل للإنسان في حدوثها
		محلية	تقع في نطاق جغرافي محدود وضيق
4	من حيث الجغرافيا	إقليمية	تمس أكثر من دولة واحدة في نطاق جغرافي محدد
		دولية	تمس عدد كبير من الدول
5	من حيث التأثير	بساطة	خفيفة يسهل معالجتها بشكل فوري
		حادة	تنسق بالشدة والعنف

¹ د طارق الياس، مرجع سابق، ص 127.

وضع من أجل إحلال الضرر بالمؤسسة	مقصودة	من حيث القصد	6
ووجدت بشكل عرضي وغير مقصودة	غير مقصودة		
من داخل المنظمة أو الكيان كالأزمات التنظيمية	داخلي	من حيث المصدر	7
من خارج المنظمة أو الكيان كالأزمات الاقتصادية والسياسية	خارجي		
لا تحدث طفرة وتنتهي بسرعة	سطحية	من حيث العمق	8
هيكلية التأثير وشديدة العنف	عميقة		
تحدث بشكل دوري	متكررة	من حيث التكرار	9
تحدث بشكل عشوائي	غير متكررة		
دورة حياتها قصيرة ويتم إخادها بسرعة	قصيرة الأمد	من حيث مدة الأزمة	10
تستمر لعدة سنوات	طويلة الأمد		
تصيب الدولة وتؤثر على المجتمع كله	شاملة	من حيث مستوى الأزمة	11
تصيب قطاعات أو مشروعات أو كيانات معينة	جزئية		
في بدء ميلادها وتكونها	في حالة الشأة	من حيث مراحل الأزمة	12
في طور النمو	في حالة التعقيد		
في مرحلة الذروة والنضج	في حالة الاتكما		
نهاية دور حياتها	في حالة الزوال		
تؤثر بصفة مباشرة على الكيان وتلحق به أضرار جسيمة	أثار مباشرة	من حيث أثار الأزمة	13
تؤثر بصفة غير مباشرة على الكيان لأن تلحق به ضرر معنوي	أثار غير مباشرة		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر مختلفة

2 - معايير تصنيف الأزمات: تستخدم التصنيفات السابقة معيار واحد في تصنيفها للأزمات، بينما تتجه الدراسات الحديثة إلى استخدام أكثر من معيار كما هو الحال عند (Gundel 2005) الذي قدم نموذج تصنيف الأزمات عبر مصفوفة الأزمة والذي صنف من خلاله الأزمات إلى أربعة أنواع (الأزمات التقليدية، الأزمات غير المتوقعة، الأزمات العنيفة، الأزمات الأساسية) بالاعتماد على معيارين وهما¹:

- ✓ قابلية التنبؤ بالأزمة: حيث تكون الأزمة قابلة للتنبؤ عندما يكون مكانها وزمانها وأسلوب حدوثها معلوماً؛
- ✓ إمكانيات التأثير: يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابة لها وتقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ.

المطلب الثاني: إدارة الأزمات بالمنظمات

¹صاحب عبد مروز الجنبي، الأزمة النفسية تشخيصها وأساليب التعامل معها (عمانالأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019)، ص 20.

انطلاقاً من الواقع الاستثنائي الذي تخلفه الأزمات، تمثل دراسة إدارة الأزمات وما تتطلبه من إجراءات وموارد لمواجهة أثار الأزمة أحد ابرز المجالات التي يجب التركيز عليها بالمنظمات، من خلال السعي لمعرفة أهم الاستراتيجيات والنماذج والأساليب التي تمكنها من تجاوز هذا الظرف الاستثنائي، وقبل الخوض فيها لابد من التطرق في البداية لمفهوم إدارة الأزمات وما يميزها من خصائص ومتطلبات تنظيمية

الفرع الأول: ماهية إدارة الأزمات

1- مفهوم إدارة الأزمات:

بعد علم إدارة الأزمات أحد العلوم الإنسانية الحديثة التي ازدادت أهميتها في الآونة الأخيرة حيث أن الاتجاهات العالمية التي ساهمت في تكوين علم إدارة الأزمة اتخذت مسارين، المسار الأول اهتم بعلم الأزمات بشكل عام بدأ من تحديد مفهوم الأزمة والتطورات التي لحقت به لتشمل الكوارث الطبيعية والبعد الاجتماعي والإسهامات النظرية في مجال تشخيص الأزمات، أما المسار الثاني ركز على دراسة علم إدارة الأزمة ومداخله المختلفة من منظور علم الإدارة وال العلاقات العامة وال العلاقات الدولية، حيث نشأ مصطلح Crisis management في مجال الإدارة العامة للإشارة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المفاجئة¹.

لكن هذا المفهوم ما لبث أن نما بصورة أوضح في مجال العلاقات الدولية وعلى وجه التحديد في أزمة الصواريخ الكوبية سنة 1962 النموذج الناجح لإدارة الأزمات ونقطة انطلاق للتأصيل الأكاديمي لمبادئ إدارة الأزمات، ولقد اعتمد هذا العلم على عدة مناهج أهمها منهج القياس التاريخي حيث تصبح التجربة التاريخية المصدر الرئيسي لدراسة إدارة الأزمة².

في مجال علم الإدارة يرجع أغلب الباحثين أن دراسة برانس S.prince تعد من أوائل الدراسات التي تناولت الأزمات الاجتماعية، أما عربياً فيعد الدكتور محمد رشاد حملاوي كأول باحث مصرى وعربي يسهم في نقل هذا العلم إلى الدراسات العربية وإن شائه لأول مركز لدراسة إدارة الأزمة في كلية التجارة بجامعة عين شمس³.

تطور إدارة الأزمات من نظرية بسيطة لاتخاذ القرارات في الأزمات إلى نظرية للوقاية من الأزمات ثم إلى نظرية شاملة لإدارة الأزمات؛ من منظور الإدارة تشمل نظريات إدارة الأزمات الحالية بشكل أساسى نظرية النظام، ونظرية الحوادث "العادية"، ونظرية التوازن التلقائي للمخاطر، ونظرية التشغيل المعتادة، ونظرية مصفوفة المخاطر،

¹ حمدي شعبان، الإعلام الأدمني وإدارة الأزمات والكوارث (القاهرة مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2005)، ص 95-96.

² هويدا مصطفى، مرجع سابق، ص 16.

³ حمدي شعبان، مرجع سابق، ص 97.

والنظرية الثقافية، ونظرية حل العيوب البنوية، ونظرية العملية الهرمية المتحللة ونظرية اتخاذ القرار في حالات الكوارث¹.

وتتعدد مفاهيم إدارة الأزمات لدى الباحثين باختلاف تخصصاتهم ونظريتهم للأزمة، حيث يعرفها "Carnell" من منطلق وظيفية التشخيص التي تستند عليها، بأنها درجة تمكن المنظمة من إدراك وتشخيص الأزمة ومحاولة معالجتها فضلاً عن توجيه المنظمة باتجاه حل الأزمة²، بينما نجد الدكتور يوسف ابوفارز يعرفها من جانب الخصائص (الاستجابة، الديناميكية) ووظيفة التشخيص، على أنها عملية ديناميكية مستمرة تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية وأفعالاً وتصرفات مستجيبة يكون الهدف منها هو تشخيص الأزمة والتخطيط لها ومواجهتها ومعالجتها³، وهو نفس ما ذهب إليه "littlejohn" حين عرفها بأنها مجال ديناميكي يعمل على زيادة كفاءة وفعالية المنظمة في التعامل مع العديد من الحوادث التي تتعرض لها المنظمات، ويطبق أسلوباً إدارياً يهدف إلى التعامل مع موقف الأزمات مع تحقيق أهداف المنظمة، ويحاول هذا الأسلوب تطبيق الوسائل الأكثر اقتصادية⁴، كما يعرفها "Coombs" على أنها مجموعة من العوامل المصممة لمكافحة الأزمات وتقليل الأضرار الفعلية التي لحقت بها⁵، بالمقابل يعرفها آخرون أنها، علم وفن السيطرة على الموقف وتوجيهه بما يخدم أهداف مشروعه من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها⁶، من منطلق التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي لإدارة الأزمات، بكلمات علم وفن يعبر عن جملة العمليات والإجراءات الديناميكية التي تهدف إلى الرفع من كفاءة المنظمة لمواجهة الأزمات والعمل على معالجة أثارها في حال وقوعها وفق أساليب ذات استجابة وفاعلية.

2- خصائص إدارة الأزمات :

¹ Xiaoliang Liu, *Risk Prevention and Control System of Urban Public Security* (china: Springer Nature, 2023), P15.

² وائل رفت خليل (Marketing) ، مرجع سابق، ص 219

³ يوسف ابوفارزة، مرجع سابق، ص 34

⁴ LINA AL-KALLAS, "STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION AS A GENERAL FRAMEWORK FOR CRISIS MANAGEMENT AND EMERGENCY PLAN "B"" (These degree of Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Business Administration, Italia, Selinus University Of ScienCEs AND Literature, 2023), P 96.

⁵ W. Timothy Coombs et Sherry J. Holladay, W. Timothy Coombs et Sherry J. Holladay, *The Handbook of Crisis Communication*, edition first, Wiley Blackwell Publishing, United Kingdom , 2010, p 20.

⁶ حميد نعيم عبدالله الغزي، مرجع سابق، ص 33

- يتم تقديم ثلاثة مناهج مركبة لنظرية إدارة الأزمات المعاصرة في الأدبيات البحثية وهي¹:
- ✓ **المرونة (R)**: تصف الأدبيات عادةً المنظمة المرنة بأنها منظمة لا تقاوم الصدمات بالضرورة ولكنها بدلًا من ذلك تتكيّف مع أنظمتها وبنيتها الخاصة، وبالتالي تكتسب القدرة على التعافي أو استعادة نفسها إلى حالتها الأصلية بعد تأثير الأزمة؛
 - ✓ **المتنانة (R)**: تشير الأدبيات في هذا المجال إلى عدم الحساسية لعدم اليقين، يعرفها "Tierney" الذي صاغ المتنانة على أنها قدرة العناصر والأنظمة ووحدات التحليل الأخرى على تحمل الضغوط والمتطلبات دون التعرض للتلف أو التدهور أو فقدان الوظيفة؛
 - ✓ **مقاومة المشاشة**: يعرفها "Corvello" بقدرة النظام على امتصاص الصدمات وتحسين أدائه مما يسمح له بالتغلب على الأزمة وتحسين أدائه وتميز إدارة الأزمات عموماً بكوكحها عملية إدارية واستجابة إستراتيجية خاصة تتمثل في مجموعة من الإجراءات الاستثنائية تدار بمجموعة من القدرات الإدارية تستخدم الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار بهدف تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى².

3- المفاهيم القريبة من إدارة الأزمات: يتداخل مفهوم إدارة الأزمات مع بعض المفاهيم الأخرى القريبة منها ولعل من أبرزها نجد:

1-3 إدارة المخاطر (RM): لا يوجد تعريف محدد لإدارة المخاطر حيث يعرفها موقع جامعة "هارفورد" على أنها عملية منهجية لتحديد وتقييم وتحفيض التهديدات أو عدم اليقين التي يمكن أن تؤثر على المنظمة وهي تتضمن تحليل احتمالية المخاطر وتأثيرها وتطوير استراتيجيات لتقليل الضرر ومراقبة فعالية التدابير³، ويعرفها "Paul Hopkin" من وجهة علاقتها بتحسين النتائج الحقيقة، بكوكحها مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها داخل المنظمة لتحقيق النتيجة الأكثر ملاءمة والحد من تقلب أو تغير تلك النتيجة⁴، وعموماً يوضح الجدول رقم (01-05) أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر.

الجدول رقم (05-01) أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة المخاطر

¹ Linus Johansson و Lukas Pihl, "Crisis Management in Theory and Practice How and Why Organizations Work the Way They Do" (Master Thesis in Business Administration, Sweden, JÖNKÖPING UNIVERSITY, 2023), P08-18.

² صلاح عبد الحميد, الإعلام وإدارة الأزمات (القاهرة مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع, 2013), ص 87, 88.

³ Kate Gibson, "What Is Risk Management & Why Is It Important?", Business Insights Blog, 2023, <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>.

⁴ Paul Hopkin, *Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management*, FOURTH EDITION (Great Britain: Kogan Page Limited, 2017), P46.

أوجه التشابه		
إدارة المخاطر	إدارة الأزمات	المعيار
حماية المنظمة من الأحداث السلبية من خلال الوقاية من المخاطر	حماية المنظمة من الأحداث السلبية من خلال الاستجابة للأزمات	المدارف
يتطلب تخطيطاً دقيقاً للتصدي للتهديدات المحتملة	يتطلب تخطيطاً دقيقاً للتصدي للتهديدات المحتملة	التخطيط
أهمية التواصل وإشراك أصحاب المصلحة للتخفيف من المخاطر	أهمية التواصل وإشراك أصحاب المصلحة أثناء الأزمات	التواصل
تحديد المخاطر وتقييمها	لفهم نطاق الأزمة وتأثيرها	تحليل البيانات
التنسيق عبر الأقسام والمستويات المختلفة داخل المنظمة	التنسيق عبر الأقسام والمستويات المختلفة داخل المنظمة	التعاون الجماعي
التحليل بعد الحدث مهم في التعلم وتحسين الاستراتيجيات المستقبلية	التحليل بعد الحدث مهم في التعلم وتحسين الاستجابات المستقبلية	التحسين المستمر
أوجه الاختلاف		
التهديدات المحتملة ذات التأثير العالي	الأحداث الشديدة ذات التأثير العالي	النطاق والمقياس
استخدام سجلات وتقييمات المخاطر واستراتيجيات المراقبة المستمرة ونقل المخاطر	تتضمن خطط الاستجابة تحليل ما بعد الأزمة والتواصل مع أصحاب المصلحة	العمليات والاستراتيجيات
تخطيط مستمر يدمج في العمليات اليومية للمنظمة	وجود خطة تتضمن الاستعداد لما هو غير متوقع والاستجابة السريعة	التخطيط والإعداد
منظمة أكثر مرونة من خلال توقع المخاطر والتخفيف من حدتها	التعافي وتحسين سمعة المنظمة	النتيجة والتأثير

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

VADALI RAMESHCHANDRAN, "RISK vs CRISIS MANAGEMENT", linkedin, Date d'accès : 5 octobre 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/risk-vs-crisis-management-ramesh-chandran-vadali-udb7f/>.

2-3 إدارة الطوارئ (EM): تُعرَّف إدارة الطوارئ بأنها عملية الاستعداد لحالة الطوارئ والتخفيف من حدتها والاستجابة لها والتعافي منها وتعُد إدارة الطوارئ عملية ديناميكية، ولابد أن تتضمن إدارة الطوارئ الشاملة شراكة وثيقة وفعالة بين القطاعين العام والخاص¹، ويوضح الجدول رقم (01-06) أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة الطوارئ:

الجدول رقم (01-06) أوجه التشابه والاختلاف بين إدارة الأزمات وإدارة الطوارئ

¹ Michael J. Fagel, *Principles of Emergency Management and Emergency Operations Centers (EOC)* (U S A: CRC Press taylor & francis Group, 2011), P 339.

أوجه التشابه		
إدارة الطوارئ	إدارة الأزمات	المعيار
تركز على الاستعداد والاستجابة والتعافي والتخفيض من حدة حالات الطوارئ هي نهج أكثر استباقية وطويل الأمد	تركز بشكل أكبر على الاستجابة الفورية والإجراءات المتخذة أثناء المرحلة الحادة من الأزمة	النطاق والإطار الزمني
تشمل مجموعة واسعة من الأحداث، بما في ذلك على سبيل المثال لا الحصر الكوارث الطبيعية	تتضمن عادةً أحداثاً مفاجئة وغير متوقعة تشكل تحدياً كبيراً للمنظمة أو سمعتها أو أصحاب المصلحة فيها	طبيعة الحدث
تضمن التعاون مع مختلف الوكالات والمجتمعات والمنظمات لتطوير خطط واستجابات شاملة لحالات الطوارئ.	التواصل مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، بما في ذلك الموظفين والعملاء ووسائل الإعلام والجمهور	مشاركة أصحاب المصلحة
أوجه الاختلاف		
الاستعداد قبل وقت طويل من أي حالة طوارئ محتملة	التركيز على إدارة الموقف في الوقت الفعلي لتقليل الأضرار وحماية مصالح المنظمة	حساسية الوقت
تحدف إلى تقليل تأثير حالات الطوارئ من خلال الاستعداد لها والاستجابة لها بشكل فعال وتسهيل التعافي منها وتنفيذ التدابير الازمة للحد من احتمالية حدوث حالات طوارئ مستقبلية	تركز على احتواء الأزمة وحلها بسرعة وحماية سمعة المنظمة والحفاظ على ثقة أصحاب المصلحة وتقليل الأضرار طويلة الأمد	الهدف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

Wong Marshal, "What Is the Difference between Crisis Management and Emergency Management?", <https://marshalhub.com/blog/what-is-the-difference-between-crisis-management-and-2023Marshalhub> (blog), emergency-management.

3-3 إدارة استمرارية الأعمال (BCM): قدمت منظمة ISO المعيار 22301 في عام 2012 وتمت إعادة النظر في هذا المفهوم عام 2019 مع تقديم الإصدار الأحدث من ISO، وفقاً لهذا المعيار فإن استمرارية الأعمال هي قدرة المنظمة على مواصلة تسليم المنتجات أو الخدمات بمستويات محددة مسبقاً ومقبولة بعد وقوع حادث معطل، وعليه يتم تعريف إدارة استمرارية الأعمال على أنها عملية إدارة شاملة تحدد التهديدات المحتملة للمنظمة والتأثيرات على العمليات التجارية التي قد تسببها هذه التهديدات إذا تحققت والتي توفر إطاراً لبناء المرونة التنظيمية مع القدرة على الاستجابة الفعالة.¹

¹ Tamara Radjenovic and Snezana Zivkovic, "The Effectiveness of Business Continuity Management System in Enterprises" (XXXIème conférence de la thématique « les nouvelles frontières d'un management en transition, France: AIMS Association Internationale de Management Stratégique, 2022), P52-53.

يخلط العديد من الدارسين ما بين إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال، كما يعتبر البعض إدارة استمرارية الأعمال جزءاً مكمل لإدارة الأزمات، وفي هذا الاتجاه تشير الباحثة "Natalia Brouga"¹ أنه في ظل الأزمة تتضمن الإدارة الفعالة للأزمات استجابة منسقة للتخفيف من تأثيرها وحماية سمعة المنظمة، وذلك بتنفيذ خطة استمرارية الأعمال لضمان استمرار الوظائف والخدمات الحيوية لأن وجود خطة محددة لاستمرارية الأعمال يمكن المنظمات من الاستجابة بسرعة وفعالية ما يقلل من العواقب السلبية للأزمة، كما أن التخطيط لاستمرارية الأعمال يلعب دوراً حيوياً في إدارة الأزمات، فهو يزود المنظمات بنهج منظم لتوقع الأزمات والاستجابة لها والتعافي منها.

تعتبر "Chantal Coetzer" وهي مديرية إدارة استمرارية الأعمال في بنك "Investec Bank" بدولة جنوب إفريقيا أن العلاقة ما بين إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال تكاملية وأن الفارق الذي يميز أحدهما عن الآخر هو المستوى الذي يتم فيه تنفيذ هذه الوظائف، فعادةً ما تكون وظيفة إدارة الأزمات وظيفة إستراتيجية ينفذها "الفريق الذهبي" (عادةً الفريق التنفيذي)، أما وظيفة إدارة استمرارية الأعمال فهي وظيفة تشغيلية ينفذها "الفريق البرونزي" (عادةً الفرق التشغيلية)، وما يقع بين هاتين الوظيفتين لتسهيل العملية فهو وظيفة تكتيكية ينفذها "الفريق القضي" (عادةً فريق الإدارة)².

الفرع الثاني: ركائز إدارة الأزمات

1- فريق إدارة الأزمات:

يعرف فريق إدارة الأزمات على أنه مجموعة منسقة من الأفراد المنظمين للعمل معًا لتحقيق هدف مشترك ومحدد، حيث يرى "Lumsden and Lumsden" أن الفريق يتكون من مجموعة من الأشخاص يطورون مشاعر خاصة بين أعضائه ويخلقون عمليات عمل حاسمة ويعكسون القيادة لتطويرهم وأدائهم³.

وينظر "Andy Marker" إلى فريق إدارة الأزمات المعروف اختصاراً بـ"CMT" أو باسم فريق إدارة الحوادث أو فريق الاستجابة للحوادث المؤسسية، أنه يقوم على إعداد المنظمة للاستجابة لحالات الطوارئ المحتملة كما ينفذ وينسق الاستجابة في حالة وقوع كارثة فعلية، كما يتمتع بقائد معين وأعضاء فريق بمسؤوليات معينة، يتمتع هذا الفريق بالسلطة لاتخاذ القرارات في ظل ظروف عصبية، في حين قد تحتاج المنظمات الكبيرة إلى تعيين فريق إدارة أزمات رئيسي وفرق فرعية مقابلة (لكل منها قائدتها الخاص)، عادةً ما يكون أعضاء هذا الفريق

¹ Natalia Brouge, "Crisis Management: Business Continuity Planning Strategies", getofficely, date de ajoute 07/10/2024, <https://getofficely.com/blog/crisis-management-business-continuity-planning-strategies>.

² Chantal Coetzer, "Integrating Crisis Management & Business Continuity for a successful response", 2020, <https://www.thebci.org/news/integrating-crisis-management-business-continuity-for-a-successful-response.html>.

³ Granville King, "Crisis Management & Team Effectiveness A Closer Examination", *Journal of Business Ethics*, 2002, p 238.

موظفي يشغلون مناصب أخرى في المنظمة (مدير الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام، وكبار المديرين، وممثل العلاقات العامة، المسؤولين التنفيذيين)¹؛ ويسعى فريق إدارة الأزمات إلى القيام بمهام المنوطه من خلال²:

- ✓ رصد واكتشاف الأزمات ودراسة الأزمات المتوقعة ؟
- ✓ وضع مخطط طوارئ وسيناريوهات الحلول ؟
- ✓ التعامل مع الإعلام ومد متذبذبي القرار بالمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب ؟
- ✓ التنسيق مع الجهات الخارجية للتدخل السريع ؟
- ✓ تدريب الكوادر البشرية وعقد لقاءات دورية معهم .

2- نظام معلومات الأزمة:

يعرف Tvrďková نظام المعلومات على أنه وحدة وظيفية توفر تجميع ومعالجة وحفظ وإمكانية الوصول إلى المعلومات والبيانات ويشمل مصادر المعلومات والوسائل والأجهزة والبرامج والمعدات والتقنيات والإجراءات والمعايير والموظفين³؛ ويهدف نظام معلومات إدارة الأزمات إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال توفير القدرات والإمكانات التالية⁴:

- ✓ الحصول على معلومات من البيئة من خلال عملية المراقبة ؛
- ✓ القدرة على إخبار المسؤولين والموظفين بوقوع الأزمات وتنبيه السكان بشأن التهديدات وشيكفة الحدوث ؛
- ✓ القدرة على تخزين وحفظ المعلومات ؟
- ✓ نظام دعم اتخاذ القرار بالمعلومات الضرورية ؟
- ✓ مصدر للاستغلال الأمثل لأنشطة المنظمة المرتبطة بإدارة الأزمات ؟
- ✓ يوفر معلومات أساسية لدعم برامج التدريب.

يمكن تطبيق أنظمة معلومات إدارة الأزمات في ثلاث وحدات رئيسية كما هو موضح في الشكل رقم (01-01) المولى:

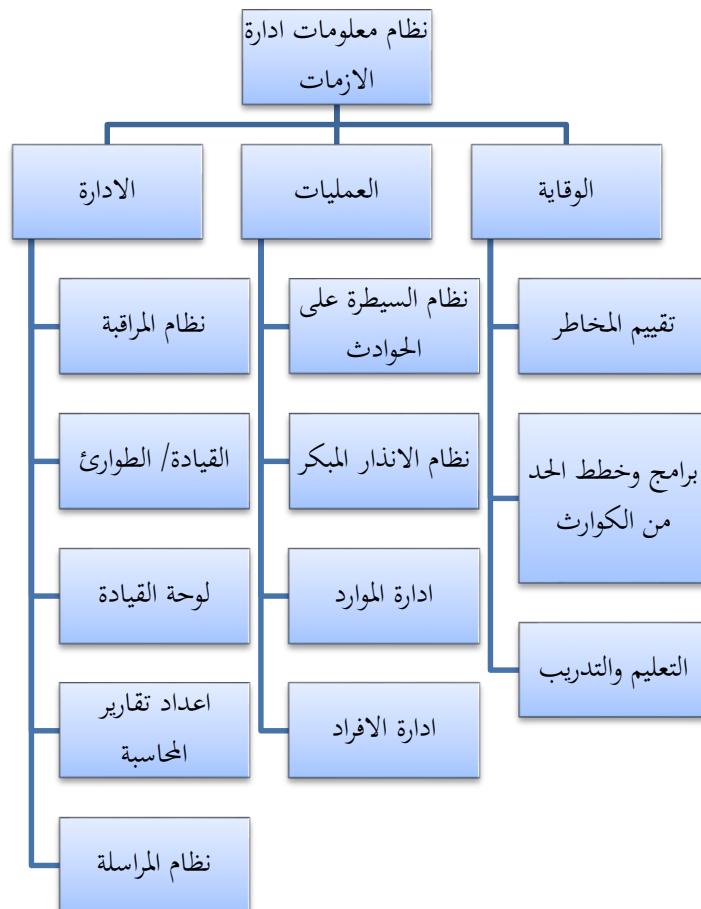
الشكل رقم (01-01) مكونات نظام معلومات إدارة الأزمات

¹ Andy Marker, "How to Build a Crisis Management Team 1", smartsheet, 2022, Date d'ajoute 24/09/2024, <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-team-roles>.

² د زهير عبد اللطيف عابد و د احمد العابد ابو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرمجهها، الطبعة العربية (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014)، ص 222.

³ Katarina Holla, Michal Titko, et Jozef Ristvej, *Crisis Management: Theory and Practice* (Intechopen, 2018), p 40.

⁴ Katarina Holla, Michal Titko, et Jozef Ristvej, Previous reference, p 51.



source: Mohammad ali Fazel et al., « Designing an Architectural Model of Crisis Management Information System for Natural Disasters in Iran », Archives of Advances in Biosciences, 28 novembre 2020, p 5.

يوضح الشكل كل وحدة من وحدات نظام معلومات إدارة الأزمات، حيث تسعى وحدة الوقاية إلى تقليل المخاطر من خلال إنشاء خطط وبرامج لهذا الغرض وتعليم وتدريب الناس بشكل عام والمتسبين للمنظمة بشكل خاص بشأن أضرار الأزمة وكيفية التعامل معها أو تجنبها، بينما تقوم وحدة العمليات وهي الوحدة الرئيسية بنظام معلومات إدارة الأزمات في حال وقوع الأزمة، وت تكون من نظامين الأول يسعى للسيطرة على الأزمة وتحفيض أضرارها، أما الثاني فيوفر المعلومات التحذيرية حول المخاطر المحتملة الواقعة وكذا نقاط ضعف المنظمة تجاه الأزمة والتي يجب تدارك النقصان المرتبط بها، علاوة على هذين النظامين تضم هذه الوحدة إدارتين للموارد والأفراد من أجل إمداد العاملين في الميدان بم ما يحتاجونه من وسائل مادية وبشرية لتعزيز خط مواجهة الأزمة، بمقابل تعمل وحدة الإدارة على رصد كلما يجري داخل وخارج المنظمة من أجل مد المسيرين بالمعلومات في أوانها لأجل إعلان حالات الطوارئ وتوزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف شرائح المنظمة وإعداد التقارير والمراسلات للهيئات وأصحاب المصالح وكل من يهمه الأمر.

3 - نظام اتصالات الأزمة:

تعرف إدارة الطوارئ السويدية (2008) اتصالات الأزمات بأنها المعلومات التي تتبادلها المنظمات أو السلطات العامة مع وسائل الإعلام والأفراد المتأثرين بحدث معين (أزمة) قبل الحدث أو أثناءه أو بعده¹، وعرفته الموسوعة الإعلامية لمير حجاب بأنه عملية التفاعل اللغظي أو المكتوب بين المنظمة وجمهيرها باستخدام أساليب ووسائل اتصالية متنوعة.²

يتضمن الاتصال أثناء الأزمات تحديد المستلمين الداخليين والخارجيين الذين يجب أن يتلقوا المعلومات في أوقات الأزمات، حيث يقوم القائمون على الاتصال بالأزمات بتصور وإنشاء ونشر الرسائل إلى هؤلاء المستلمين والاستعداد لتلقي التعليقات من الجماهير والرد عليها وذلك من خلال³:

✓ الاستعداد للأزمات: من خلال تطوير العلاقات مع الجماهير وتوقع الأزمات المحتملة والنظر مسبقاً في كيفية معالجة أنواع الأزمات التي يمكن توقعها؛

✓ تحديد الجماهير: يأخذ التواصل الفعال في الأزمات بعين الاعتبار من يحتاج إلى تلقي المعلومات من المنظمة في أوقات الأزمات سواء كانوا جماهير داخل المنظمة أو خارجها؛

✓ تصوّر وبناء الرسائل لتوصيلها إلى الجمهور: من خلال تحديد وحدات المعلومات المزمع نقلها إلى الجماهير المحددة؛

✓ تحديد وسائل نقل المعلومات: حيث يقوم مسؤول التواصل في الأزمات بتقييم طرق التواصل واختيار أفضل طريقة لنقل المعلومات؛

✓ الرد على ردود الفعل من الجماهير الداخلية والخارجية أثناء الأزمات؛

✓ تقييم جهود الاتصال في الأزمات: من خلال مناقشة مستوى فعالية الاتصال وتسجيل خطط نشاط جديدة في حال مواجهة أزمات مماثلة في المستقبل.

تناول العديد من الباحثين نهاية القرن الماضي وبداية القرن الواحد والعشرين العلاقة بين الاتصال وإدارة الأزمة والتي من جملتها:

1) **تبرير الشركة**¹: يعرف "hearit" التبرير على انه ليس اعتذار وإنما هو استجابة للنقد الذي يسعى إلى تقديم جملة من الاتهامات للمنظمة حيث تنشأ الأزمة جراء هذا الاتهام، وعليه يذكر كلا من "هيريت وكورترايت" أن

¹ bruce e winston, Leadership Growth Through Crisis An Investigation of Leader Development During Tumultuous Circumstances (Switzerland: Palgrave Macmillan, 2020), p 06.

² يامن بودهان، تحولات الإعلام المعاصر، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار البياروي العلمية للنشر والتوزيع، 2015)، ص 60.

³ Alan Jay Zaremba, *Crisis Communication: Theory and Practice* (Routledge, Taylor & Francis Group, 2015), p36.

الأزمات التبريرية هي نتاج الاتهامات الموجهة من قبل جهات فاعلة من داخل المنظمة، ويتتيح هذا التبرير استخدام حملة من استراتيجيات الاتصال والتي تشمل كلا من: الإنكار، الهجوم المضاد، المفاضلة، الاعتذار، اتخاذ الإجراءات القانونية؛

(2) نظرية الاتصالات الظرفية: قدمها كومباس عام 2007 ويقترح من خلالها على مديرى الأزمات أن يحدثوا توافق ما بين الاستجابات الإستراتيجية للازمات ومستويات المسؤولية عن الأزمة وتحديد السمعة الذي تشكله الأزمة، وتستند هذه النظرية على نظرية الإسناد التي ترى أن الناس تبحث عن أسباب الأحداث دون البحث عن تحديد المسؤولية عن هذه الأحداث²؛

(3) نظرية إصلاح الصورة³: تعتمد نظرية "ويليام بينوا" في استعادة الصورة أو إصلاح الصورة كما يشار إليها بشكل أكثر شيوعاً على صورة المنظمة أو سمعتها، والتي يعتبرها من الأصول القيمة للغاية، الأمر الذي يجعلها تؤثر على قدرة المنظمة بالقيام بالأعمال التجارية، هذه الصورة موجودة في تصورات الجماهير حيث تتضرر سمعة المنظمة حينما يرى الجمهور أنها تسببت في أزمة، ويستند بینوا إلى وجود فرضيتين في هذا الصدد أولاهما أن أمراً سيئ قد حدث وثانيهما أن للمنظمة مسؤولية عن ما حدث، من هذا المنطلق يحدد خمس فئات للاستجابة واستعادة صورة المنظمة تتمثل في: الإنكار، التهرب من المسئولية، الحد من إساءة الحدث، الإجراءات التصحيحية، الاعتذار.

الفرع الثالث: نماذج إدارة الأزمات

يعرف "Andy Marker" نماذج إدارة الأزمات بكونها الإطار المفاهيمي لجميع جوانب الاستعداد للأزمات والوقاية منها والتعامل معها والتعافي منها، من خلال عرض الأحداث من خلال نموذج، حيث يمكن لمديرى الأزمات في هذا السياق تطبيق هذه الممارسات بشكل أفضل⁴، في هذا الصدد عرفت الساحة العلمية العديد من نماذج إدارة الأزمات والتي تتوزع على ثلاثة مناهج وهي:

1) نماذج معيارية "modèles normatifs" (1980-1990): تم تطويرها بشكل رئيسي ما بين الثمانينيات والتسعينيات، يقترح سلسلة من القواعد والمعايير التي يجب تطبيقها من أجل التمكّن من وضع آليات عمل فعالة قبل وأثناء وبعد الأزمة، حيث أن هناك ثلاثة أنواع من المعايير على وجه الخصوص، المعايير الميكلكية

¹ روبرت أولر، تيموثي سيلنو، و ماثيو سيجر، *التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة*، الطبعة العربية الأولى (القاهرة مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2015)، ص 53.

² عبد الكريم سرحان و عائدة فخر الدين، *مدخل إلى العلاقات العامة والاتصال*، الطبعة الأولى (نابلس فلسطين: دار الشامل للنشر والتوزيع، 2021)، ص 171.

³ Lisa Anderson-Meli and Swapna Koshy, *Public Relations Crisis Communication: A New Model*, First published (New York USA: Routledge, Taylor & Francis Group, 2020), P 28.

⁴ Andy Marker, "Crisis Management Models & Theories 1 Smartsheet", smartsheet, 2020, Date d'ajout 24/09/2024,<https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>.

(نظام السيطرة على الحوادث)، والثقافية (مساهمة كل شخص في العملية)، والعلاقية (التواصل بين الجهات الفاعلة)؟

2) نماذج إجرائية "modèles processuels" (1990-2005): يركز النهج الإجرائي لإدارة الأزمات بشكل أكبر على الديناميكيات الداخلية والخارجية الخيطية بالأحداث المؤدية إلى الأزمة وحلها، ويسعى إلى تسلیط الضوء على الروابط بين السياق وتوقیت الأحداث مع أنواع الإجراءات المختارة والنتائج، مؤكداً أن تجاربنا هي التي تشكل بيئتنا وليس العكس؛

3) نماذج الممارسة "modèles de la pratique" (ابتداء من 2000): تم تطوير هذه النماذج منذ بداية العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، يولي نهج الممارسة اهتماماً خاصاً بالأفعال والتفاعلات البشرية داخل المنظمات، ويدرس أهمية القرارات المتخذة والإجراءات التي يقوم بها الأشخاص المشاركون في عملية الإدارة، واستجابة للمنظورات المعيارية والإجرائية تعمل نماذج الممارسة على إعادة البشر إلى مركز صنع القرار من خلال إظهار دورهم وتأثيرهم في تطور إستراتيجية المنظمة.

تضم الأدبيات البحثية العديد من النماذج المقترحة لإدارة الأزمات كنموذج Fink (1986)، نموذج 1 - نموذج Mitroff (1994)¹: تم استكمال نموذج فينك المكون من أربع مراحل من قبل "ميتروف"، الذي قدم نموذج إدارة الأزمات المكون من خمس مراحل وهي: كشف الإشارات، والفحص والوقاية، احتواء الضرر، والتعافي ،والتعلم، حيث تشبه المرحلة الأولى منه إلى حد كبير المرحلة البدائية لـ "فينك" والتي يتم فيها إجراء تقييم لاستخلاص أي علامات على وجود أزمة محتملة، بينما يعد الفحص والوقاية مرحلة إستباقية ثانية في نموذج "ميتروف" حيث تقوم المنظمات بتحليل المعلومات حول أحداث الأزمات الماضية وطرق الوقاية منها، بينما تكمل مرحلة التعلم عند "ميتروف" نموذج فينك من خلال دمج السمة المتكررة للأزمة.

2- نموذج Bundy- Pfarrer & Coombs (2017)²: قام كل من "بندي وفارر وكومباس" باقتراح نموذج لإدارة الأزمات له منظوران (داخلي وخارجي)، ولكل منهما ثلاث مراحل: مرحلة الوقاية، ومرحلة الإدارة، ومرحلة التقييم، خلال فترة ما قبل الأزمة تستعد الشركة لأي أزمة محتملة من خلال تحديد احتمالية حدوثها وتعزيز العلاقات الإيجابية مع أصحاب المصلحة، وفي فترة إدارة الأزمة يتم التركيز على القيادة وتصور أصحاب المصلحة

¹ Uliana Furiv, "UKRAINIAN HIGHER EDUCATION IN THE TIME OF ARMED CONFLICT Perspectives of Crisis Management" (Master thesis, Finland, University of Tampere, 2018), p 17.

² Ben BOUBAKARY, "La gestion de crise dans les PME : analyse théorique et proposition du modèle Crisis management in SMEs: theoretical analysis and proposal of the model", EMS Editions, 2020, p 96.

لا سيما قدراتهم المعرفية لإخراج الشركة من هذا الوضع، أخيراً في مرحلة ما بعد الأزمة تضع الشركة قدراتها موضع التنفيذ للتعلم من الموقف وكذلك استيعاب الدروس المستفادة من الأزمة وعلى هذا المستوى يجب على الشركة تقييم الأضرار الناجمة عن الأزمة داخلياً وخارجياً (التقييمات الاجتماعية).

المطلب الثالث: أساليب واستراتيجيات إدارة الأزمات

الفرع الأول: أساليب إدارة الأزمات

1- الأساليب التقليدية وغير التقليدية: يفرق العديد من الدارسين للأساليب المستخدمة في الأزمات بين أساليب تقليدية، وأساليب غير تقليدية، والموضحة من خلال الجدول المولى:

الجدول رقم (01-02): الأساليب التقليدية وغير التقليدية لإدارة الأزمات

الأساليب غير التقليدية		الأساليب التقليدية	
تعريفه	الأسلوب	تعريفه	الأسلوب
متخصصين في مجالات مختلفة	طريقة فريق العمل	تستخدم الإدارات المتسلطة	إنكار الأزمة
تحديد مكامن ضعف في المنظمة ومصادر الأزمات	الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات	مواجهة الأزمة وتدمير مسبباتها	تأجيل ظهور الأزمة
الإفصاح عن الأزمة وما يتعلق بها بين الرئيس والمرؤوسين	المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات	الكشف عن الفاعلين في نشوء الأزمة	جان دراسة الأزمة
محاصرة الأزمة في نطاق ضيق	طريقة الاحتواء	الاستهانة بتأثيرات الأزمة	تقليل شأن الأزمة
التقليل من ضغط الأزمة	طريقة تصعيد الأزمة	تحديد مكامن الضعف في بنية الأزمة للقضاء عليها	السماح بظهور ضغوط الأزمة
بالتحالفات / الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها / تزعم الضغط الأزموي ثم توجيهه بعيدا	تفريح الأزمة من مضمونها	تفريجها إلى مراحل	تفريح الأزمة
تحويل الأزمة الكبيرة إلى صغيرة	تفكيك الأزمات	تحييد القوى الفاعلة في الأزمة	عزل القوى الفاعلة
ضررها من جوانبها الضعيفة	تدمير الأزمة ذاتيا	المواجهة العنيفة مع قواها الفاعلة	إخماد الأزمة
التغطية على الأزمة	الوفرة الوهمية	-	-
تحويل مسار الأزمة		-	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (سوران إسماعيل عبد الله بنديان، دور القوة الذكية في إدارة الأزمات الدولية، الطبعة الأولى (عمان

الأردن: شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2020)، ص 75-76.) و (علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى

(القاهرة مصر: مكتبة زهراء الشرق، 2015)، ص 100-103.).

لا يمكن استخدام هذه الأساليب إلا بعد حدوث الأزمات، حيث تعبّر عن ردة فعل الكيان تجاه حدث الأزمة كما أنها لا توفر نتائج مضمونة بسبب اختلاف طبيعة الأزمات المحتملة الحدوث.

2- الأسلوب العلمي لإدارة الأزمات: يعتبر أسلوباً يحمل الكثير من الضمانات للسيطرة على الأزمة وتوجيهها في مصلحة الكيان باستخدام الأساليب العلمية والابتكار وفق خطوات محددة تتمثل في¹:

1) الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة: من خلال تحديد العوامل المشتركة للأزمة، وأسباب الاحتكاك الذي أشعل الأزمة، تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف، ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها، تحديد القوى المؤيدة والمعارضة، تحديد نقطة البداية للمواجهة؟

2) الدراسة التحليلية للأزمة: من خلال تحليل الموقف وتقسيمه إلى أجزاء وهذا يساعده في التفرقة بين الظواهر والأسباب، تحديد دور المكونات البشرية والطبيعية والصناعية ومدى تأثيرها، تحديد عدد العناصر المشتركة في الأزمة والمرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة، تحديد الإمكانيات المتاحة؟

3) التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة: تعتمد هذه المرحلة على الخطوات السابقة وتنتهي بوضع عدد من الحلول وبدائلها وتشتمل على جانبين، الاستعداد للمواجهة من خلال خطة معدة تتضمن تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها والمساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها وكذا التعليمات للأفراد المشاركين في مواجهة الأزمة، وإعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة؛ التفاعل مع الأزمة من خلال العمل على وقف التدهور والتقليل من الخسائر، وتحديد المسار الصحيح الواجب إتباعه.

3- الأساليب الكمية:

3-1 أسلوب المحاكاة: تستند محاكاة الأزمة إلى استخدام السيناريوهات في بناء نماذج للمواقف التي يراد محاكتها، وينبغي قبل البدا في هذه العملية مراعاة أن تمثل الأزمات المراد محاكتها عنصراً تحدّد لصانعي القرار مع الأخذ بعين الاعتبار ضيق الوقت ونقص المعلومات، وتتضمن هذه العملية العناصر التالية²: (جمع المعلومات والبيانات لتحديد طبيعة الأزمة، التدريب الإداري لتوضيح استجابات المتعلم أو المؤسسة تجاه الأزمات التي تمت محاكتها، تحديد أدوار المشاركين في عملية محاكاة الأزمة، تفسير السلوك والمواقف المصاحبة لعملية التعلم، تحديد طبيعة الأزمة وطرح الحل المناسب لها استناداً إلى المعلومات التي تم جمعها وتحليلها، استخدام سيناريوهات في بناء نماذج للمواقف التي يراد محاكتها)،

¹ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والتغطية التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار الجنادرية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 164-166.

² محمود أحمد الصاهري، "أثر برنامج تدريبي قائم على المحاكاة والشراحت الحاسوبية كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية وعلاقته بالخطيط الاستراتيجي" (أطروحة دكتوراه، منيسوتا الولايات المتحدة الأمريكية، الجامعة الإسلامية منيسوتا، 2021)، ص 79-80.

3-2 أسلوب نظرية المباراة¹: تفترض النظرية وجود لاعبين أو أكثر كل لاعب قد يكون فرد أو مجموعة كفريق إدارة الأزمات حيث يتمتع كل فرد بجزايا وعيوب وكل منهم إستراتيجيته الخاصة للوصول إلى الهدف مختلف عن البقية، تتيح هذه النظرية للاعبين ترتيب العائد عن كل بديل بطريقتين وهما، المباراة الصفرية وفيها يربح أحد اللاعبين ويخسر الآخر، والمباراة غير الصفرية حيث تكون هناك فرصة لجميع اللاعبين لتعظيم العائد لكلا الفريقين عن طريق التفاوض، ولإعداد المباراة يتم إتباع الخطوات الآتية:

- ✓ تحديد أطراف السيناريو المشتركة (اللاعبين)؛
- ✓ تقسيم السيناريو إلى مراحل والبدا بتحليل المرحلة الأولى؛
- ✓ تعتمد دراسة كل طرف في المرحلة الأولى تحديد البسائل التي يقترحها كل لاعب وتقدير أفضلياته؛
- ✓ يتم اختيار البديل الذي يحقق أدنى خسارة وأعظم عائد؛
- ✓ دراسة اثر تغير المعايير المختلفة وهل هناك نقاط أخرى تحقق فوائد للطرفين؛
- ✓ رسم شجرة القرار لسيناريو تطور الأحداث لتحديد مسارات الأطراف وردود الفعل المتوقعة؛
- ✓ يتم إعادة الخطوات لكل مرحلة، إذا كانت المباريات صفرية فإن التعاون بينهما غير ممكن ولا وجود لأي تنازلات بين الأطراف لأن مكسب طرف يعني بالضرورة خسارة طرف آخر، أما المباريات غير الصفرية فإن مكاسب طرف ما لا تعني خسارة طرف آخر ويمكن أن تكون نتيجة المباراة خسارة للطرفين أو مكاسب للطرفين بقيم مختلفة.

الفرع الثاني: استراتيجيات إدارة الأزمات

عند الحديث عن الأزمات في المنظمات فإن الحدوث الزمني لإدارة الأزمة إما نشطًا أو تفاعليًا، حيث يميز الباحثين بين نوعين من الاستراتيجيات المعتمدة في مجال إدارة الأزمات، استراتيجيات وقائية (Préventive) أو ما يعرف بالنهج الاستباقي (Stratégies for Crisis Management PROACTIVE)، واستراتيجيات علاجية (Treatment Strategies for Crisis Management) MODEL أو ما يعرف بالنهج التفاعلي (REACTIVE MODEL).

1- الاستراتيجيات الوقائية لإدارة الأزمات (النهج الاستباقي) PCM : يقصد بها التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها ومعرفة جميع مسبباتها وعناصرها المكونة وأهدافها من خلال الرصد والمراقبة وأجهزة الإنذار المبكر لإعداد

¹ عادل السعيد البناء، "الفنون السيكولوجية المستخدمة في إدارة الأزمات"، مجلة كلية التربية بمنهور جامعة الإسكندرية مصر، 2009، ص 76-77.

سيناريوهات التعامل معها ووضع بدائل عديدة أمام متخد القرار¹، ويمكن تقسيمها إلى استراتيجيات احتياطات الأزمة، واستراتيجيات تجنب الأزمة²، يحمل النهج الاستباقي عدة فوائد للمنظمة من جملتها³:

- 1) تحديد وتخفيف المخاطر: من خلال إجراء تقييم للمخاطر وتقييم احتمالية وخطورة السيناريوهات المختلفة مثل الهجمات الإلكترونية أو عيوب المنتج أو النزاعات القانونية أو أخطاء العلاقات العامة؟
- 2) التواصل بشفافية وفعالية: من أجل تحديد الرسائل والقنوات والجمهور والمحظيين الرئيسيين لكل سيناريو أزمة وإظهار المساءلة والتعاطف والقيادة والحفاظ على الثقة أو إعادة بنائها مع أصحاب المصلحة؛
- 3) حماية وتعزيز السمعة: من خلال وجود خطة لإدارة السمعة يمكن مراقبة وقياس تأثير الأزمة على صورة العلامة التجارية للمنظمة ورضا العملاء ومشاركة الموظفين؛
- 4) التعلم والتحسين من خلال الخبرة: وذلك بإجراء عملية تقييم ما بعد الأزمة وتحليل أسباب الأزمة وآثارها والاستجابات لها وتحديد الدروس المستفادة وأفضل الممارسات و مجالات التحسين.

2- الاستراتيجيات العلاجية لإدارة الأزمات (النهج التفاعلي): تستخدم هذه الاستراتيجيات في مرحلة وقوع الأزمة حيث يعرفها "جبر" بأنها إعادة المنظمة إلى حالة التوازن من خلال التحرك بسرعة ومرنة لـ إزالة جميع الآثار السلبية من جراء الأزمة وإعادة النشاط الطبيعي للمنظمة⁴، وإذا ما تعمقنا أكثر في تحليل إدارة الأزمات التفاعلية فسنجد أنها إما أن تكون هجومية أو دفاعية، فبمجرد وقوع الأزمة يتغير على المؤسسات وجموعات العمل أن تقرر ما إذا كانت تهدف إلى تنفيذ تدابيرها في مرحلة مبكرة من الأزمة أو ما إذا كانت تتضرر تطور الأزمة قبل أن تصبح نشطة، فالتعامل مع الأزمة بطريقة هجومية له ميزة تتمثل في إمكانية القضاء على سبب الأزمة وتقليل الآثار السلبية إلى أدنى حد، كما أن تبني إستراتيجية دفاعية لإدارة الأزمات يعد أمرًا معقولاً في الموقف التي من المرجح أن يؤدي فيها التنفيذ المبكر للتدابير إلى تفاقم الموقف⁵، وتميز الإدارة التفاعلية بحل المشكلات تحت

¹ أحمد علي صالح و عثمان رياض عبد المجيد، "نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية"، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، 2018، ص 106.

² Hanno Michail Martens, Kim Feldesz, and Patrick Merten, "Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures", *Athens o Journal of Tourism*, volume 03, nemo 02, 2016, P 91.

³ Reza Chowdhury and Cheryl Fenelle Dixon, "Quels sont les avantages d'une stratégie proactive de gestion de crise?", linkedin, 2024, <https://fr.linkedin.com/advice/0/what-benefits-proactive-crisis-management-fuf2c?lang=fr>.

⁴ أحمد علي صالح و عثمان رياض عبد المجيد، مرجع سابق، ص 107.

⁵ Hanno Michail Martens, Kim Feldesz, and Patrick Merten, op. cit, P 92.

الضغط وذلك بالتفكير في الحلول السريعة والفورية، مع التركيز على المدى القصير، بالإضافة إلى عمل القائمين عليها بعقلية مكافحة الحرائق¹، ويورد بعضهم جملة من الخطوات يجب إتباعها عند تبني النهج التفاعلي وهي²:

- الخطوة الأولى تحديد الأزمة؛
- الخطوة الثانية تحليل الأزمة ومعرفتها أسبابها؛
- الخطوة الثالثة إدارة الأزمة والعمل على إيقافها من خلال تنفيذ الإجراءات التصحيحية؛
- الخطوة الرابعة التعلم التنظيمي والمراقبة والتغذية الراجعة.

وعموماً يمكن حصر أهم الاختلافات بين التوجه الاستباقى والتفاعلى فى مواجهة الأزمات من خلال الأطر الموضحة في الجدول رقم (01-08).

الجدول رقم (01-08) أوجه التشابه والاختلاف بين النهج الاستباقى والتفاعلى لإدارة الأزمات

النوجة التفاعلي	النوجة الاستباقى	الإطار الزمني
تحليل الحوادث السابقة والاستجابة لها	تجمع أسلوب التنبؤ من خلال الماضي والحاضر والمستقبل لإيجاد حلول لتجنب الأزمات	المرونة
أقل مرونة في مواجهة التغيرات والتحديات	شديدة التكيف مع البيئة المتغيرة	المعنى
إجراءات متاخرة قبل حدوث أزمة	إجراءات استجابة بعد حدوث أزمة	المبدأ
قائم على الاستجابة، والذي يعتمد على تقييم الحوادث والنتائج القائمة على التدقيق.	قائم على القياس ومراقبة مستوى الأمان الحالي ومستوى الأمان المستهدف الواضح المخطط له بذكاء إبداعي	نشاط الإدارة
يتم اتخاذ تدابير (أي الإجراءات التصحيحية) لمنع تكرار حدوثها	إنشاء تدابير التحكم لمنع حدوثه للأزمة في البداية من خلال الأنشطة الإستباقية، أو من خلال مراجعة التقارير الإستباقية	الخصائص
حل المشكلات تحت الضغط / التركيز على المدى القصير	توقع الأزمات / تحطيط طويل المدى / تركيز استراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالب

في هذا السياق يشير "Mitroff"³ إلى الفرق هو بين القيادة "المستنيرة" و"غير المستنيرة"، حيث أن القيادة المستنيرة لا تقبل بحقيقة الأزمات بل تبذل كل ما في وسعها للاستعداد لها من خلال جعل إدارة الأزمات جزءاً لا يتجزأ من عملياتها اليومية³، بالمقابل ينصح "Chris Mosunic" بالبحث عن تحقيق التوازن بين أساليب الإدارة

¹ Bev Moss-Reilly, "Proactive vs Reactive Management for Effective Leadership", SACAP, 2024, <https://www.sacap.edu.za/blog/management-leadership/proactive-vs-reactive-management/>.

² H M Harake, op. cit, P11.

³ Ian I Mitroff, "Proactive vs. Reactive Crisis Management | Psychology Today", psychologytoday, 2021, <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/crisis-management/202103/proactive-vs-reactive-crisis-management>.

الإستباقية والتفاعلية من خلال التركيز على اتخاذ نجح متكامل يجمع بين التخطيط الاستباقي والمرنة التفاعلية، والتخطيط لأكبر عدد ممكن من المواقف، وتدريب الموظفين على سيناريوهات مختلفة، وكذا إنشاء حلقات ردود الفعل من خلال استخدام تعليقات الموقف التفاعلية لتحسين الاستراتيجيات الإستباقية¹.

الفرع الثالث: الإدارة بالأزمات

1- ماهيتها: يعرفها الدكتور كاظم التميمي على أنها نشاط تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تحديات وضعوط متولدة عن الأزمة²، ويعرفها البريدي على أنها افعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين³؛ وعموماً فإن استخدام أسلوب الإدارة بالأزمة يحمل جملة من الأهداف من أهمها⁴، اعتبارها وسيلة للتمويل وإخفاء المشاكل الأساسية، وافتعال اختناقات وهيبة لتزيد من إقبال الناس على سلعة معينة، إضافة إلى تحويل الكيانات والأشخاص من موقف هجومي إلى موقف دفاعي ومنع الطرف المستهدف من الاستمرار في تحقيق نجاحاته.

2- مراحل صناعة الأزمة: تمر صناعة الأزمات بعدة مراحل وتمثل في:

- أ- مرحلة الإعداد ملياد الأزمة: وتعرف بمرحلة التمهيد حيث يتم فيها إعداد مسرح الأزمة⁵؛
- ب- مرحلة إثاء وتصعيد الأزمة: بخشد الكل القوى المعادية ووضعها في فخ الأزمة وفق تكتيكات التصعيد⁶؛
- ت- مرحلة المواجهة العنيفة والحادية: وهي مرحلة تصادمية بين الكيان المنشئ للأزمة والكيان المعرض لها⁷.
- ث- مرحلة السيطرة على الكيان الخصم: وهي مرحلة الاستفادة من حالة انعدام التوازن لدى الخصم⁸.
- ج- مرحلة تهدئة الأوضاع: يتم فيها تخفيض الضغط الأزموي وتكون بمنابة امتصاص قوى الرفض⁹.
- ح- مرحلة سلب وابتزاز الطرف الآخر: خلق علاقة تبعية بين الكيان المستهدف والكيان المنشئ للأزمة¹.

¹ Chris Mosonic, "Proactive vs. Reactive: What's the Best Management Style?", Calm Blog, 2023, متـاـhttps://blog.calm.com/blog/proactive-vs-reactive.

² محمود كاظم التميمي، إرشاد الأزمات، الطبعة الأولى (عمان الأردن: مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2016)، ص 132.

³ فادي حسن عقبilan، مرجع سابق، ص 210.

⁴ طارق بوحوفاني وفضيل زدام، "أسلوب الإدارة بالأزمات صناعة الأزمة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2021، ص 539.

⁵ نصیر مطر الزبيدي، إدارة الولايات المتحدة للأزمات الدولية (عمان الأردن: دار الجنان للنشر والتوزيع، 2011)، ص 43.

⁶ نصیر مطر الزبيدي، مرجع سابق، ص 45.

⁷ منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 41.

⁸ علي فلاح الصلاعين وآخرون، مرجع سابق، ص 108.

⁹ نصیر مطر الزبيدي، مرجع سابق، ص 47.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للبيقotte الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ضرورية لسير عمل المنظمات واستمرارية نشاطها، فما توفره من قدرات معلوماتية يسمح لها بالتوفيق بين مواردها وما تفرزه بيئتها من فرص وتهديدات، حيث بينت العديد الدراسات أهمية وجود آلية أو نظام بالمنظمات لمتابعة تطورات البيئة والتنبؤ بالأحداث المحتملة.

فضمن التوجه الجديد للفكر الاستراتيجي فرق كل من "Bojin" و "Jen-Mare Schoettl" ² بين النظرة التقليدية للإستراتيجية ذات البعد قصير المدى والذي يركز على مجالات النشاط المختلفة وال المجالات التي تناسبها، والمقاربة الجديدة بعيدة المدى والتي تركز على الرسم الاستراتيجي الذي يقوم عليه الاستباق والمشاركة في إعادة تشكيل القطاع، من هنا أكد أن عملية صياغة الإستراتيجية لا يتبع مسارا خطيا إنما يتميز بالانقطاع وعدم الانتظام تنتج عنه وقفات للتكييف تليها انطلاقات جديدة، هذا الأمر مهد لبروز المفاهيم المتعلقة بالبيقotte الإستراتيجية من خلال التركيز على خاصية الاستباق التي تتمتع بها المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي ².

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين البيقotte والذكاء بالمنظمات

يعود استخدام الكلمة اللاتينية INTELLIGENTIA إلى الفيلسوف الروماني "شيشرون" الذي ابتكرها لتعني حرفيًا الكلمة اليونانية Nous ولكن الكلمة الأكثر شيوعا في اللغتين الإنجليزية والفرنسية INTELLIGENCE وتعني لغويًا الذهن، العقل، الفهم، الحكمة، حيث ترجم هذا المصطلح إلى العربية في بداية اهتمام علماء النفس العرب بهذا العلم في صورته الحديثة بكلمة ذكاء ³.

أما اصطلاحاً فيرى "جيفورد" أن جميع تعريفات الذكاء غير محددة وتحتاج جميعها إلى تحديد فجلها يحتوي على مصطلح القدرة والذي بدوره يحتاج إلى تعريف ⁴، من هذا المنطلق يمكن إن نورد بعض تعريفات الذكاء على سبيل الذكر لا الحصر، حيث يعرف Douglas tom الذكاء على أنه القدرة على الاستجابة الموافقة للبيئة والمتضمنة القدرة على التعلم والانتفاع بالخبرة واكتساب أنواع المهارات وجمع المعلومات وتنظيمها في صور نافعة ⁵، وبتأثير من نظرية معالجة المعلومات يعرف Strenberg "الذكاء على أنه الإمكانيات العقلية لمعالجة المعلومات

¹ منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 42.

² حنان يحيى الشريف، "تأثير نظام المعلومات على البيقotte الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية" (رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، سطيف الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2018)، ص 104-106.

³ شذى محمد بو طه، الذكاء المتعدد أنشطة عملية و دروس تطبيقية، الطبعة الثالثة (مركز ديبونو لتعليم التفكير، 2011)، ص 17.

⁴ د سالم عبد الله الفاخري، علم النفس العام الجزء الثاني (عمان الاردن: مركز الكتاب الأكاديمي، 2018)، ص 39.

⁵ وليد العيد، الذكاء والذكاءات المتعددة (بيروت لبنان: دار الكتب العلمية، 2018)، ص 22.

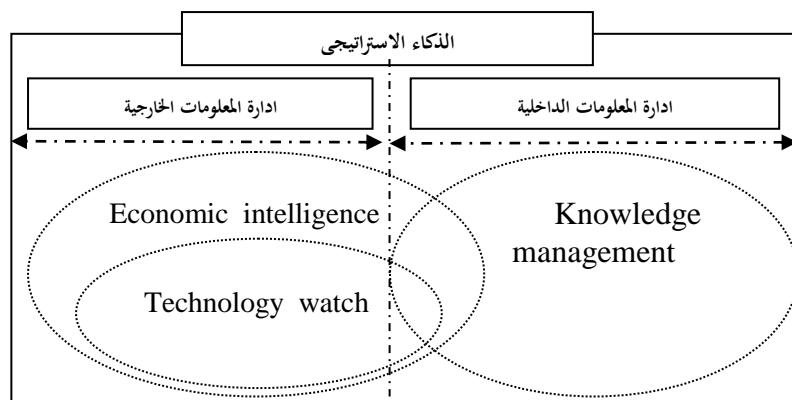
والتعبير عن السياقات السلوكية المناسبة استجابة للجدة¹، ويعرفه "شودارد" محاولا الاستفادة من التعريف السابقة بكونه نشاط عقلي يتميز بالصعوبة والتعقيد والتجريد والاقتصاد والتكييف الهدف والقيمة الاجتماعية والابتكار والحفاظ على هذا النشاط في ظروف تستلزم ترکيز الطاقة ومقاومة القوى الانفعالية².

ويذهب "Edgard Morin" في تعريفه للذكاء إلى اعتباره فن استراتيجي في المعرفة والعمل، وتسلط نظرية Howard Gardner³ للذكاءات المتعددة الضوء على أنواع مختلفة من الذكاء الذي يمكن تطبيقه على مجال المعلوماتي، حيث يذهب "ادغار مورين" إلى أنه يمكن وضع هذه المجموعة من المهارات في خدمة إستراتيجية المعرفة بفكرة الاستخدام الذكي للمعلومات، وبذلك يمكننا تحديد إطار مفاهيمي عام للذكاء المعلوماتي وهو الذكاء الاستراتيجي الذي يعرفه بأنه القدرة على المغامرة بشكل استراتيجي في الأمور غير المؤكدة والغامضة والعشوبية من خلال البحث عن أقصى قدر من اليقين والدقة والمعلومات.

الفرع الأول: البيئة والذكاء الاستراتيجي

يعرف Liebowitz الذكاء الاستراتيجي على أنه عملية الجمع بين أنواع الذكاء والتي تخلق توافقاً بين ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وإدارة المعرفة، حيث قدمت اللجنة الأوروبية نموذج للذكاء الاستراتيجي يتكون من مركبين وهما الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة⁴، كما يوضحه الشكل المولى:

الشكل رقم (02-01): مكونات الذكاء الاستراتيجي



¹ صفوت فرج،*القياس النفسي*، الطبعة السادسة (القاهرة: مصر: المكتبة الأنجلو مصرية، 2017)، ص 361.

² نبيل عبد الهادي،*علم النفس التربوي نظريات وأساليب وتطبيقات* (عمان: الأردن: دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2024)، ص 145.

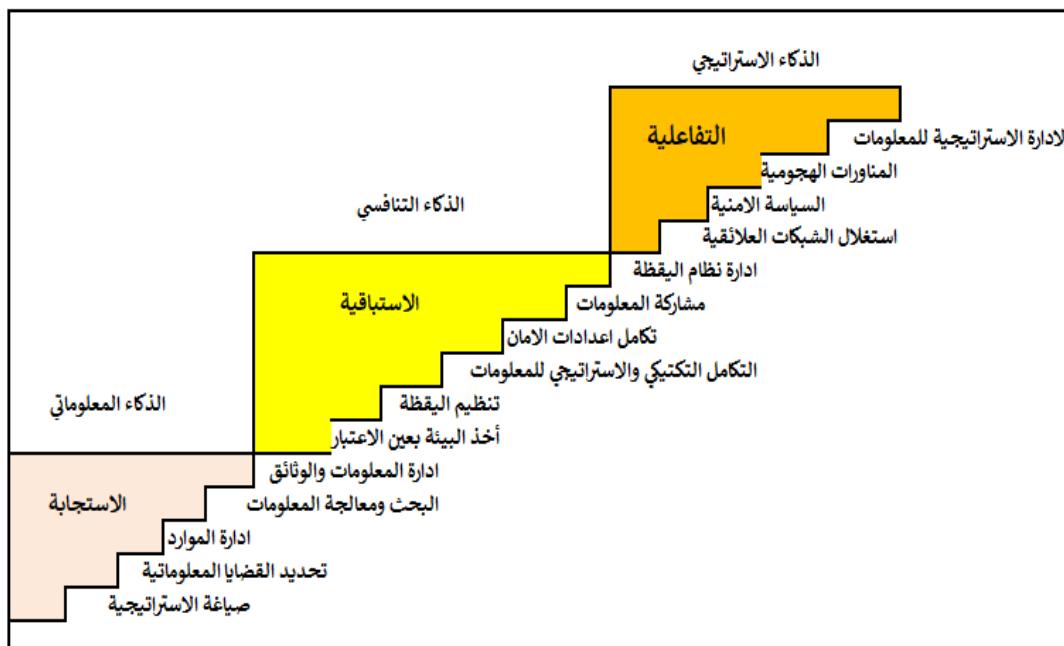
³ Franck Bulinge, *Maîtriser l'information stratégique: Méthodes et techniques d'analyse*, 1^{ère} édition (Bruxelles Belgique: De Boeck Supérieur, 2014), p 33-34.

⁴ ربيعى الماشى، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية" (أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسيير، جامعة محمد درية أدرار، الجزائر، 2021)، ص 40.

source: Eythar Abdulhadi AL Feehan, "Entrepreneurial opportunity issues", *J Economics and Business Research*, 2018, p 46.

يوضح الشكل اهتمام الذكاء الاستراتيجي بإدارة المعلومات المستنبطه من البيئة الداخلية للمنظمة بواسطة إدارة المعرفة، والتي يعتبرها "Jennifer Joy" أداة تمكن المنظمات من توليد القيمة من أصولها الفكرية¹، كذلك يهتم الذكاء الاستراتيجي برصد المعلومات من البيئة الخارجية بواسطة الذكاء الاقتصادي وما يوفره من معلومات، حيث يعبر عنه "Franck Bulinge" من خلال نموذج ذكاء الأعمال المتزايد الذي طرحته سنة 2002، أن الذكاء الاستراتيجي يمثل المستوى النهائي لتكامل ثقافة المعلومات ويتناول عناصر المرحلتين السابقتين (الذكاء المعلوماتي، الذكاء التنافسي) يضاف إليهما بعد الشبكي (الشبكات الداخلية والخارجية) والوظائف الهجومية (تقنيات التأثير) للذكاء الاقتصادي (Action Info) وبالتالي فهو يهدف إلى تفاعل المنظمة فيما يتعلق بيئتها². ويوضح الشكل رقم 01-03 مكونات نموذج الأعمال المتزايد.

الشكل رقم (03-01): نموذج الأعمال المتزايد



source: Franck Bulinge, "POUR UNE CULTURE DE L'INFORMATION DANS LES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS : UN MODELE INCREMENTAL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE"

¹ محدث محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كاينزن اليابانية في تطوير المنظمات، الطبعة الأولى (القاهرة مصر: شركة كتاب للنشر والتوزيع الإلكتروني، 2015)، ص .142

² Franck Bulinge, "POUR UNE CULTURE DE L'INFORMATION DANS LES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS : UN MODELE INCREMENTAL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE" (THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, TOULON france, UNIVERSITE DE TOULON, 2002), p 380.

(THESE POUR L'OBTENTION DU DOCTORAT EN SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, TOULON France, UNIVERSITE DE TOULON, 2002), p 381

من خلال الشكل المبين أعلاه يتضح أن نظام اليقظة يتوسط سيورة الذكاء الاستراتيجي فهي تربط مابين الذكاء المعلوماتي والذي يمثل الاستجابة للبيئة والذكاء الاستراتيجي بما توفره من معلومات إستباقية، ليتحقق التفاعل بين هذه المكونات في أعلى الهرم للوصول إلى إدارة إستراتيجية لمعلومات البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: اليقظة والذكاء الاقتصادي

يشكل الذكاء الاقتصادي والتنافسي الذي يوصف أيضاً بأنه استراتيجي تراً نتيجة لخمس ديناميكيات تاريخية رئيسية تتمثل في¹:

- ✓ الطفرة الصراغية الداخلية للرأسمالية المرتبطة بالصعوبة المتراكمة المتمثلة في غزو الأسواق، والسيطرة عليها بأي تكلفة من أجل الحفاظ على الميزة التنافسية أو اكتسابها في سياق عالم آخذ في العولمة؛
- ✓ انхиيار منطق الكتلة في الحرب الباردة مما أدى إلى توليد التعقيد وبالتالي مضاعفة عدم اليقين؛
- ✓ تطور أشكال الحروب والتي تعتبر الحرب الاقتصادية باعتبارها صراعاً مهيمناً في إطار علاقات التعاون أو التنافس؛
- ✓ ظهور مجتمع المعلومات، وهو خالق للمنافسة وعامل للتفوق المعرفي، وبالتالي الاقتصادي؛
- ✓ حتمية الإدارة الهجومية للمعلومات والتي تعتبر رأس مال استراتيجي للحفاظ على المركز المهيمن أو اكتسابه.

في ذات السياق تعتبر أعمال "Harold Wilensky" في مجال الاستخبارات التنظيمية والمعرفة والسياسة في الحكومة والصناعة في أواخر السبعينيات ميلاداً للذكاء الاقتصادي²، حين اقترح مفهوم للذكاء التنظيمي intelligence organisationnelle الذي يتضمن جمع وتحليل وتفسير ونشر المعلومات المفيدة لعملية صنع القرار في المنظمة، من خلال هذا المفهوم يطرح هارولد ويلنسكي مسألتين رئيسيتين، وهما الاستراتيجيات الجماعية والتعاون بين الحكومات والشركات في إنتاج المعرفة المشتركة للدفاع عن الميزة التنافسية، فالذكاء الاقتصادي حسبه لا يتألف من التراكم الفوضوي للمعلومات، بل يتعلق بإنتاج معرفة تعتمد جودتها على مهارات التفسير والتحليل التي يتمتع بها العامل البشري.³

¹ Frédérique Peguirion, *L'intelligence économique au service des acteurs de l'université: La question du partage de l'information sur les campus* (Paris France: Editions L'Harmattan, 2008), P 25.

² Nicolas Moinet, *Petite histoire de l'intelligence économique: une innovation à la française* (Paris france: L'Harmattan, 2010), P11.

³ Frédérique Peguirion, Référence précédente, p 26.

وفقاً للتصنيف الذي استخدمه "Jakobiak F" ترتبط اليقظة بالذكاء الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً، والذي يشير من خلاله إلى وجوب تحديد كل مرحلة من الذكاء الاقتصادي والمتمثلة في¹:

✓ **الذكاء الاقتصادي الأولي**: وهو مستوى اليقظة الوثائقية الذي يتكون من إجراء مراقبة منهجية للمصادر الوثائقية التقليدية؟

✓ **الذكاء الاقتصادي الثاني**: ومن شأن هذه العملية أن توسيع نطاق المراقبة لتشمل المصادر التي يصعب الوصول إليها وتنطوي شكلاً أكثر تعقيداً من الجمع والمعالجة (الدراسات والتقارير وما إلى ذلك) مثل الرصد التنافسي أو الاستراتيجي؛

✓ **الذكاء التكتيكي**: وهو أقرب إلى الأساليب إلى الاستخبارات القانونية مثل المراقبة الميدانية أو جمع المعلومات عن المعارض والفضاءات التجارية؛

✓ **الذكاء الاستراتيجي**: وهو تكامل المستويات السابقة حتى مرحلةتخاذ القرار.
كما يشير" Baumard" في هذا السياق أن اليقظة ليست إلا وسيلة في حين أن الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام متكامل²، ويرتكز الذكاء الاقتصادي على ثلاثة أبعاد الموضحة في الشكل (04-01) والمعبر عنها بالمعادلة التالية³: **الذكاء الاقتصادي = اليقظة + التأثير + الحماية**

الشكل رقم (04-01) : العمليات الثلاث الأساسية للذكاء الاقتصادي



source: Audrey Knauf, *Les dispositifs d'intelligence économique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage* (Paris France: L'Harmattan, 2010), p 29.

الفرع الثالث: تقاطع اليقظة وإدارة المعرفة

¹ Radia Bernaoui, *Veille et intelligence économique quelle problématique pour un système d'information en Algérie* (Algérie: office des publications universitaires, 2017), p 38.

* AFNOR (الجمعية الفرنسية للتوحيد الفياسي)

² سعيد بن دينية، "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمؤسسات الأعمال دراسة ميدانية" (أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة المنظمات علوم تسخير، المجلة الجزائر، جامعة ريان عاشر المجلفة، 2020)، ص 32.

³ Audrey Knauf, *Les dispositifs d'intelligence économique: compétences et fonctions utiles à leur pilotage* (Paris France: L'Harmattan, 2010), p 29.

يعرف "Davenport et al" المعرفة بأنها مجموعة من المعلومات مضاد إلها خبرة وفهم للبيئة والتعبير عنها وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات فهي جاهزة لاتخاذ القرار وأداء الأعمال¹؛ أما عن إدارة المعرفة فيعرفها صلاح الكبسي بأداتها المصطلح المعبّر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدين في المنظمة وذلك لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكّس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلاً الأمد والتكيف².

لتناول العلاقة بين البيضة الإستراتيجية وإدارة المعرفة ننطلق من حيث انتهينا في دراسة الذكاء الاقتصادي باعتبار البيضة الإستراتيجية أحد أهم المكونات الأساسية له في نظر أغلب الباحثين المعاصرین، حيث يهتم كلاً من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة بمجموع الأنشطة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعرفة، ذلك لأن سيرورة الذكاء الاقتصادي المعنية بجمع معالجة وبث وحماية المعلومات تقترب كثيراً من سيرورة إدارة المعرفة الهدافـة إلى استغلال وحماية المعارف، وغايتها المشتركة هي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحسين أداء المنظمـات لمواجهة بيئة متغيرة شديدة المنافسة، حيث ينظر لإدارة المعرفة كأداة مساندة للذكاء الاقتصادي من خلال تحديد العمل الجماعي لتحقيق الاتصالات بين أعضاء المنظمة، وذاكرة داخلية ضخمة يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي للحفاظ على المعلومات الإستراتيجية، وبالتالي تعتبر العلاقة بين المفهومين تشاركيـه تكامـلـية من خلال عملهما وفق نموذج مزدوج يعرف بنموذج الدفع والجذب، ففي عملية الدفع (push) تكون المعرفة على شكل معلومات منشورة متاحة للأعوان بها فقط، بينما تكون المعرفة في عملية الجذب (pull) متاحة حسب طلب الأعوان المعنيـين وهي ميزة الذكاء الاقتصادي الذي يختار المعلومات المطلوبة وفق الأهداف المحددة³،

الفرع الرابع: البيضة والذكاء التنافسي

يتم الخلط ما بين مفهوم الذكاء التنافسي "competitive intelligence" والبيضة الإستراتيجية في العديد من المراجع، حيث نجد مثلاً عند N.Turenne "في كتابه" الاحتياجات المعرفية واستخلاص المعلومات" ، حيث يعبر عن تعريفه للذكاء التنافسي باعتباره بيضة يشبه مفهوم الإستراتيجية لأنـه يمكنـنا من إنشـاء مقاييس الرضا والتقارير تلقائـاً عن صورة الشركة أو حالة المنافـسة⁴، ولعلـ هذا راجـع إلى تنوع استخدام مصطلـح المراقبـة ما بين المنظور الفرانـكـفوني والمنظور الانجـلوـسـكـسوـني وهو ما يوضـحـه الشـكـلـ رقمـ (01-05) الموـالـيـ، حيثـ

¹ خالد احمد علي محمود، العولمة واقتصاد المعرفة في ظل البيضة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي (الإسكندرية مصر: دار الفكر الجامعي، 2019)، ص 68.

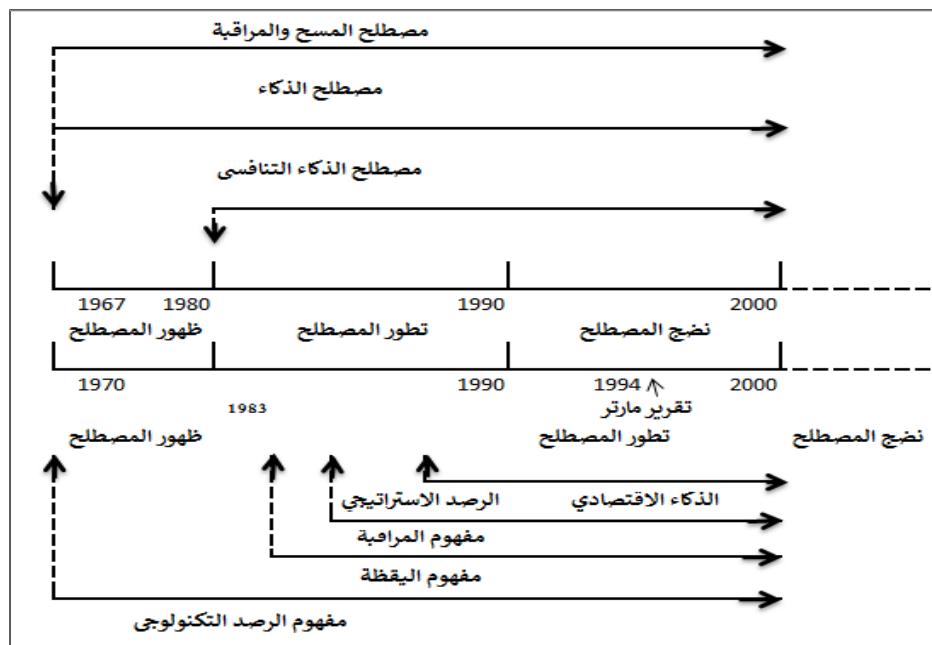
² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015)، ص 21.

³ سعيد بن دنيدـة، مرجع سابق، ص 45-46.

⁴ Nicolas Turenne, *Knowledge Needs and Information Extraction: Towards an Artificial Consciousness*, first published (U S A: John Wiley & Sons, 2013), p 195.

شكلت بداية الثمانينيات نقطة تحول حقيقة في تطور مفهوم المراقبة في سياق تنافسي مبالغ فيه حين اقترح "Michael Porter" أول نموذج لعملية الاستخبارات التنافسية والذي تجاوز مرحلة جمع المعلومات لأنه تضمن معالجة البيانات (التصنيف والملخص) والتواصل مع خبير الإستراتيجية وتم التأكيد على العلاقة بين الذكاء التنافسي وعمليات صياغة الإستراتيجية.¹

الشكل رقم (05-01): تطور مصطلح المراقبة



source: Corine Cohen, *Business Intelligence: The Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations* (U S A: John Wiley & Sons, 2013), p 51.

ذهب بعضهم أمثال (Mintzberg, 1994) إلى اعتبار الذكاء التنافسي مرادفاً للذكاء للأعمال "business intelligence"، لكن بعد بضع سنوات من هذا الطرح بدأ يُفهم أن الذكاء التنافسي وظيفة تنظيمية تعمل على تعديل النطاق بين المجال الأوسع لذكاء الأعمال والنسخة الأكثر محدودية من تحليل المنافسة، ومن ثم أعتبر الذكاء التنافسي جزءاً من ذكاء الأعمال²؛ في المقابل رأى آخرون أن المفهومين منفصلين. ويعرف الذكاء التنافسي أيضاً عند جمعية محترفي الذكاء التنافسي (SCIP) بأنه برنامج يعمل بشكل منهجي وأخلاقي لجمع وتحليل وإدارة المعلومات الخارجية التي من المحتمل أن تؤثر على قرارات وعمليات المنظمة ويتم التعرف على الذكاء التنافسي باعتباره نظاماً تجارياً ديناميكياً لضمان ميزة تنافسية مستدامة من خلال جمع

¹ Corine Cohen, *Business Intelligence: The Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations* (U S A: John Wiley & Sons, 2013), p38.

² Kamaljeet Sandhu, *Leadership, Management, and Adoption Techniques for Digital Service Innovation* (U S A: IGI Global, 2020), p 69.

Amit Johri and Akshai Aggarwal¹ الذكاء التنافسي على انه عملية تطوير استشراف قابل للتنفيذ في ما يتعلق بالдинاميكيات التنافسية التي يمكن استخدامها لتعزيز سرعة اتخاذ القرار، ويتيح الاستشراف القابل للتنفيذ من عمليات جمع وتحليل ونشر المعلومات الاستخباراتية المستخدمتها في الوقت المناسب، أما الديناميكيات التنافسية فتمثل العوامل غير السوقية وتطوير الصناعة، التنافس بين المنافسين، المنافسين المحتملين².

ويختلف الباحثون في تحديد طبيعة العلاقة ما بين البيئة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، حيث يورد القاموس المصور لأنشطة التجارية فرنسي-إنجليزي (الصناعة والتكنيات والإدارة) أنه يجب تجنب استخدام الذكاء التنافسي "intelligence" كمترادف للبيئة "veille" لأن الذكاء بالفرنسية "intelligence compétitive" ليس من ضمن معانيه لفظ البيئة "veille"³، وبالرجوع إلى تعريف الذكاء الاقتصادي الذي عرفه "AFNOR" في المعيار XP 50-053، فقد حدد هذا المعيار ركائز للذكاء الاقتصادي في جمع المعلومات (الذكاء الاقتصادي الهجومي)، حماية رأس المال غير الملموس للشركة والملكية الفكرية (الذكاء الاقتصادي الداعي)، هذه الركائز تتوزع على ثلاثة ممارسات ممثلة في الذكاء التنافسي والذي يقابل الذكاء الاقتصادي الهجومي، ذكاء السوق والذي يقابل حماية رأس المال غير الملموس للشركة، وأخير البيئة التي تقابل الذكاء الاقتصادي الهجومي⁴. ويدهب G.Gweth⁵ إلى توضيح الفرق بين المصطلحين على أساس متعلق باختلاف الفكر الانجلو-سكنوني عن الفكر الفرنكوفوني، من خلال أن الذكاء الاقتصادي أو الذكاء التنافسي هما نتاج مدرستان فكريتان من نفس المفهوم، حيث يركز الأنجلو-سكنونيين على نهج الذكاء التنافسي بشكل أساسي من أجل مراقبة المنافسين، في حين تعد ممارسة الذكاء الاقتصادي في فرنسا جزءاً من مجموعة متنوعة من الممارسات تعطي ثلاثة ركائز الثلاث (البيئة، الأمن، التأثير)⁵، بالمقابل أشارت "المى ماجد حميد" إلى أن الفروقات الجوهرية بين البيئة

¹ Hamed Taherdoost, *Driving Transformative Change in E-Business Through Applied Intelligence and Emerging Technologies* (Pennsylvania, États-Unis: IGI Global, 2022), p 130.

² Amit Johri and Akshai Aggarwal, *Competitive Intelligence: Millennium Intelligence for Winning Businesses*, First Edition (Mumbai: Himalaya Publishing House, 2016), p 37.

³ Diane Riopel et Clément Croteau, *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion* (Québec, Canada: Presses inter Polytechnique, 2008), p 629.

⁴ Pierre-Yves Debliquy, *Chercher n'est pas trouver: Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte* (Belgique: Edipro, 2014), p 33-34.

⁵ Guy Gweth, *Doper la Francophonie économique: Livre blanc*, 2^{ame} édition (norderstedt Allemagne: BoD - Books on Demand, 2022), p 35.

الإدارية والذكاء التنافسي تتجلى في سعي البيئة إلى الكشف عن أي إشارة للاستدلال عن إمكانية وجود فرص فقط بينما يسعى الذكاء التنافسي إلى الكشف عن المخاطر والفرص لتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام¹. وعموماً توجد أشكال عده من أصناف الذكاء التي قد تستخدمها المنظمات والتي يمكن أن يكون لها شكل من أشكال التقاء مع البيئة والموضحة في الجدول رقم (01-09):

الجدول رقم (01-09): أنواع الذكاء المستخدم بالمنظمات

نوع الذكاء	ترجمة المصطلح	تعريف
الذكاء	Intelligence	يحمل المعلومات ذات الأهمية لاستخدامها من قبل صانعي القرار
الذكاء التعاوني	Collaborative intelligence	اختيار الخيار الأفضل لتحقيق هدف معين من خلال العمل بشكل تعاوني
الذكاء التنافسي	Competitive intelligence	مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة (التصفيه والتصنيف والتحليل) وتوزيع وفهم واستغلال وحماية المعلومات التي تم الحصول عليها بشكل قانوني، وهي مفيدة للجهات الفاعلة في المنظمة
ذكاء السوق	Market intelligence	معلومات حول قطاع الصناعة أو السوق التي يمكنها توجيه الإستراتيجية ومنح الشركات ميزة تنافسية
ذكاء الأعمال	Business intelligence	العمليات المعتمدة على التكنولوجيا لتحليل الأعمال واستخراج البيانات والممارسات المختلفة لمساعدة المؤسسات على اتخاذ قرارات
الذكاء الاقتصادي	Economic intelligence	يقوم على دمج نتائج المراقبة في مجالات مختلفة (العلمية، التكنولوجية، القضائية، ...) وتفسير المعلومات المتاحة للكشف عن نوايا الجهات الفاعلة ذات الصلة ومعرفة قدراتها
ذكاء الشركات	Corporate intelligence	المفهوم الأوسع لاستخدام الذكاء في المنظمات ويشير إلى جمع وتحليل البيانات والمعلومات من مصادر مختلفة والتي، عند مجها، تستجيب لاحتياجات صناع القرار
الذكاء الاستراتيجي	Strategic intelligence	يتضمن الجهد المبذول لفهم الصورة الكبيرة التي تنبثق من مصادر البيانات المختلفة وهو يشكل نظاماً لإدارة الابتكار ويجمع بين الذكاء البشري والذكاء الاصطناعي لتوليد معلومات قيمة
الذكاء المالي	Financial intelligence	القدرة على فهم الأرقام عند وضعها في سياق الاقتصاد والمنافسين واللوائح واحتياجات العملاء المتغيرة من خلال تقنيات متقدمة لاتخاذ القرارات
الذكاء التنظيمي	Organizational	يشير إلى قدرة المنظمة على تعبئة قدراتها الفكرية المتاحة وتركيزها لتحقيق

¹ لمي ماجد حيد، "الدور الوسيط للمبيئة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي دراسة ميدانية لعيبة من الكليات الأهلية في العراق" (أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الأعمال، الخرطوم السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2019)، ص 99.

الأهداف. هي عملية تعلم تتضمن تنمية السلوك التكيفي باستخدام الذاكرة التنظيمية	intelligence	
هو وسيلة لتطبيق الاستخبارات التنافسية بهدف اكتشاف ومعالجة الإشارات الضعيفة لتحديد الفرص والتهديدات وتوفير معلومات قابلة للتنفيذ؛ ويشمل ذلك مراقبة تطور التقنيات الجديدة لتجنب المفاجآت واتخاذ الإجراءات للحد من المخاطر	Technological intelligence	الذكاء التكنولوجي
إنها أداة متقدمة لإعداد التقارير ولوحة المعلومات المحلية متاحة على الإنترنت. يسمح بتطوير التحليل في الوقت الفعلي، وتوليد ذكاء الأعمال، وتحسين الإنتاجية باستخدام البيانات	Web intelligence	ذكاء الويب

source:Saeed Saqib et all, *Strengthening Industrial Cyber security to Protect Business Intelligence* (U S A: IGI Global, 2024), p 60.

المطلب الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية

الفرع الأول: مفهوم اليقظة الإستراتيجية

يتكون مصطلح اليقظة الإستراتيجية من لفظتين وهما اليقظة والإستراتيجية، ويرتبط كل مفهوم باستخدام تاريخي منفصل عن الآخر، غير أن تطور الأعمال وعلوم الإدارة بالمنظمات كان لهما دوراً بارزاً في الجمع بينهما.

1 - مفهوم اليقظة:

يورد المعجم في اللغة والنحو والصرف والإعراب والمصطلحات أن كلمة اليقظة تشتق في اللغة العربية من المصدر "يُفَظِّ" نقىض النوم أو الانتباه من النوم وتطلق مجازاً على التفطن والتنبه للأمور¹، ويسمح لنا قاموس روبير بأخذ فكرة عن "اليقظة" فالفعل "يتيقظ" مرادف للفعل "يراقب" وهذه الكلمة موجودة في لغات القارة القديمة وهي مشتقة من الفعل اللاتيني "vigilare" الذي تعود جذوره إلى الجذر الهندو- أوروبي ومعناه أن يكون متنبه محاطاً بعناية، في اللغة الفرنسية "veilleur" تعني الكلمة جندي الحرس أو حارس ليلى وهي الكلمة مرادفة لـ "sentinelle" خفير، بينما نجد اللغة الإنجليزية عدة مرادفات لكلمة "اليقظة" والتي تعكس تفاوت واختلافاً كبيرين للاستعمالات الاصطلاحية حسب الميادين والبلدان ما بين "يرصد" و "يراقب" و "يعن النظر"².

¹ غريب الشيخ محمد، المعجم في اللغة والنحو والصرف والإعراب والمصطلحات، م الجزء الخامس (عمان الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2021)، ص 795.

² حسيب إلياس حديد، أصول الترجمة - دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة (الترجمة الفورية والأدبية والإعلانية) (بيروت لبنان: دار الكتب العلمية، 2013)، ص 331.

اصطلاحاً تعتبر اليقظة بمفهومها الشامل مصطلح حديث النشأة ظهر ونشأ في أدبيات إدارة الأعمال، فهو في اللغة الفرنسية ناتج عن المراقبة بالرادار لحماية منطقة ما، وقد أوضح كل من MARTINET و MARTI في كتابهما أن رادار اليقظة يهدف إلى إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر ما قد يداهمهم.¹

ويعد "J.M. Oury" (1983) أول من استعمل هذا المصطلح في أمثلة ملموسة عن الفنانين الذين يسمحون للطائرات بالتحليق بأمان وقادة الأعمال والسياسيين وفرق الإنذار وما إلى ذلك حيث يكشف في عمله المعنون "اقتصاد اليقظة السياسي" عن المخاطر التي يمكن أن تنشأ عن عدم اليقظة، فاليقظة نشاط يتطلب مراقبة واستجابة مستمرة، إن مفهومه لليقظة يرفض أي فكرة عن السلبية ويظهر أنها أقرب إلى فكرة الذكاء منها إلى اليقظة²؛ وتباين استخدامات الباحثين لمفهوم لليقظة بالمنظمات من عدة زوايا والموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (10-01): مفاهيم اليقظة بالمنظمات

زاوية التعريف	تعريف اليقظة بالمنظمات	الباحث
الهدف من اليقظة	تشير إلى التحكم وقراءة البيئة الكلية الحالية للمنظمة	C.W. Choo
وظائف اليقظة	جمع واستخدام المعلومات حول الأحداث والاتجاهات والعلاقات في البيئة الخارجية للمنظمة	S.S. Bhardwaj et D. Kumar
الهدف من اليقظة	عملية تستخدمها الشركة لإطلاع نفسها طوعاً على تطور بيئتها بهدف التكيف مع التغييرات فيها	Koening G
الخصائص والمهد	عملية إستباقية تستمع من خلالها المنظمة بشكل استباقي إلى الإشارات الناجمة من بيئتها الاجتماعية والاقتصادية بهدف فتح الفرص وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين	N. Lesca
المهد	النشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله	Michel cartier
النتائج	رصد البيئة الذي يتبع بنشر للمعلومات المنتقدة والمعالجة لغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية	Jakobiak
الخصائص والمهد	نشاط مستمر ومتكرر إلى حد كبير يهدف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية والتجارية وما إلى ذلك لتوقع التطورات	AFNOR

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على

¹ شمس ضياء خلفاوي، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسخير المؤسسات الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصديري مرباح ورقلا، 31 مارس، 2013، ص 229.

² Chedia DHAOUI, "LES CRITÈRES DE RÉUSSITE D'UN SYSTÈME D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE POUR UN MEILLEUR PILOTAGE STRATÉGIQUE" (Thèse Doctorat Sciences de l'Information et de la Communication, Nancy, France, Université Nancy 2, 2008), p 65.

Michel Mongonda-Liwiya, (2023) , *La veille démocratique: Argumentation éditoriale et stéréotypisation dans les editorial cartoons* , Editions L'Harmattan, Paris France, p 26-27.

وسمية بن عامر بوران (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للبيئة التنافسية في المنظمات المعاصرة، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص 134.

Audrey Alvès et al, (2020) , *Les Sciences de l'information et de la communication (SIC) en IUT - 35* (fiches , Editions Ellipses, Paris France, p 142.

من خلال الجدول يعتبر المفهوم الذي جاء به " N. Lesca " وكذا المفهوم الذي طرحته " S.S. Bhardwaj " و " AFNOR " et D. Kumar ، أكثر وضوحا وإجلاء لمعنى اليقظة إذ يسمح الجمع بين هذه المفاهيم على تبيان وظائف اليقظة وخصائصها والمهدف من وجودها، وعليه يمكن تعريف اليقظة بكوكها عملية إستباقية ومتكررة تقوم على رصد التغيرات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمة من خلال جمع واستعمال المعلومات المستنبطه قصد اقتناص الفرص وتقليل التهديدات الناتجة عن هذه البيئة ونشر ما تم التوصل إليه لاتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب.

2- مفهوم الإستراتيجية: لتناول مفهوم الاستراتيجية اصطلاحاً لابد أن نرجع على استعمال هذا المصطلح لغويًا. يرجع الباحثون أصل مصطلح الإستراتيجية Strategy بأنه يوناني الأصل ذو صلة وثيقة بظاهرة الحرب وصفة الخداع، فكلمة strategia اليونانية تعني القيادة والبراعة العسكرية وهي مشتقة من الكلمة strategos وتعني القائد العسكري أو من الكلمة stratos وتعني الجيش أو من الكلمة Strategema وتعني الخداع والتضليل وهو مرادف الكلمة الانجليزية Stratagem والتي تعني الحيلة والمناورة العسكرية¹.

من الوجهة الاصطلاحية يعتبرها الفكر العسكري الأمريكي الإستراتيجية أنها علم وفن، وقد انتقلت الإستراتيجية من العلوم العسكرية إلى علوم الإدارة نهاية الحرب العالمية الثانية وبالضبط سنة 1947، وأولى المحاولات تلك التي قام بها الباحثان "Von Neuman & Morgensten" في مؤلفهما عن نظرية المباريات والسلوك الاقتصادي²، ويعرفها" Alfrid Chandler " أنها تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمنظمة أو اختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات، وعرفها" Byars " على أنها تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل بها المنظمة والتي تتضمن عملية تحديد وتقدير البدائل المتوفرة، بينما عرفها" بورتر " من منطلق تنافسية المؤسسة على أنها تمثل بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف³.

3- التطور التاريخي لمفهوم اليقظة الإستراتيجية:

¹ محمد زايد أبو رجب التميمي، المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي (عمان الأردن: دار امجد للنشر والتوزيع، 2018)، ص 141.

² سعد علي العنزي، إيهان عامر الدهان، و نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية – منظور عالمي (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014)، ص 44.

³ محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014)، ص 44.

مر المفهوم الحالي لليقظة الإستراتيجية بتطور وسجال عسير ما بين الممارسين والدارسين لمجال الأعمال في المنظمات قبل وصوله إلى مفهومه الحالي، ولعل ذلك راجع لعدة أسباب من أبرزها التطور السريع في مجال التكنولوجيا واتساع الأسواق خصوصاً بعد الحرب العالمية الثانية، ويوضح الجدول رقم (11-01) الإسهامات العلمية لأهم الباحثين الذين تناولوا موضوع المراقبة والرصد وتحليل بيئـة المنظمة.

الجدول رقم (11-01): أهم مصطلحات المعبرة عن اليقظة والمراقبة والرصد البيئي

المفهوم	المصطلح	السنة	المؤلف
أعطي تعريف عام للذكاء على أنه القدرة على ربط الأحداث لإعطائـها معنى	l'intelligence	1958	H. Luhn
استخدم مفهوم الذكاء التنظيمي والذي لا يمثل حسبه تراكم للمعلومات وإنما هو إنتاج للمعرفة	l'intelligence organisationnelle	1967	H. Wilensky
جاء بفكرة المسح الذي يعتبر أداة للتشخيص الاستراتيجي الخارجي	scanning	1967	F.J. Aguilar
جاء بفكرة إنشاء نظام مراقبة رادارية بالمنظمات للكشف عن الإشارات الضعيفة	système de radar surveillance	1975	H.I. Ansoff
يرى أن تعزيز المنظمة لموقعها التنافسي يحتم عليها امتلاكـها للذكاء التنافسي	competitive intelligence	1980	M.E. Porter
طرح فكرة اليقظة والتي تتطلب مراقبة واستجابة مستمرة	vigilance	1983	J.M. Oury
يؤكد على ضرورة مراقبة بيـئة المنظمة لتحقيق فعالية الإستراتيجية	surveillance	1984	R.A. Thiétart
أكـدوا على أن اليقظة تمثل عملية الاستماع للإشارات القادمة من بيـئة المنظمة	veille	1988	F. Jakobiak & B. Martinet & J.M. Ribault & C. Hunt & V. Zartarian
غير عن عملية الاستماع الاستباقي لبيـئة المنظمة المستقبلية بعبارة اليقظة الإستراتيجية	veille stratégique	1992	H. Lesca

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى مراجع متعددة

وقسم Cohen Corine مراحل تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية لبلوغ مفهومها الحالي إلى ثلاثة مراحل حسب المنظورين الأنجلوسكسيوني والفرنكوفوني كما هو موضح في الجدول المواري:

الجدول رقم (12-01): مراحل تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية

مرحلة التوحيد	مرحلة النضج	مرحلة الظهور	
بداية من 1991	من 1980 إلى 1990	من 1967 إلى 1979	التطور الأنجلوسكسوني
بداية من 2001	من 1991 إلى 2000	من 1970 إلى 1990	التطور الفرنسي

source: Corine Cohen, *Veille et intelligence stratégiques*, Collection Management, finance et gestion (Paris: Hermès science publications, 2004), p 46.

1-3 مفهوم البيئة من المنظور الأنجلوسكسوني:¹ في اللغة الإنجليزية لطالما تم اعتبار مفهوم الذكاء التنافسي Business Intelligence Compétitive Intelligence الاستراتيجي Strategic Intelligence، ليستقر المفهوم لاحقاً على الذكاء التنافسي Compétitive Intelligence، ويستخدم "Calof" هذا المصطلح العام ليشمل اليقطات المتخصصة لكنه يتحدث عن الاستشراف عندما يتعلق الأمر بالتتبؤ للتخطيط بين 5 إلى 25 عاماً، من جانبهم، يستخدم "Bernhard et Martin" أيضاً الذكاء التنافسي باعتباره مصطلح عام ومع ذلك فإنهم يحددون نظام الإنذار المبكر الاستراتيجي SEWS (Strategic Early Warning System) على أنه العملية التي تستخدمها الشركة "توقع المفاجأة الإستراتيجية واكتشافها ومنعها إن أمكن أو على الأقل تحفيتها"، وعموماً فالتحليل الأنجلوسكسوني بعد فترة من التجربة جعل من الذكاء التنافسي المصطلح العام الذي يعبر عن أنشطة تخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات حول البيئة الخارجية للمنظمة.

2-3 مفهوم البيئة من المنظور الفرنسي:² عام 1994 قدمت مجموعة عمل برئاسة "Henri Martre" تقريراً إلى الحكومة الفرنسية يروج لأهمية استخدام الذكاء الاقتصادي (Intelligence économique) لتحسين القدرة التنافسية للشركات والذي اعتبر مجموعة من الممارسات واستراتيجيات المعلومات التي تستخدمها المنظمة، حيث يذهب مصطلح الذكاء الاقتصادي إلى ما هو أبعد من تحليل القوى التنافسية للمدرسة الأنجلوسكسونية، فهو يحمل "جميع أشكال المواجهة الاقتصادية" من خلال استدعاء التاريخ والجغرافيا وعلم الاجتماع وعلم النفس، ويقترح مؤلفون آخرون أمثال "Medhaffer" و"Lesca" مفهوم البيئة الإستباقية الإستراتيجية veille anticipe stratégique كعملية جماعية تتكون من البحث عن الإشارات الضعيفة لتحليلها ثم استنتاج الإجراءات المناسبة التي يجب اتخاذها من أجلها، لقد تغيرت المفاهيم والتعبيرات التي تمثلها

¹ Pierre St-Sauveur, "Évaluation des pratiques de veille et d'intelligence stratégiques dans les PME québécoises" (MÉMOIRE DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCE DE LA GESTION, Montréal canada, Université du Québec à Montréal, 2020), p 24-27.

² Pierre St-Sauveur, Référence précédente, P 28-33.

الليقظة الإستراتيجية veille stratégique كعبارة رئيسية ففي سياقها لم يعد الاقتصار على القيام بالتنبؤ بل بتجاوزه لخلق المعرفة بمساعدة الذكاء والتنبؤ بعلامات التغيير بمساعدة عملية التوقع.

4- تعريف اليقظة الإستراتيجية: عرفت * (SCIP) Society of Competitive Intelligence على أنها عملية السيطرة على البيئة التنافسية والتي تسمح لمديري Professionals الشركات من جميع الأحجام، لاتخاذ قرارات مستنيرة تقوم على التسويق والبحث والتطوير وتنفيذ استراتيجيات طويلة الأجل¹؛ ويعرفها "Brouard" بكونها عملية معلوماتية تستمع من خلالها المنظمة إلى بيئتها لتقرر وتتصرف سعيا لتحقيق أهدافها²، في ما يذهب كلا من "حكمت سلطان" و"محمد أمين عثمان" إلى اعتبارها أدلة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة وتمثل قدرة المنظمة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة فهي مجموعة عمليات تستهدف الحث عن المعلومات ومعالجتها ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب في الوقت المناسب³؛ بالمقابل يرى "Parthasarthy" وأخرون اليقظة الاستراتيجية كعملية تحليل مستمر للبيئة من أجل التمكن من تفسير الاتجاهات وتقديم توقعات مستنيرة⁴.

من خلال ما تم عرضه لمفهوم اليقظة الإستراتيجية يتفق الباحثون في اعتبار اليقظة الاستراتيجية عملية وأداة تدخل ضمن الأعمال اليومية والعادلة للإدارة الاستراتيجية، كما تركز التعريفات المطروحة إلى أن ما يميز هذه العملية عن غيرها من العمليات التي تقوم بها الإدارة الاستراتيجية ارتباطها حصراً على البيئة الخارجية للمنظمة، وعليه ومن كل ما سبق يمكن أن نخلص إلى تعريف جامع لليقظة الإستراتيجية في كونها جملة من الأساليب والممارسات التي تتضمن جمع وتحليل وتفسير المعلومات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والتنبؤ واستشراف التغيرات غير المتوقعة الحاصلة فيها في المدى القصير والمتوسط والطويل، قصد صنع القرار الاستراتيجي الذي يحقق للمنظمة ميزة بالبيئة التنافسية في الحاضر والمستقبل.

¹ Corine Cohen, Référence précédente, p 53.

² Bruno Sarrasin, Jean Stafford, et Marie-Christine Bruneau, L'avenir des marchés touristiques De la veille stratégique aux scénarios prospectifs, 2^{ame} édition (Québec Canada: Presses de l'université du Québec, 2023), p 06.

³ حكمت رشيد سلطان و محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية (شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021)، ص 108.

⁴ (SCIP) جمعية لمحترفي الاستخبارات التنافسية أنشأها Guillaumot عدد من المهنيين في فرنسا.

⁴ Raghavan Parthasarathy, Philip L. Grenon, et Johanne Queenton, Référence précédente, p 69.

5- خصائص اليقظة الإستراتيجية: من خلال دراسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية يتبين أن هذه العملية جملة من الخصائص والمميزات تميزها عن باقي عمليات الإدارة الاستراتيجية، من أهمها:¹

(1) **الإستراتيجية:** وتشير إلى المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية والتي تتعدى العمليات الحالية

والمتكررة إلى المعلومات ذات الطابع المستقبلي؛

(2) **التنبؤ المسبق:** ويهدف هذا الأسلوب إلى توفير معلومات مستقبلية، لأن من أهم معلومات اليقظة

الإدارية إشارات الإنذار المبكر والتي تختلف عن التوقعات المستنبطه من الماضي؛

(3) **البيئة:** وهي مفهوم مكون من عدة عناصر ذات تأثيرات مختلفة (الرباين، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات)؛

(4) **الإبداع:** بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تمثل في إشارات الإنذار المبكر فهي إشارة

لمفهوم الإبداع فهي لا تصف الأحداث التي وقعت فعلاً ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤى

مباعدة إبداعية؛

(5) **الطوعية:** تنطلق من الإرادة الطوعية للأفراد في المتابعة والرصد الاستباقي للمعلومات.

وعرفت الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية تطوراً في الاستخدام والاهتمام من قبل المنظمات والتي

وضوحها من خلال الجدول المولى:

الجدول رقم (13-01): تطور خصائص اليقظة الإستراتيجية

خصائص اليقظة					مرحلة الاهتمام	الفترة
الأفراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	الطريقة		
بيع / تسويق	ضعيف	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن المعلومات بشأن المنافسين	1980-1960
تسويق / تخطيط	متوسط	كمي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين والصناعة	فترة الشهانئيات
تسويق/تخطيط / خلية اليقظة	مرتفع	كمي ونوعي	تكتيكي واستراتيجي	رسمية	ذكاء المنظمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية	1990 إلى يومنا هذا

المصدر: لمي ماجد حميد، "الدور الوسيط لليقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التناصفي والأداء الريادي دراسة ميدانية لعينة من الكليات الأهلية في العراق" (أطروحة دكتوراه فلسفية في إدارة الأعمال، الخرطوم السودان، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات العليا، 2019)، ص 52.

¹فضيلة سلمان داود، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية ومارسات تطبيقية، الطبعة الثانية (بغداد العراق: الصاد للنشر والتوزيع، 2019)، ص 160.

الفرع الثاني: أهمية ووظائف البيئة الإستراتيجية

1- الفوائد المرجوة من البيئة الإستراتيجية: وفقاً لـ "N. Lesca" ترتبط البيئة بشكل أساسي بخمسة مواضيع في الإدارة الإستراتيجية¹:

1) دعم التخطيط: يؤكد العديد من المؤلفين أن المراقبة الإستراتيجية تدعم عملية التخطيط للشركة على المدى القصير والطويل، وبشكل أدق صياغة وتنفيذ وتقيم أهداف إستراتيجية، فالنسبة (Morrison 1992) تعتبر البيئة أحد الأنشطة التي يتضمنها التحليل الخارجي للشركة؛

2) دعم التفاعلية: يتم تعريف التفاعلية عموماً على أنها القدرة على تقديم وتعديل الاستجابة لإجراء خارجي، فهو يسمح للمنظمة بالتكيف باستمرار مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، ومن أجل الاستجابة بشكل أفضل للتغيرات البيئية يجب على المنظمة الاستماع إليها باستمرار، وبهذا المعنى قال "G. Gueguen" أنه كلما استمعت الشركة لبيئتها أكثر زادت احتمالية رد فعلها بشكل مناسب؛

3) دعم الابتكار: ويمثل قدرة المنظمة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقاتها لأغراض تجارية، وتستند هذه القدرة على البيئة الإستراتيجية؛

4) دعم القرار: إن نموذج القرار (IMC) الذي يمثله "Herbert Simon" والذي ينص على أن فعالية اتخاذ القرار تعتمد على قدرة متخد القرار في الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وذلك بناءً على ثلاث مراحل، وهي الذكاء النمذجة والاختيار، الواقع بين أن البيئة عنصر حاسم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مرحلة الذكاء والاختيار؛

5) الاستكشاف ودعم الترقب: أفاد "Marteau et Lesca" أن بعض الشركات تقوم بالبيئة لزيادة قدرتها على اكتشاف المعلومات التي تنبئ بالتغيير في أقرب وقت ممكن ولا سيما الانقطاعات المحتملة التي يمكن أن تحدث، في هذه الحالة سيكون الغرض من البيئة الإستراتيجية هو تعزيز توقع الفرص الجديدة والحماية من الأخطار في وقت مبكر بما يكفي للتعامل معها بفعالية.

2- أهداف البيئة الإستراتيجية: تتركز نشاطات البيئة على ثلاثة أنواع من الأهداف وهي²:

- ✓ التنبؤ: كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات والمشاكل الناشئة؛

¹ Rosa REDJDAL, "ETUDE DES PRATIQUES DE LA VEILLE STRATEGIQUE : Cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia" (Mémoire de Magister en Science de gestion Option Gestion des entreprises, BEJAIA Algérie, Université A.MIRA-BEJAIA, 2017), p 25-26.

² آسماء كرغلي، "البيئة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة" (رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، بومرداس الجزائري، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2014)، ص 52.

- ✓ التكيف: ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار؛
- ✓ التصرف: حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية الاقتصادية والاجتماعية، التكنولوجية، والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

ويضيف بعضهم جملة أخرى من الأهداف كأهداف فرعية للبيئة الإستراتيجية ومنها¹:

- ✓ التنبؤ بالفرص والتهديدات التي تقدمها البيئة الخارجية؛
- ✓ تحديد الممارسات الأفضل التي تضمن للمنظمة مواجهة المنافسة؛
- ✓ توسيع وزيادة أنشطة المنظمة وتقوير أدائها مقارنة بالمنافسين؛
- ✓ التقييم الدقيق لموقع المنظمة التنافسي الحالي والمستقبل؛
- ✓ متابعة المستجدات التكنولوجية لتطوير الوضع التكنولوجي للمنظمة؛
- ✓ زيادة أرباح المنظمة من خلال زيادة حجم المبيعات.

3- وظائف البيئة الإستراتيجية: يميز الباحثون بين أربعة وظائف أساسية للبيئة الإستراتيجية وهي²:

1) التوقع: ويعني التوقع بالأحداث المستقبلية والتي يمكن أن تحدث في محيط المنظمة، وهي توقعات لنشاطات وتغيرات البيئة والتي تكون مستندة إلى عمليات البحث السليم، مما يجعل واعية وقدرة على اتخاذ القرارات قبل وقوع الأحداث؛

2) الاكتشاف: ويقصد به اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، وكذا المنظمات التي يمكن إبرام شراكات معها أو شرائها، إضافة إلى اكتشاف الفرص التي يخفيها السوق، فالمنظمة تعمل على تشجيع وإشاعة ثقافة الاكتشاف بين العاملين وتبني التفكير الريادي الذي يكون له اثر ايجابي لإيجاد حلول للمشاكل والتعرف على الفجوات الموجودة وتنمية ثقافة الابتكار؛

3) المراقبة: وهي ذلك العمل المستمر والمنظم لرصد بيئه المنظمة، حيث تؤدي دورا هجوميا لإكتساب المعرف بشأن البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعرف، وتشكل الإدارة العليا بحكم تجربتها وخبرتها الطويلة القدرة على مراقبة الأحداث البيئية واتجاهاتها بالاستناد إلى رؤية المنظمة وفلسفتها، عندئذ يمكن للمنظمة أن تستفيد من مراقبة الأحداث البيئية في دقة المؤشرات الضعيفة التي التقاطتها؛

¹ عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2014)، ص 304.

² لمى ماجد حميد، مرجع سابق، ص 56.

4) التعلم: وهو عبارة عن الكيفية التي تجعل المنظمات تعمل بشكل قوي وبصورة مستمرة عن طريق التكيف كي تكون قادرة على جمع واستغلال المعلومات من أجل ضمان تحقيق الأهداف، إذ أن عملية التعلم التي تتبعها المنظمة جزء من ثقافتها التنظيمية.

انطلاقاً من الوظائف سالفة الذكر تنفذ عملية البيضة الإستراتيجية بالمنظمة وفق آليتين وهما:

1) آلية التحكم: تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات البيضة الإستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن الحاجة للمعلومات.¹

2) آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص - وهم المتعقبون - حيث يقومون بمبادرةهم الشخصية بتتبیه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك عند الحصول على معلومات مهمة، فالمبادرة تكون من طرف المنشط للبيضة الإستراتيجية لهذا الفريق.²

وتسعى البيضة الإستراتيجية من خلال الآليتين إلى تفعيل وظائفها بتوفير جملة من المعلومات تخص البيئة الداخلية والخارجية، وتتعدد تصنیفات المعلومات التي تنتجهما البيضة الإستراتيجية في الأدبيات العلمية، من تصنیف حسب الهدف من البحث، أو بيئة المعلومة، أو درجة ظهور وخفاء المعلومة، وسريان المعلومة من والى داخل المؤسسة.

4- مجالات البيضة الإستراتيجية: اقترح كلاً من "Salmon et De Linares, Jakobiak" بالإضافة إلى عدد معین من المؤلفين تقسيم البيضة إلى بيضة أكثر تحديداً وفقاً لمجالات تأثير الشركات، وبالتالي سيكون هناك عدد من مجالات البيضة مساوی لعدد مجالات الأعمال، هذا التقسيم حسب الخدمة أو النشاط يؤدي إلى وجود تجزئة للقطاعات التي يجب مراقبتها وتمثل هذه المجالات في³:

- ✓ المجال العلمي الذي يتعلق بالمنتجات العلمية في المجالات والرسائل العلمية والأبحاث والأنشطة المختلفة؛
- ✓ المجال التكنولوجي الذي يتتابع عن كثب تطورات الأبحاث وبراءات الاختراع؛
- ✓ المجال التجاري الذي يهتم بالمنتجات المطروحة في الأسواق وسعدها وتغليفها وغير ذلك؛
- ✓ المجال الاجتماعي والثقافي الذي يعني بالتحديات الرئيسية للسلوك والأنمط الاجتماعية والثقافية؛
- ✓ المجال التشريعي والجيسياسي الذي يهتم بمتابعة القوانين الجديدة.

¹ جمال بن السعدي، رضا زواش، و كلثوم جساس، "البيضة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء" (مداخلة، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التربوية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 12 نوفمبر، 2017)، ص. 5.

² إبراهيم عباس الزهيري، "البيضة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية"، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، 2018، ص. 11.

³ Hassen BEKADDOUR, "VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES" (Mémoire de Magister en science de gestion, telemcen Algerie, Université Abou bekr belkaid telemcen, 2014), 47–48.

بالمقابل يربط البعض اليقظة بخمسة مواضيع للإدارة الاستراتيجية وهي التخطيط، الميزة التنافسية، وصنع القرار، والتكيف والتفاعل، والابتكار وتوقع الانقطاعات، ريادة الأعمال، ويوضح الجدول رقم (14-01) مهام اليقظة في كل مجال والفائدة المتطرفة من كل مهمة.

الجدول رقم (14-01): المهام والنتائج المتوقعة من اليقظة الإستراتيجية

الموضوع	المهمة	النتائج المتوقعة
التخطيط (Mintzberg et Waters, 1985)	دعم اتخاذ القرار أثناء التخطيط الاستراتيجي قصير المدى وطويل المدى	تسهيل وتطوير التفكير الاستراتيجي في المنظمات
الميزة التنافسية (Porter, 1985)	دعم تحليل البيئة المحددة، وتحديد الفرص والتهديدات، وبناء وصيانة الميزة التنافسية واختيار إستراتيجية عامة	فهم الديناميكيات الحالية للقوى البيئية التي تسمح للشركة بوضع نفسها والحصول على ميزة تنافسية.
اتخاذ القرار (March et Simon, 1969)	دعم القرار في مرحلة الذكاء	بيانات مهمة للقرارات الإستراتيجية وتحوّلها إلى مستوى مرضي من الذكاء للتمكن من اختيار القرار وتنفيذة
التكيف والتفاعل (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Aguilar, 1967)	إدراك قوى التغيير الخارجية وتوجيه تكيف الأعمال	فهم التغيرات الحالية والمحتملة التي تحدث في البيئة مما يسمح للشركة بالتكيف والبقاء في المنافسة
الابتكار (Lesca, 1989 ; Julien et al, 1999 ; Burkhardt, 2001)	دعم الابتكار المتزايد أو المدمر	مهارات التعامل مع الآخرين أو الاستخدامات الجديدة والمبتكرة التي يقدرها السوق أو مصادر الأداء الداخلي الأفضل.
توقع الانقطاعات (Ansoff, 1975, 1984)	إدراك بنور التغيير والإشارات الضعيفة من البيئة لتوقع التغيرات والانقطاعات الإستراتيجية	لإدراك المبكر بما فيه الكفاية للتغيرات ذات الصلة والمهمة في البيئة بحيث يكون لدى الشركة الوقت للتصرف
ريادة الأعمال	دعم التدريب والتقييم وتنفيذ رؤية ريادة الأعمال أو داخل ريادة الأعمال في خطة العمل ونشاط خلق القيمة	الرؤية فرصة لإنشاء عمل أو نشاط أو عمل جديد

Source: Nicolas LESCA et Marie-Laurence CARON-FASAN, "La veille vue comme un système cyberspatial", *Finance Contrôle Stratégie*, 2005, P 98.

الفرع الثالث: أنواع اليقظة وأبعادها

قبل التطرق إلى ذكر أنواع اليقظة لابد من أن نعرج على أهم تصنيفاتها في الأدبيات البحثية والتي نستعرضها في الجدول رقم (15-01):

1- تصنيفات اليقظة: تتضمن الأدبيات البحثية تصنيفات مختلفة لليقظة ومن عدة جوانب، نلخص مجملها في الجدول المواري:

الجدول رقم (15-01): تصفيقات اليقظة الإستراتيجية

الباحث	تعريف النوع	النوع	التصنيف
-	تقوم على رصد المحيط البيئة الداخلية للمنظمة	اليقظة الداخلية	حسب نوع المحيط
	تقوم على رصد المحيط البيئة الداخلية للمنظمة	اليقظة الخارجية	
Martinet et Ribault (1989)	يقوم بمحاكاة المنتسين للمنظمة وليس لها هدف ثابت	اليقظة السلبية	حسب درجة الاستهداف
	يقوم المتقيظون بالبحث عن المعلومات الملائمة لتحقيق هدف معين	اليقظة شبه النشطة	
	يقوم المتخصصون بالبحث عن المعلومات المستهدفة لتحقيق هدف معين	اليقظة النشطة	
تصنيف (H .Lesca)	تحتم بمعلومات الماضي	يقظة رجعية	حسب الزمن
	تركت على الحاضر برؤية شاملة	يقظة شاملة	
	تحتم بالتوقع وجمع المعلومات المستقبلية	يقظة إستباقية	
تصنيف Alphonse (carlier)	التغطية السريعة للحدث في وقت ومكان محددين	اليقظة القطبية	حسب الزمن
	مراقبة عرضية لموضوع مستهدف باستخدام قوة الصدفة	اليقظة العرضية	
	مراقبة دورية للهدف	اليقظة الدورية	
	يضيف Jean François Miaux المطاردة المستمرة لإشارات الإنذار الضعيفة	اليقظة المستمرة	
-	جمع ومعالجة ونشر المعلومات الإستراتيجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية	اليقظة الإستراتيجية	حسب التدرج الهرمي
	جمع ومعالجة ونشر المعلومات لتحقيق أهداف المستوى التشغيلي التكتيكية	اليقظة التشغيلية التكتيكية	
	جمع ومعالجة ونشر المعلومات لتحقيق أهداف المستوى التنفيذي	اليقظة التنفيذية	
-	تعلق بموضوع محدد كاستجابة لحل المشكلات(المستوى التشغيلي)	اليقظة التلقائية	حسب الهدف
	تنفذ بشكل دائم ومنظم حول موضوع رئيسي	اليقظة التفاعلية	
	البحث عن رؤية معاية للمستقبل في أفق زمني احتمالي	اليقظة الإستباقية	

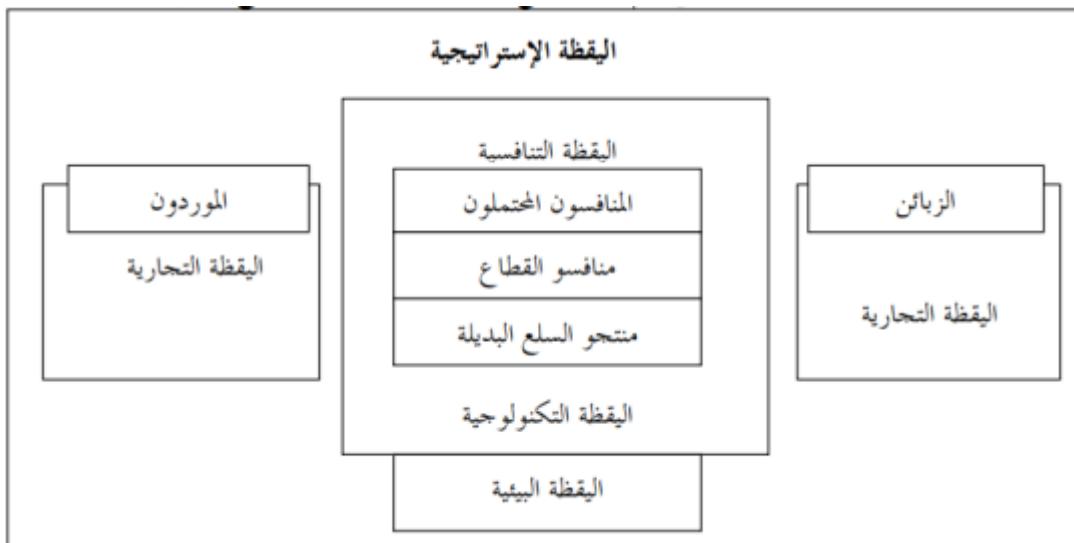
المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مصادر متعددة

Pierre Saulais et Jean-Louis Ermine, *Management des connaissances dans les entreprises innovantes 2: Comprendre et déployer un plan KM dans une organisation apprenante*, (London UK: ISTE Group édition, 28 م 2021), P 147.

Rosa REDJDAL, "ETUDE DES PRATIQUES DE LA VEILLE STRATEGIQUE : Cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia" (Mémoire de Magister en Science de gestion Option Gestion des entreprises, BEJAIA Algérie, Université A.MIRA-BEJAIA, 2017), p 23.

2- أبعاد اليقظة الإستراتيجية: هناك أربعة أنواع عديدة لليقظة الإستراتيجية، والتي من أبرزها ما يتم تلقيه من "Martinet et Ribault" بناءً على نموذج القوى الخمس لبورتر، والتي تمثل مجتمعة أبعاد إشار إليها كلاً من اليقظة الإستراتيجية، ولنلخصها في الشكل المولى:

الشكل رقم (01-06): الأنواع الأربع لليقظة الإستراتيجية حسب نموذج بورتر



المصدر: رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي، و حليمة قمرى، "مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أوكديم ميديا"، مجلة دفاتر بواكس ، 2021، ص 515

الـ 1-2 اليقظة التكنولوجية¹: بالنسبة للمؤلفين الفرنسيين "technological vigilance" Dou et

" Jakobiak اللذين استشهد بهما Goujon " في أطروحته للدكتوراه فإن اليقظة التكنولوجية هي " ملاحظة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية يليها نشر مستهدف، واختيار المعلومات ومعالجتها لصنع القرار الاستراتيجي، ومن هذا التعريف تظهر ثلاثة عناصر رئيسية لهذه الوظيفة: الأول يتعلق بالجوانب التقنية والمنهجية (المراقبة والتحليل ونشر المعلومات)، والثاني هو مجال التحقيق في المراقبة (البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية)، وأخيراً الغرض أو الهدف من هذه الوظيفة (مساعدة المديرين على اتخاذ قرار استراتيجي)، وقد أشار McWilliams and Ward إلى أنه لكي تكون المنظمة يقظة من الناحية التكنولوجية يجب أن تمتلك الموصفات التالية²:

✓ أن تكون ذات تفكير تقدمي واستباقي؛

¹ Nacer Eddine BOUCHICHA et Brahim BOUYAHIAOUI, "LA VEILLE TECHNOLOGIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES : SITUATION ET PERSPECTIVE", *Les Cahiers du Cread*, 2012, p 57.

² Adel M Qatawneh and Manaf Al-Okaily, "The Mediating Role of Technological Vigilance between IT Infrastructure and AIS Efficiency", Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2024, P 02.

- ✓ تتضمن عملية الرصد تقييم التقنيات الحالية والناشئة، بما في ذلك مخاطرها وفوائدها وتأثيراتها المحتملة؛
- ✓ تتطوّي على تحديد وتقييم المخاطر التكنولوجية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة؛
- ✓ تتطوّي على وضع استراتيجيات وسياسات للحد من المخاطر المرتبطة بالاستخدام التكنولوجي؛
- ✓ تتضمن تعبئة الموارد لضمان التنفيذ والرصد الفعالين لهذه الاستراتيجيات؛
- ✓ تتطوّي على استخدام المشاركة النشطة لضمان إعلام أصحاب المصلحة والتشاور معهم بشأن المخاطر التكنولوجية التي يواجهونها.

2-2 اليقظة التنافسية competitive vigilance: تعرف أيضاً بالاستقصاء التنافسي، وهي العملية التي من خلالها تحدد المنظمة منافسيها الحاليين والمحتملين، كما تقوم بدراسة البيئة التي تعيش فيها المنظمات المتنافسة من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنها تسمح للمنظمة ببناء قاعدة معلوماتية متينة تمكّنها من دراسة المنافسين بعمق¹، حيث تحدد اليقظة شدة ضغط المنافسين وقدراً لهم لتمكن المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب وتحقيق السبق الدائم على المنافسين.²

يتم القيام باليقظة التنافسية لأنها توفر اكتشافاً أسرع للإشارات والتي يمكن أن يكون لها تأثير على نشاط الشركة من خلال³:

- ✓ إجراء المراقبة اليدوية بواسطة عدد قليل من الموظفين المحددين؛
- ✓ المراقبة الآلية باستخدام الأدوات الجنينية (على سبيل المثال تنبّهات جوجل)؛
- ✓ المراقبة التعاونية وتبعية شبكة من المتعاونين وتوزيع التقارير الأسبوعية على الإدارة التنفيذية؛
- ✓ مراقبة إستباقية تعتمد على مجتمع من المراقبين الداخليين والخارجيين للشركة وإنتاج النشرات الإخبارية الصانعي القرار المحددين داخل الشركة. استخدام أدوات المراقبة الآلية (على سبيل المثال، Digimind، Sindup، Ami Software)؛
- ✓ المراقبة الإستباقية مع التوزيع التلقائي للتنبّهات على الموظفين المعينين ومراقبة الإجراءات الناجحة.

¹ Muhammad Alshurideh and al, *The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems* (Switzerland: Springer Nature, 2023), p 1064.

² عبد الباري إبراهيم درة و ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2014)، ص 303.

³ David Fayon et Michaël Tartar, *Transformation digitale: 5 leviers pour l'entreprise* (Pearson France: Pearson Education France, 2014), p 227.

3-2 اليقظة التجارية commercial vigilance:¹ يتعلّق هذا النوع من اليقظة بالعملاء، وتحديد احتياجاتهم والاستجابة لها والتركيز على الموردين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث تتقطّع معلومات يقظة السوق مع معلومات اليقظة التنافسية، يهتم نشاط اليقظة التسويقية بدراسة العلاقة التسويقية (التجارية) بين المنظمة ومورديها وعملائها، ومن خلاله تقوم المنظمة بمراقبة أجزاء من السوق وتحدد نقاط القوة والضعف لديها من خلال التعامل مع مورديها وعملائها، إضافةً لمتابعة تطور احتياجات وسلوكيات المستهلكين وعروض الموردين والتعرف على مهاراتهم التسويقية ومعدلات نموهم في السوق²، تحقق اليقظة التجارية ثلاثة غايات ، تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، جذب زبائن ومستهلكين جدد، بالإضافة إلى متابعة التغيرات في احتياجات زبائنهما؛ وفي هذا الصدد ترتكز اليقظة التجارية دعامتين وهي³:

- ✓ **مراقبة وتحليل البيئة التسويقية:** وتبدأ بتطوير الخطة التسويقية وتقدير الوضع والموقف الذي تواجهه المنظمة بتحديد نقاط القوة والضعف، فضلاً عن الفرص والتهديدات في بيئه التسويق؛
- ✓ **القيمة المكتسبة في السوق:** والتي تمثل تقدير العميل بشكل عام لمنفعة المنتج بناء على ما تم دفعه مقابل الفوائد التي حصل عليها.

4-2 اليقظة البيئية Environmental vigilance: يرتبط مفهوم اليقظة البيئية ببقية عناصر بيئه المنظمة التي لم تراعها الأنواع السابقة، مثل اليقظة التشريعية والمالية واليقظة البيوسociative للعلوم البيئية واليقظة الثقافية، يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة على المنظمة لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتباينة، ويجب أن تعامل المنظمة مع المعلومات المختارة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها إلى متلذدي القرار حتى يتمكنوا بدورهم من تحديد المعلومات الأساسية في عملية اليقظة، كما تعني اليقظة البيئية الوعي بالتغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع والتي قد تعرض المنظمة خطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالبيئة، ولذلك تسمى أيضاً باليقظة الاجتماعية، وتكون أهميتها في دراسة العوامل البيئية المؤثرة من خلال الموارد المتاحة، ونطاق السوق المحتمل وأنماط القيم والعادات والتقاليد، ومعرفة نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات

¹ مريم لمروس، "أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، 2019، ص 78.

² Ramzi M Altarawneh, "The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence the Mediating Role of Strategic Foresight", International Journal of Business and Management, 2023, p 53.

³ Sahera Mohammed Hassan and Fadheela Salman Dawood, "MARKETING VIGILANCE AND ITS ROLE IN AMBIDEXTERITY PERFORMANCE APPLIED RESEARCH IN BAGHDAD COMPANY FOR SOFT DRINKS", International Journal of Management (IJM), 2020, P 1291-1292.

⁴ Aisha Hammody Hashim, "The role of environmental vigilance in achieving sustainability for environmental and social performance", International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 2023, P 62-63.

الخارجية للمؤسسة، بالإضافة إلى التكيف مع عوامل البيئة المتغيرة للمنظمة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة وبالتالي تلعب دوراً فعالاً نحو النمو الاقتصادي والتنمية.

الفرع الرابع: الدور المنوط للبيئة الإستراتيجية في المنظمات

تعامل المنظمات في بيئه ذات طبيعة معقدة ترتبط بالعديد من التغيرات والمفاجآت والتي قد تحدث تأثيرات متفاوتة الخطورة عليها، ومن أجل التعامل الفعال مع هذه التغيرات والاستعداد لعامل المفاجآت الإطار تقوم البيئة الإستراتيجية بالأدوار التالية:

1- تجنب المفاجآت الإستراتيجية: ويقصد بها الأحداث الاستثنائية غير المتوقعة، وتأخذ هذه المفاجآت صفة المجهول، أو ما يعرف اصطلاحاً بـ "لا تأكد" ، والذي يعرفه كلاً من "Miller et Leiblein" بأنه التغيرات البيئية غير المتوقعة¹، وتتعدد مصادر اللا تأكد إلى²:

- ✓ لا تأكد تكنولوجي: والذي يعرف بأنه احتمالية التغيرات غير المتوقعة في التكنولوجيا؛
- ✓ لا تأكد حول المهمة والسلوك (اللا تأكد السلوكي): والذي ينشأ عن الصعوبة في ملاحظة وقياس أدائهم؛
- ✓ لا تأكد بيئي: والذي يتوزع إلى أنواع متعددة من بينها، لا تأكد أساسى يخص نقص المعرفة حول حالات الطبيعة، لا تأكد تنافسي يتعلق بنقص المعرفة حول أفعال المنافسين، ولا تأكد حول ظروف المجهزين وينشأ من الأفعال الإستراتيجية للشركاء والتصريف بشكل انتهازي.

2- استباق المتغيرات البيئية والاستجابة لها: يعرف "Daft" بيئه المنظمة على أنها جميع العناصر التي تتواجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها، كما يعرفها "Jones" على أنها مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة والتي تملك تأثيراً محتملاً على أسلوب إدارة عملاتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة³، أكد "Zammuto of Bebeian" أن للمنظمة أكثر من بيئه واحدة وإغفال هذا الأمر يؤدي إلى الغموض والتناقض في طبيعة العلاقة بين المنظمة والنظام البيئي⁴، وعليه تصنف بيئه المنظمة وفقاً لمعايير مختلفة لعدة أنواع نورد أبرزها في الجدول رقم (16-01):

¹ صونية بنتغة، "الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية" (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، المسيرة الجزائر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016)، ص 128.

² جواد محسن راضي، سعد علي محمود العنزي، و دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم ومدخل وتطبيقات) ، الطبعة الأولى عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009)، ص 69 - 72.

³ نعمة عباس الخفاجي و طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019)، ص 44.

⁴ نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018)، ص 173.

الجدول رقم (16-01): تصنيف بيئه المنظمة

التصنيف	النوع	الخصائص
وفقاً لمستوى عدم التأكيد	البيئة الهداء العشوائية	متغيرة نسبياً، تحدياتها قليلة، انخفاض مستوى عدم التأكيد
	البيئة الهداء التجميعية	تغير بطيء، تحديات قائمة
	البيئة القلقة	بيئة معقدة ، بها عدة منافسين يتوجهون لغاية واحدة
	البيئة الهاجدة	تغير كبير، عدم تأكيد عالي، المتغيرات متداخلة
حسب درجة خصوصية المنظمة	البيئة العامة	أبعادها العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية، القانونية،
	البيئة الخاصة	أبعادها أكثر التصاقاً بالمنظمة وأنشطتها
حسب درجة تغير البيئة	البيئة الهداء العشوائية	بسيطة، يصعب التنبؤ بتغيراتها
	البيئة الهداء العنقدودية	متحركة، يمكن التنبؤ بتغيراتها
	البيئة المتحركة المتفاعلة	يصعب التنبؤ بتغيراتها، تتطلب مرونة عالية
	البيئة المضطربة	معقدة، سريعة التغير
وفقاً للهيئات التنظيمية	بيئة المعرفة البسيطة الأولية	قليلة الغموض، تغير ضئيل، شكل تنظيمي بيروقراطي
	بيئة المعرفة البسيطة العضوية	غموض عالي، قليلة التغير ، شكل تنظيمي مركيزي
	بيئة المعرفة المعقّدة العضوية	غموض عالي، كثيرة التغير ، شكل تنظيمي لا مركيزي
وفقاً لدرجة التأثير	البيئة الكلية	تشمل كافة المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية
	البيئة الجزئية	تشمل المتغيرات الأكثر تصاقاً بالمنظمة
حسب درجة السيطرة عليها	البيئة المسيطر عليها	تشمل كافة المتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها
	البيئة غير المسيطر عليها (المتغيرات الخارجية)	تشمل جميع المتغيرات غير المسيطر عليها (المتغيرات الخارجية)
وفقاً لموقعها من المنظمة	بيئة داخلية	تشمل كافة المتغيرات الداخلية كالميكل التنظيمي
	بيئة خارجية	تشمل مجمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على (د حميد الطائي، د محمود الصميدعي، و د بشير العلاق، الأسس العلمية للتسويق الحديث : مدخل شامل (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018)، ص 56-58.) (جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار المunter للنشر والتوزيع، 2014)، ص 83).

3 - دعم الإبداع في المنظمة: ينسب الإبداع كمصطلح إلى اقتصادي النمساوي "Joseph Schumpeter" منذ عام 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث عرفه بأنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج¹، ويعرفه "A.Koestler" بكونه انفجار مفاجئ لفكرة جديدة تم توجيهها نحو إحداث شيء أو الإثبات بشيء جديد إلى حيز الوجود²، يعتقد "Jakobiak" أن المنظمة وبغية بلوغها مرتبة الإبداع في أدائها وجب عليها معرفة ما يقوم به الآخرون من حولها الأمر الذي يعد من أهداف عمل البيضة الإستراتيجية³.

المطلب الثالث: سيرورة البيضة الإستراتيجية وفق نظام منظم بالمنظمة

الفرع الأول: نماذج عمليات البيضة الإستراتيجية

انطلاقاً من اعتبار البيضة الإستراتيجية عملية ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية، فإنه ومن أجل تحقيق المهدى الذي وجدت من أجله استوجب توفر إطار منهجي تقوم عليه لتحقيق الغاية من وجودها، ما دفع العديد من الباحثين إلى اقتراح نماذج نظرية تعبر شكل ومضامين هذه العملية، ومن بين هذه النماذج نجد:

1 - هيكل مراقبة القطاع المهيжи (1992): هذا النموذج الذي اقترحه "Jakobiak" مخصص بشكل خاص لاتخاذ القرار والعمل من خلال التركيز على الابتكار، يستخدم هذا النموذج عموماً للعمل في المجال التكنولوجي (البحث والتطوير، والملكية الصناعية) وترتبط حدود هذا النموذج بتوجهه الحصري إلى مجال البيضة التكنولوجية⁴،

2 - النموذج الكلاسيكي (1989): ويعرف أيضاً باسم دورة الاستخبارات أو دورة المعلومات وهو مستوى من المجال العسكري، تم تطوير دورة الاستخبارات وتكييفها من قبل العديد من المؤلفين لأنواع مختلفة من البيضة، لاسيما البيضة الإستراتيجية، يقسم هذا النموذج البيضة إلى أربع مراحل وهي:

✓ التعبير عن الاحتياجات مع تحديد مجال البحث؛

✓ البحث عن المعلومات وجمعها من المصادر الأولية والثانوية؛

¹ هبة سحنون و نوة ثلوجية، "أثر البيضة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس لباب عنابة"، مجلة جامعة القاسس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2018، ص 141.

² سارة إبراهيم مزروق، "أثر التمكين على الإبداع لدى العاملين": الطبعة الأولى (عمان الأردن: زمزم ناشرون وموزعون، 2021)، ص 124.

³ المهدى هتهات، "الاتجاه نحو ارساء نظام البيضة الإستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج للبيضة" (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، الجزائر، مدرسة الدراسات العليا التجارية، 2017)، ص 100.

⁴ Amine HAMDOUNE, "LES FACTEURS IMPACTANT L'UTILISATION DE LA VEILLE STRATEGIQUE CHEZ LES MANAGERS Cas des entreprises de l'industrie Pharmaceutique au Maroc" (Thèse de doctorat en Sciences de gestion, Maroc, Université Abdelmalek ESSAADI, 2019), p 66.

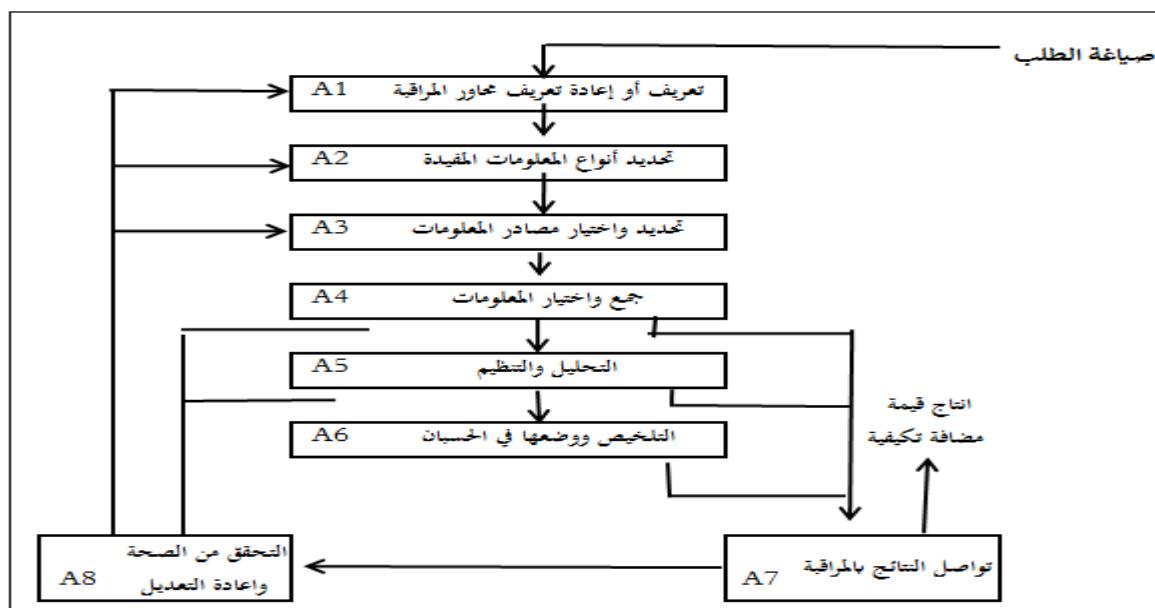
⁵ Elsa Drevon, "La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples" (Thèse docteur en sciences de l'information, Montréal canada, Université de Montréal, 2020), p 42-43.

✓ معالجة وتحليل المعلومات؛

✓ نشر ونقل المعلومات إلى الأشخاص المعنيين.

3- نموذج عملية البيئة (1998): يقترح نموذج "Afnor" نهجاً موحد لعملية البيئة الإستراتيجية حيث يقوم معيار "XP X50-053" بتحديد أدوار المستخدمين، تم استخدام هذا النموذج بشكل كبير في المجتمعات المهنية والعلمية تم تطويره من قبل ممارسين وباحثين في علوم المعلومات وعلوم الإدارة، تتبع البيئة الإستراتيجية من خلاله الخطوات التالية: (1) تعريف أو إعادة تعريف محاور المراقبة؛ (2) تحديد أنواع المعلومات المفيدة؛ (3) تحديد واختيار مصادر المعلومات؛ (4) جمع واختيار المعلومات؛ (5) التحليل والتنظيم؛ (6) التلخيص؛ (7) الإبلاغ عن نتائج الرصد؛ (8) التحقق من صحة وتعديل العملية والاحتياجات¹، يوضح الشكل رقم (07-01) نموذج "Afnor" المقترن لمراحل عمليات البيئة الإستراتيجية:

الشكل رقم (07-01) نموذج عمليات البيئة الإستراتيجية لـ "Afnor"



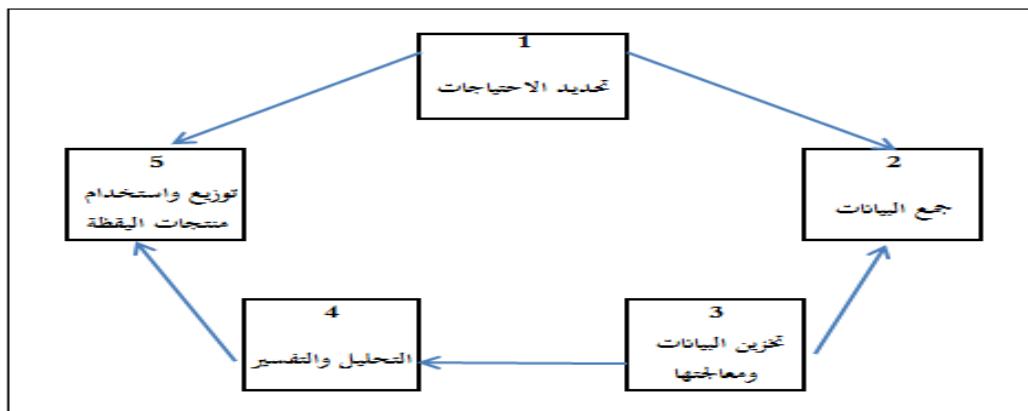
source: Elsa Drevon, "La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples" (Thèse docteur en sciences de l'information, Montréal Canada, Université de Montréal, 2020), p 44

4- نموذج عملية البيئة (2005): أو نموذج "Dumas" وهو مأخوذ من أطروحته حول مراقبة التسويق في قطاع الفنادق في كيبك، والذي يضع عميل البيئة (المدير) في قلب عملية البيئة الإستراتيجية، وعبر تنفيذها بخمس مراحل وهي: (1) تحديد الاحتياجات؛ (2) جمع البيانات؛ (3) تخزين البيانات ومعالجتها؛ (4) التحليل

¹ Elsa Drevon, Référence précédente, p 44.

والتفسير؛ (5) توزيع واستخدام منتجات اليقظة، يوضح الشكل رقم (08-01) مخطط نموذج "Dumas" المقترن لمراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (08-01) مراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية (Bruno et al)



source: Bruno Sarrasin, Jean Stafford, et Marie-Christine Bruneau, *L'avenir des marchés touristiques De la veille stratégique aux scénarios prospectifs*, 2^{ame} edition (Quebec Canada: Presses de l'université du Québec, 2023), p 08.

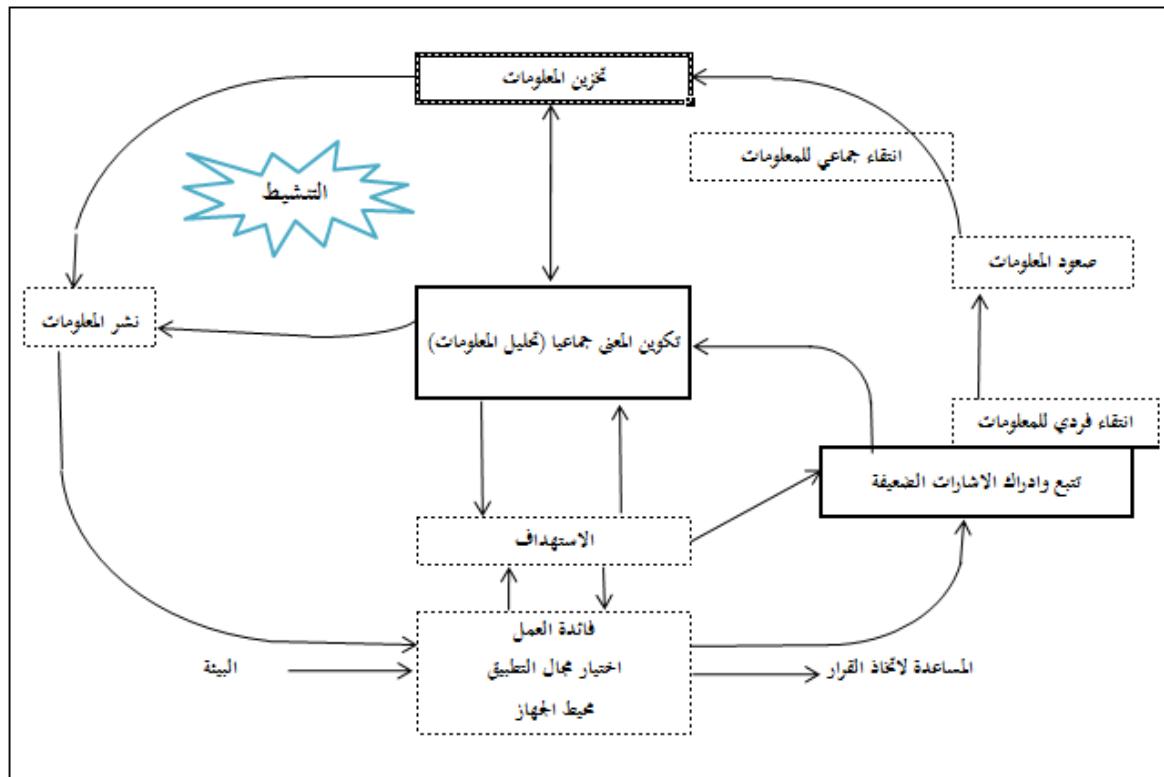
5 - النموذج العام لعملية VAS-IC 2007: تم تصميم طريقة L.E.SCanning وهي نتيجة للعمل البحثي لفريق البروفيسور "Humbert LESCA" والتي تستند إلى أكثر من اثنين عشر دراسة دكتوراه في العلوم الإدارية وعلى ردود الفعل الناتجة عن التدخلات في عشرات الشركات، وكذلك على عوامل النجاح الرئيسية التي أبرزتها هذه التدخلات وتنفيذها والتحقق من صحتها لتأخذ في الاعتبار تدريجياً جميع خصائص التوقع، وأنواع المعلومات الإستباقية، والإبداع الجماعي للمعنى والتفسير الجماعي للمعلومات التي سيتم اختيارها، والاستخدام الواسع للمعرفة الضمنية للمشاركين في نظام VAS-IC وما إلى ذلك، تتضمن هذه الطريقة حوالي عشر خطوات يمكن تنفيذها خلال ثلاثة إلى أربعة أشهر مع مراعاة النطاق المناسب، فهي قابلة للتكييف مع خصوصيات الشركة، حيث يصور الشكل النموذج المفاهيمي للطريقة مع الوظائف الأساسية لجهاز VAS-IC الخلق الجماعي للمعنى، الذي يتم وضعه بشكل رمزي في وسط الشكل¹، وخطوة أولى يجب على المديرين قبل البدء في تنفيذ عملية VASIC الإشارة إلى وظيفة الشركة التي يرغبون في تعزيزها كأولوية من خلال المراقبة الإستباقية (على سبيل المثال الوظيفة التجارية، ووظيفة البحث والتطوير، وما إلى ذلك) لتبعداً بعدها عملية VASIC²:

¹ Humbert LESCA, "La Méthode L.E.SCAnning", Veille Stratégique Anticipative - Intelligence Collective (VAS-IC), 2014, <http://www.veille-strategique.org/pages/3-lescanning.html>.

² Humbert Lesca et Nicolas Lesca, *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs: Méthodes et applications* (Paris France: Lavoisier, 2011), p 89-92.

- (1) استهداف الرصد الاستباقي ومصادر المعلومات: يمثل الاستهداف المهدى الذى سيتم توجيهه اكتشاف الإشارات الضعيفة إليه ويشير أيضًا إلى مصادر المعلومات التي ينبغي التدقىق فيها؛
- (2) الاختيار الفردى للإشارات الضعيفة: تحدد هذه الخطوة عدة خطوات فرعية تتمثل في اختيار وتعيين الأشخاص المتبعين لمصادر المحددة في المهدى، والبحث الفعلى عن الإشارات الضعيفة، وتحويل هذه الإشارات نحو قاعدة البيانات؛
- (3) التغذية العكسية والاختيار الجماعي للمعلومات: من الضروري إرسال المعلومات التي تم التقاطها إلى قاعدة بيانات مركبة، غالباً ما يكون المستلم (أو المستلمون) للمعلومات هو الميسر لعملية VASIC الذي يقوم بعمليات التحقق والاختيار المركزي للمعلومات التي سيتم تخزينها؛
- (4) نشر وإعداد المعلومات لتكون المعنى الجماعي: يقوم الميسر بتوزيع المعلومات مباشرة على المستخدمين المحمولين من ناحية، وإعداد المعلومات المستخدمة أثناء جلسات إنشاء المعنى الجماعي من ناحية أخرى وتوزيعها على المستخدمين لها؛
- (5) التنشيط: يقوم الميسر ببث الحياة في جهاز VASIC ويجب عليه التأكد باستمرار من حسن سير عمله حيث يميل هذا الجهاز إلى نفاد قوته إذا لم يتم تجفيفه باستمرار، ذلك أن عدم كفاية الطاقة والتحفيز من جانب الميسر هو سبب في تلاشي عمليات VASIC.

الشكل رقم (09-01) مراحل عمليات البيئة الإستراتيجية (H. Lesca et N. Lesca)



source: Humbert Lesca et Nicolas Lesca, *Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs: Méthodes et applications* (Paris France: Lavoisier, 2011), p 87.

الفرع الثاني: نظام البيئة الإستراتيجية بالمنظمات

تعد النظرية العامة للنظم إحدى نظريات الفكر الإداري المعاصرة مقارنة بمدارس الفكر التقليدية، حيث جاءت هذه النظرية بمنهج شمولي لدراسة أي ظاهرة في المجتمع والمنظمات عموماً، أخذت هذه النظرية تطبيقات واسعة في مجالات شتى، ومنها في مجال العلوم الإدارية بمختلف فروعها و المجال الأعمالي، وتطبيقات المعلوماتية، وتعود كلمة نظام "System" إلى المصطلح اللاتيني "Systema" وتعني الكل معاً حيث يعرفه "Stazinger" بأنه مجموعة مترابطة من المكونات تعمل سوياً من أجل تحقيق هدف¹.

اقتراح "Simon" تعريف النظام من خلال الواجهة التي صممها بين النظام الذي يمثل "البيئة الداخلية" والنظام الذي يمثل "البيئة الخارجية" وكلاهما ينتميان إلى نفس البيئة، حيث يفهم الأول على أنه المنظمة التي تقوم بتطوير وصيانة المشاريع أو الأهداف التي تحدد أنشطة النظام، والثاني على أنه السياق الذي يتم فيه تنفيذ هذه الأنشطة، ولذلك فمن المعقول أن نفهم نشاط النظام باعتباره تكيفاً دائمًا ومتبادلاً بين البيئة الداخلية التي تحددها مشاريعه والبيئة الخارجية التي يمثلها السياق، من هذا المنطلق يمكن القول أن نبذجة وتصميم نظم المعلومات يرقى إلى جعل التفاعلات بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية مفهومة².

عرفت جمعية نظم المعلومات الأمريكية (American Information Systems Association) نظام المعلومات بصفة عامة بأنه نظام ألي يقوم بجمع المعلومات وتنظيمها وإيصالها وعرضها لاستعمالها من قبل الأفراد في مجالات التخطيط والرقابة للأنشطة التي تمارسها الشركة³.

ينظر "ماكليود" للتعریف الإجرائي لنظم المعلومات على أنها نظم رسمية وغير رسمية تمد الإدارية بمعلومات سابقة وحالية وتنبؤية في صورة شفوية أو مكتوبة أو مرئية للعمليات الداخلية للمنظمة ولعناصر البيئة المحيطة بها⁴، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع رئيسية من أنظمة المعلومات بالمنظمات وهي¹:

¹ ليث سعد الله حسين، تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات – أدوات وتقنيات (عمان الأردن: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021)، ص 15-16.

² AMABILE Serge, "Les systèmes de veille stratégique des systèmes pour "comprendre, c'est-à-dire pour faire" ? Propositions pour une re-conception Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer" (6-xvieme-conference-de-1-aims, AIMS Association Internationale de Management Strategique - Conférences, 2022), P3, <https://strategie-aims-dev.kosmopolead.com>.

³ طلال محمد علي الجحاوي و فؤاد عبد المحسن الجبوري، نظم المعلومات المحاسبية وفاعليتها في ظل الدور الإستراتيجي لمنظمات الأعمال (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013)، ص 13.

⁴ أحمد محمود محمد خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، الطبعة الأولى (الرياض السعودية: مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، 2015)، ص 88-89.

1) - نظام معلومات إدارة المؤسسات (MIS): ويهدف هذا النظام في المقام الأول إلى إدارة المعلومات الداخلية للشركة، كان الهدف منه في البداية حفظ عمليات الشركة المختلفة، ثم تطور هذا النظام نحو المساعدة الإدارية (من خلال إنشاء التقارير) ثم نحو المساعدة الإدارية الإستراتيجية، وبالتالي فإن البيانات التي يديرها هذا النظام مخصصة لموظفي العمليات (البيانات الأولية بشكل أساسي) وللمديرين التنفيذيين وصنع القرار عبر تقنيات استخراج البيانات، ويعزى "J. O'Brien" نظام المعلومات الإدارية بقدرته على "ترويد المديرين بالمعلومات والدعم الذي يحتاجونه في عملية صنع القرار"، يميز "T. Gunton" بين ثلاثة مستويات في نظام المعلومات العام للشركة:

- المستوى التشغيلي: يتعلق الأمر بالبيانات التي تنتجهها عمليات الشركة (كشف المرتبات، والفوatir، والتحصيل، ومعالجة الطلبات، وإدارة المخزون، وما إلى ذلك)؛
- مستوى الرقابة الإدارية: تتعلق بمراقبة الميزانية وتحليل المبيعات على سبيل المثال، حيث يتم استخلاص هذه البيانات بشكل عام من المستوى السابق عن طريق التجميع والدمج؛
- المستوى الاستراتيجي: مخصص للتخطيط الاستراتيجي وإدارة المنظمة، وهذا المستوى يتطلب أيضًا دمج المعلومات الخارجية للشركة.

2) - نظام المعلومات الوثائقية (SID): هذا النظام موجه بشكل أساسي نحو جمع وإدارة المعلومات الخارجية للمنظمة، ويحدد "Frochot" مهام نظام المعلومات الوثائقية وفق أربعة محاور رئيسية:

- التوثيق - صورة العالم الخارجي: النشاط الكلاسيكي لمركز التوثيق، تطوير المنتجات الوثائقية المختلفة، المكتبة، النشرة الإخبارية، المراجعة الموجزة؛
- البحث عن معلومات خارجية: البحث الوثائي الكلاسيكي، الاستجابة للطلبات المخصصة والمحدة للحصول على المعلومات؛
- مراقبة المعلومات: حيث يقدم "Frochot" هنا بعدًا إضافيًّا لنشاط مركز التوثيق التقليدي، من خلال التقاط المعلومات ونشرها على الأشخاص المناسبين، حيث يدرج نشاط مراقبة التوثيق في الرؤية الكلاسيكية للتوثيق؛
- يمكن أن تكون إدارة الوثائق الفنية للشركة جزءًا من مسؤوليات نظام المعلومات الوثائقية.

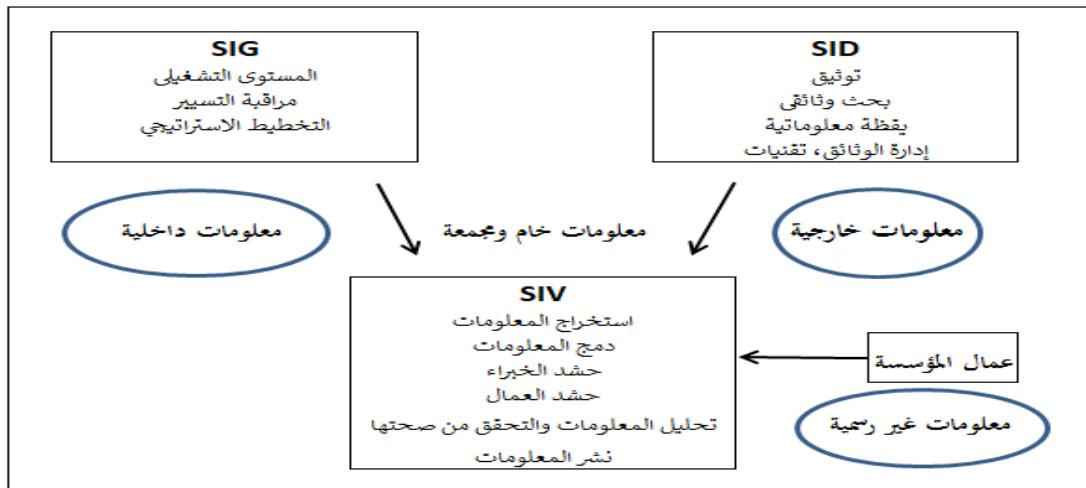
3) - نظام معلومات اليقظة (SIV): هذا النظام مخصص للمراقبة البيئية، حيث يجب أن يتقن نظام اليقظة بشكل مثالي جمع ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية والتقنية والاقتصادية، وكذلك المالية والمعيارية

¹ Léveillé Valérie, Rostaing Hervé, et Dou Henri, "INTEGRATION DU SYSTEME DE VEILLE DANS LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE" (3ème Congrès International de Génie Industriel, Montréal, Canada: Ecole Polytechnique, 1999), P 1242-1243.

والقانونية، وتحليل المعلومات التي تم جمعها من قبل خبراء، ومن ثم يتم توزيع ملف المعلومات الناتجة عن هذه العمليات على متلذدي القرار.

تنتج عن عملية التفاعل بين النظامين الأول (**SID**) والثاني (**MIS**)، تشكل نظام معلومات اليقظة الموضح في الشكل رقم (10-01).

الشكل رقم (10-01): التفاعل بين نظم المعلومات



Source : Léveillé Valérie, Rostaing Hervé, et Dou Henri, "INTEGRATION DU SYSTEME DE VEILLE DANS LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE" (3ème Congrès International de Génie Industriel, Montréal, Canada: Ecole Polytechnique, 1999), P 1245.

يصف "François Brouard" نظام اليقظة الإستراتيجية بكونه نظام يتكون من أنظمة فرعية تتأثر بتدفقات المعلومات القادمة من البيئة الكلية والجهات الفاعلة في المنظمة، وت تكون البيئة الكلية من أبعاد ديمografique واقتصادية وتقنولوجية وسياسية وقانونية وبيئية وجيوфизائية واجتماعية وثقافية، أما الجهات الفاعلة أو أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم فت تكون من العملاء والموردين والموظفين والنقابات والشركاء والمنافسين والحكومات ووسائل الإعلام ومجموعات الضغط، وينقسم النظام الرئيسي لعملية اليقظة الإستراتيجية إلى ثلاثة عناصر وهي¹ :

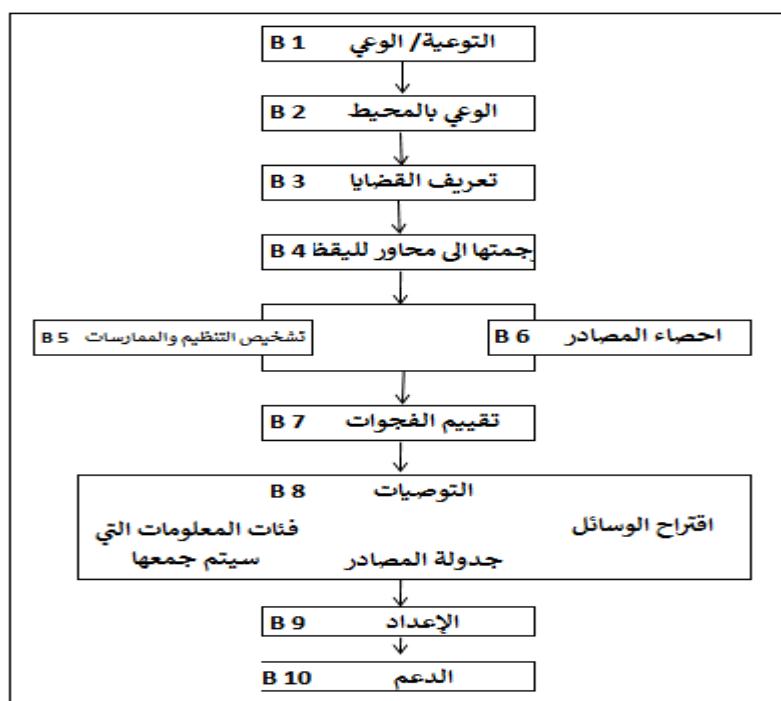
- ✓ **المدخلات:** والتي تتوافق مع الاحتياجات العديدة التي عبر عنها المستخدمون؟
- ✓ **الدوره:** تنقسم إلى دورتين، دوره مرتبطة بجمع المعلومات، دوره لحماية المعلومات تتضمن التخطيط وتحليل نقاط الضعف وتقييم المخاطر والتهديدات وتدابير الحماية؟
- ✓ **المخرجات:** تتوافق المخرجات مع المنتجات الموجهة نحو القرارات والعمل اعتماداً على مراحل دورة اليقظة الاستراتيجية، حيث يمكن أن تكون هذه المنتجات بيانات أو معلومات أو معرفة.

¹ François Brouard, "Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME" (7 ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France: Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 2004), P 2.

لتمهيد الطريق لإنشاء وحدة المراقبة، يوصي "Kilmetz et Bridge" بالبدء في طرح الأسئلة حول مدى قبول المراقبة من قبل المنظمة والمتمثلة في أربعة عناصر وهي، المعلومات (ماذا تحتاج إلى معرفته، وكيف؟)، التنفيذ (كيفية استخدام هذه المعلومات؟)، اختيار الظروف (هل يتم اتخاذ الإجراءات في وقت مبكر جداً أم بعد فوات الأوان؟ وهل من الممكن التنبؤ بتطورات السوق؟)، تنظيم الوقت (ما هو الوقت اللازم لتحقيق الهدف؟).¹

يعتبر إحداث وحدة أو خلية للبيئة الإستراتيجية داخل المنظمة أحد أهم الأطر التي تستخدمنها المنظمات لاعتماد نظام البيئة الإستراتيجية ضمن هيكلها التنظيمي، حيث تتولى هذه الوحدة تنفيذ أنشطة الرصد، وت تكون من جميع الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية والمعلوماتية المخصصة لجمع المعلومات وتحليلها وإدارتها ونشرها²، في هذا الصدد تناول بعض الباحثين الخطوات الواجب إتباعها لتفعيل عمل هذه الخلية، ومن ضمنها معيار "XP X50-053" ، الذي يحدد سيرورة المراحل المتتبعة لوضع خلية للبيئة بالمنظمات والموضح في الشكل المولى:

الشكل رقم (11-01): مراحل وضع نظام البيئة بالمنظمة



Source : M Sutter et all, "prestations de veille et prestations de mise en place d un système de veille"
(Association française de normalisation AFNOR, 1998), P 12.

¹ HICHEM BEN ROMDHANE, "ÉTUDE SUR LE PROCESSUS DE LA VEILLE DANS LES PME : COMMENT ACCOMPLIR LA VEILLE EFFICACEMENT DANS LE CONTEXTE DE LA PME?" (thèse DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT, Québec Canada, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, 2005), P 47.

² Julien Chevrier, "Implantation de cellule de veille Référentiel" (L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux (INESSS), 2016), P5.

تقديم الجمعية الفرنسية للمعايير شرعاً لكل مرحلة من المراحل العشر المبينة في الشكل على النحو التالي¹ :

- 1) **الوعي**: يعتمد الأداء السليم لنظام المراقبة ودعم الموظفين المتأثرين بشكل مباشر بالعملية؛
- 2) **فهم الموقف**: يقصد به أن على مقدم الخدمة اكتساب معرفة متعمقة بالجهة المستفید من الخدمة من أجل وضع نهجها بشكل مثالي وتعلق العناصر الأساسية التي يجب معرفتها بالمهنة والمؤهلات والتنظيم البشري والثقافة والمنتجات ووسائل التصميم والإنتاج والمبيعات والأسواق والمنافسة والوضع المالي للشركة؛
- 3) **تعريف القضايا**: يجب على مقدم الخدمة معرفة وفهم التحديات الرئيسية التي تواجهها المنظمة على المدى القصير، المتوسط والطويل، مع الأخذ في الاعتبار التطور المتوقع لبيئتها (الأهداف المتبعة والإستراتيجية المعتمدة، والتهديدات والفرص المكتشفة، وما إلى ذلك)؛
- 4) **الترجمة إلى محاور المراقبة**: الغرض من هذه المرحلة بالنسبة لمقدم الخدمة هو ترجمة المشكلات التي تم تحديدها مسبقاً إلى مجالات للمراقبة (أنواع المعلومات التي يجب جمعها، ومصادر المعلومات التي يجب طلبها)؛
- 5) **تشخيص التنظيم والممارسات**: يقوم مقدم الخدمة بإجراء تقييم للتنظيم الحالي والممارسات البشرية داخل المنظمة من حيث جمع المعلومات وتداوها ومعالجتها واستخدامها في عملية اتخاذ القرار؛
- 6) **إحصاء المصادر**: يقوم مزود الخدمة بإدراج المصادر التي تطلبها المنظمة بانتظام أو من حين لآخر ويحدد أنواع المعلومات التي تم جمعها وأو استخدامها؛
- 7) **تقييم الفجوات**: بعد اكتمال المراحل من B4 إلى B6، أصبح لدى مزود الخدمة العناصر التي تسمح له بتقييم وتحليل الفجوات بين الوضع الحالي للمنظمة من حيث معالجة المعلومات والوضع المرغوب فيه فيما يتعلق بمجالات المراقبة المحددة مسبقاً؛
- 8) **النوصيات**: تغطي توصيات مزود الخدمة ثلاثة محاور:
 - تحديد فئات المعلومات التي يتبعها الكيان جمعها لتزويد مناطق المراقبة الخاصة به
 - تحديد أولويات مصادر المعلومات ذات الصلة التي سيتم تعبيتها (المصادر الخاضعة للرقابة أم لا في وقت التشخيص) وتقييم تكاليف الوصول إليها
 - اقتراح الأدوات والأساليب والتنظيم المتكيف مع ثقافة الشركة والسماح لها بتحسين عملية الجمع (تعيين أجهزة الاستشعار، وتحديد المهام وفترات التجميع، وما إلى ذلك)، وتبادل المعلومات المفيدة؛
- 9) **الإعداد**: بعد قبول الجهة التوصيات، يقدم مقدم الخدمة الدعم المنهجي للتنفيذ الملحوظ لنظام المراقبة المقترن؛

¹ M Sutter et all, "prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille" (Association française de normalisation AFNOR, 1998), P 12-13.

(10) الدعم: تتيح هذه المرحلة الاختيارية لمقدم الخدمة تقديم المشورة والمساعدة للمنظمة في تطبيق وتطوير نظام المراقبة الخاص بها، يتم تنفيذ هذا الدعم على مدى زمنية أطول أو أقل حسب احتياجات العميل، حيث تعمل خدمة إنشاء نظام مراقبة على تعبئة العديد من موظفي الكيان غالباً على مستويات هرمية مختلفة خلال كامل مدة المهمة التي ينفذها مقدم الخدمة.

بالمقابل ركز عدد قليل من المؤلفين على العوائق التي يمكن أن تحد من نجاح خلية البيقظة وقد تمكّن "Calof" من معالجة هذه العوائق من خلال تصنيفها إلى أربعة مجالات وهي¹:

- عدم كفاية الموارد والموظفين المؤهلين للقيام بهذه المهمة؛

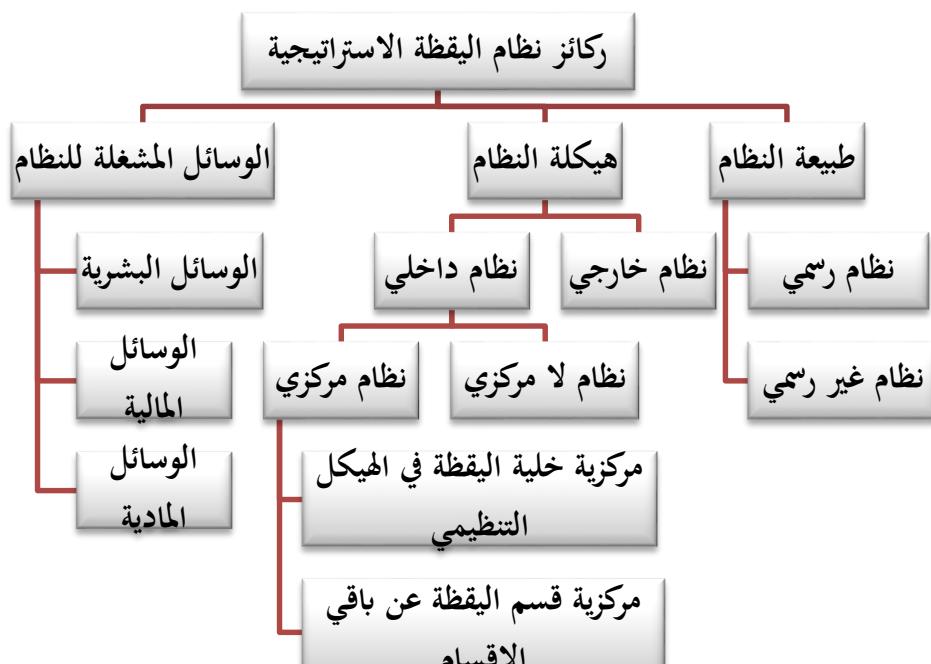
- الهيكل غير مناسب لإدخال آليات جديدة؛

- أهداف ومفاهيم المراقبة غير مفهومة بشكل جيد في المنظمة؛

- الموظفوون لا يؤمنون بالمراقبة ولا يشاركون المعلومات.

ينطوي الحديث عن نظام البيقظة الإستراتيجية داخل المنظمات على ثلاث ركائز تعبر عن شكل وكيفية تنفيذ هذا النظام ومكوناته، حيث لا يوجد نظام محدد بعينه يمكن تنفيذه في جميع المنظمات، غير أن جميع أنظمة البيقظة باختلاف أشكالها تضم هذه العناصر الثلاثة في تكوينها والموضحة في الشكل رقم (12-01):

الشكل رقم(12-01): ركائز نظام البيقظة بالمنظمات



¹ HICHEM BEN ROMDHANE, Référence précédente, P 47.

1- التوجه الرسمي وغير الرسمي للبيقظة الإستراتيجية: ويقصد باليقظة الرسمية أن العملية منظمة وأن الحاجة إلى المعلومات محددة مسبقاً، بينما تعتبر البيقظة غير الرسمية غير منتظمة، حيث سيقوم كل موظف بتنظيم أنشطة المراقبة الخاصة به وفقاً لمهاراته وتحتم هذه العملية بالمعلومات غير الرسمية، حيث لا تحتاج جميع المنظمات بالضرورة إلى نجح منظم لرصد القضايا في الواقع، ويمكنها أن تختار إتباع نجح يقظة منظم أو غير منظم، من خلال طرح عدد من الأسئلة تتعلق على وجه الخصوص بطريقة تنظيم أنشطتها الرقابية والجهات الفاعلة المعنية بهذه الأنشطة والخدمات المعنية والأدوات المستخدمة، فاختيار نظام رسمي ومنظم بحت يعني أن المنظمة تعرف احتياجاتها بشكل مسبق وأنها حددت أهدافها وأشخاص المعينين بعملية المراقبة، بالمقابل في عملية البيقظة غير رسمية لا يتم وضع أي إجراء من قبل الإدارة ويقرر كل موظف كيفية تنظيم أنشطة المراقبة الخاصة به، في هذا السياق يرى "B. Gilad et T. J-P Romani et F. Bournois" أن للبيقظة الرسمية مزايا أكثر وعيوب أقل، بينما يوصي "Gilad" بالاتصال غير الرسمي (بين مدير المراقبة وشبكته من أجل تشغيل جهاز الرصد)¹، ولنلخص ميزات وعيوب كل نوع من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية للبيقظة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17-01): مزايا وعيوب نظام البيقظة الرسمي وغير الرسمي بالمنظمات

البيقظة غير الرسمية	البيقظة الرسمية	
<ul style="list-style-type: none"> - غير مكلفة من حيث التركيب والصيانة والتدريب - لا يوجد ضغط من الإدارة وليس الإرث - يمكن للنوعية أن تكون لها الأسبقية على الكمية في غياب الضغوط الهرمية - المرونة 	<ul style="list-style-type: none"> - تستهدف المعلومات وفقاً لاحتياجات الإستراتيجية والإدارة - تلغى التكرار وتساعد أصحاب المصلحة على تركيز انتباهم - مركبة المعلومات وتسهيل تقييمها والتحقق من صحتها ونشرها على شبكة محددة مسبقاً 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - التكرار في المصادر والمعلومات - عدم وجود وظيفة مركبة لتقييم المعلومات والتحقق من صحتها - لا رؤية إستراتيجية ولا تحديد منهجه للاحتياجات والأولويات - البحث عن المعلومات ليس منظماً ويكون التوزيع عشوائياً في بعض الأحيان 	<ul style="list-style-type: none"> - باهظة الثمن من حيث التنفيذ والصيانة والتدريب - جود النظام لأنّه مفروض من قبل الإدارة ويصعب تقييمه من حيث الأداء - يشجع على جمع المعلومات دون ضمان جودتها 	العيوب

source: Manelle Guechtouli, "Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle", *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*, 2014, P 5.

¹ Manelle Guechtouli, "Management des activités de veille stratégique : entre une organisation formelle et informelle", *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*, 2014, P 3-4.

2- التوجه المركزي واللامركزي لنظام البيقظة الإستراتيجية¹: عند تبني المنظمة لنظام البيقظة الإستراتيجية لابد أن تفاضل بين نظامين أحدهما مركزي، والآخر لا مركزي:

2-1 نظام البيقظة الإستراتيجية المركزي: يتشكل من قاعدة معلومات مركبة تتولى مهمة تجميع البيانات المتحصل عليها من المتيقظين ومعالجتها وفق برامج ونظم خاصة ثم نشرها إلى عدة مستويات في المنظمة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لاتخاذ القرار؛

2-2 نظام البيقظة الإستراتيجية لا مركزي: يتشكل من أنظمة فرعية للبيقظة متکاملة في ما بينها تعتمد على قواعد بيانات مستقلة، و تعالج كل منها نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمتلكها، حيث تتخذ كل إدارة قراراً لها المناسب في ظل الأهداف الكلية للمنظمة.

يوضح الجدول رقم (18-01) المعايير المزايى وعيوب نظامي البيقظة المركزي ولا مركزي.

الجدول رقم (18-01) مزايا وعيوب نظامي البيقظة المركزي واللامركزي

نظام البيقظة لا مركزي	نظام البيقظة المركزي	
<ul style="list-style-type: none"> - يكسب المحللين خبرة في مجالهم وتشارك الخبرة في ما بينهم - نشاط البيقظة أقرب إلى الواقع نظراً للقرب بين المستويات التشغيلية - السهولة في مراقبة ومتابعة البيانات - المرونة 	<ul style="list-style-type: none"> - الحد من الإزدواجية وتوحيد الجهد - الحصول على رؤية شاملة تلي احتياجات المنظمة - تيسير تحليل المعلومات والتحقق من صحتها - الحفاظ على موارد المنظمة من الإهدار 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - رؤية محدودة النطاق - إزدواجية في المجهودات بدون جدوى منها - الموارد المخصصة للبيقظة محدودة - الاختلاف في الأساليب والممارسات المتعلقة بعملية البيقظة 	<ul style="list-style-type: none"> - صعوبة في تعقب المعلومات - خبرة محدودة لغياب التواصل بين الوظائف التشغيلية - ارتفاع تكاليف تشغيل التنظيم وفق المعلومات غير الرسمية - عدم توافق النتائج مع توقعات المديرين في بعض الأحيان - نفوذ مقييد لبعض الموظفين مع عدم استقرار التنظيم 	العيوب

المصدر: محمد غولي، "أثر البيقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك" (أطروحة دكتوراه الطور

الثالث، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2023)، ص 68

¹ عائشة مصباح و عبد الفتاح بوخجم، "دور البيقظة الإستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو"، مجلة دراسات اقتصادية، 2019، ص 30.

3- الوسائل المشغلة لنظام اليقظة الإستراتيجية:

1-3 الوسائل البشرية: تختلف التسميات المعتبرة عن الوسائل البشرية القائمة على تنفيذ عمليات اليقظة الإستراتيجية في الدراسات البحثية، بين من يطلق عليها مصطلح المراقب أو المتيقظ "Veilleur" بالفرنسية، أو تسمية المحركون "Animateur" أو الفاعلون "Acteurs" ..الخ، ومهما كانت التسمية المعتبرة عن هذه الوظيفة داخل المنظمة فان القصد منها واحد؛ حيث يذكر الباحث "Manelle Guechtouli" أن الأمر لا يتعلق بإدراج جميع الجهات الفاعلة المتميزة إلى شبكة الرصد، بل يتعلق بتحديد الفئات المختلفة من الجهات الفاعلة المشاركة في نشاط عملية اليقظة وتصنيفهم من خلال مهنيهم المختلفة وأدوارهم في إطار نظام اليقظة الاستراتيجي، ويعبر عن المتيقظ بالشخص الذي يجيد عملية الترصد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته¹، ويوضح الجدول رقم (19-01) أهم تصنیفات القائمين على اليقظة الإستراتيجية.

الجدول رقم (19-01): تصنیف الجهات الفاعلة في اليقظة الإستراتيجية

الباحث	الجهات الفاعلة في اليقظة	الدور المنوط لكل صنف
D. Rouach 1996	الحاربون	يتميرون بالحركة المستمرة لاعتقادهم بأن هناك حرب اقتصادية
	المهاجمون	ينشطون في المجال التنافسي وملكون روح قتالية عسكرية
	النشطون	يقدمون مساهمات في تطوير اليقظة التنافسية
	المتفاعلين	يقومون على ردة الفعل عند التعرض لهجوم من المنافسين
	النائمون	لا يقومون بأي نشاط يقظة
Jacobiac	شبكة المترصدین (وھنا غیز بین نوعین منہما)	المترصدین المؤسسين: تقوم بجمع المعلومات المنشورة من المصادر الرسمية المترصدین الآخرين: تقوم بجمع المعلومات غير الرسمية والغامضة
	شبكة الخبراء والمتخصصين	معالجة المعلومات المجمعة من المترصدین وتقديمها إلى متخدی القرار
	شبكة صناع القرار	استخدام المعلومات المتوفرة من أجل اتخاذ القرار
	لجنة اليقظة	المیة القيادية لعملية اليقظة تھتم بمتابعة المهام ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار
Denis Meingan & Gilles Balmisse 2008	مسؤول اليقظة	يلعب دور منشط ومنسق نشاط اليقظة الإستراتيجية
	الملاحظ أو المتعقب	البحث وجمع المعلومات التي تتوافق وموضوع اليقظة المحدد
	الخبر	المصادقة على المعلومات المجمعة ومعالجتها
	الطالبوں	المستفيدون من مخرجات عملية اليقظة
تصنيف	متخدو القرارات الإستراتيجية	تحليل نتائج اليقظة في شكل سيناريوهات وترجمتها إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار
	المدير	مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة وهزءة وصل بين متخدی القرار وجامعة اليقظة

¹ محمد غولي، مرجع سابق، ص 70.

التحليل والتراكيب وترجمة الأعمال الجماعة	المتيقطون الكبار	رتيبة حديد
تحديد مصادر المعلومات واستكشاف البيئة	المتيقطون المشتكون	نوفل حديد
دعم أعمال اليقظة كإدخال المعلومات في الموزعات	العمال	
تحديد وطرح مشكلة صنع القرار ليتم حلها	أصحاب القرار	
جمع المعلومات وتحليلها ونشرها	الحراس المتعقبون	تصنيف
يصمم نظام المعلومات الذي تعتمد عليه اليقظة	صمم نظام معلومات اليقظة	Guechtouli M
التنسيق والإشراف والتحكم في جميع مراحل العملية ومراقبة العمليات	مسير نظام معلومات اليقظة	2013

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر مختلفة

تبعاً لما تم عرضه في الجدول السابق، نتطرق إلى تفصيل أهم الفاعلين ووظائفهم والتي تم تناولها لدى العديد من الدارسين في هذا المجال سواء داخلياً أو خارجياً.

3-1-1 المراقب الاستراتيجي(*veilleur stratégique*): يقوم برصد كل ما يحدث في مجال عمل المنظمة، حيث يلتقط المعلومات الإستراتيجية ويحللها ويوزعها على صناع القرار، كما يتمتع بإتقان تام لأساليب وأدوات العمل، ويعمل إما في شركة استشارية متخصصة أو في وحدة المراقبة التابعة للإدارة من أجل تصميم خرائط أدوات البحث وفق أهداف الرصد وتجميع المعلومات وتحليلها¹; ويتجه عليه أن يمتلك عدد معين من المهارات والمعارف، يصنفها "Boudreault et Lamond" إلى ثلاث أنواع من المعارف²:

- ✓ **المعرفة:** يجب على المراقب أن يمتلك معرفة جيدة بالبيئة والمنظمة والعملاء، وكذلك مصادر المعلومات؛
- ✓ **الخبرة:** التمتع بمهارات تحليلية ومعرفة كيفية تنسيق المعلومات التي تم جمعها؛
- ✓ **المهارات الشخصية:** التمتع بروح الفضول والصرامة والتنظيم والثابرة والإبداع والتحفيز والحماس والتفكير الاستراتيجي والنقدية والفضنة والشفافية والنزاهة وروح الفريق في مواجهة الغموض وعدم اليقين.

2-1-3 المتعقب/المتبوع(*traqueurs*): وفقاً "LESCA" التتبع أو المطاردة عملية مستمرة مع مرور الوقت والتي تؤكد على البحث الشط عن معلومات ذات طبيعة إستباقية يتم تفريذها من قبل المتابعين³، ويعبر عن المتابعين للمعلومات بكل منهم أعضاء في الشركة يشاركون بشكل أساسي في مهام مختلفة مثل

¹ Hassen BEKADDOUR, Référence précédente, P 72.

² Elsa Drevon, Référence précédente, P 56.

³ Humbert LESCA et Rim DOURAI, "TRAQUE ET REMONTÉE DES INFORMATIONS DE VEILLE STRATÉGIQUE ANTICIPATIVE: UNE APPROCHE PAR LA NOTION D'ÉPANOUISSLEMENT DE SOI", FACEF PESQUISA, 2004, P 113.

المبيعات، ما يعني أنهم ليسوا محترفين في اختيار المعلومات فبالنسبة لهم تعتبر هذه المهمة مساعدة¹؛ ويختلف الباحثون في تقسيم أنواع المتابعين للمعلومات، حيث يقسمهم "LESCA" حسب مؤهلاتهم المهنية في ميدان التتبع، إلى متابعون ميدانيون يعملون في اتصال مباشر بالبيئة الخارجية للمنظمة، ومتبعون مستقرون يستخدمون مصادر المعلومات الرقمية مثل قواعد البيانات²، في حين يورد Christophe Lafaye تقسيما آخر للمتابعين يعتمد على معياري الخبرة والمستوى التنظيمي للفرد العامل، حيث يميز بين متبع محترف وهو الذي يتافق نشاطه في البحث عن المعلومات ومراقبتها مع عمله الأساسي، ومتبع غير محترف يعتبر عضو في المنظمة حيث لا يشكل نشاط البحث والرصد المعلوماتي مهمته الرئيسية.³

3-1-3 منشط/ميسر البيئة (Animateur): يقدم لنا "LESCA Humbert" مسألة تنشيط البيئة الإستراتيجية في ثلاثة نماذج يجب التغلب عليها لضمان الاستدامة والأداء الأمثل لهذا النظام، وتتمثل في الافتقار إلى التنظيم داخل النظام، وسوء فهم هدف البيئة الإستراتيجية، والتثبيط من جانب المشاركين، فبالنسبة له الحركية هي العمل المثالي في الحصول على مشاركة الأفراد وخلق الديناميكية الجماعية⁴، يطلق على الشخص المسؤول عن هذه الحركية اسم الميسر، فمهامه ضرورية لتحفيز مختلف أصحاب المصلحة في عمليات البيئة⁵، فهو مسؤول عن ضمان اتساق النظام وقيادة الموارد البشرية وتنسيق الإجراءات التي يتم تنفيذها⁶، كذلك يطلق عليه أحياناً اسم الوسيط المعلوماتي حيث تعتبر المهارات الرئيسية للميسر إنسانية قبل أن تكون علائقية.⁷

¹ Humbert LESCA, "VEILLE STRATEGIQUE : COMMENT SELECTIONNER LES INFORMATIONS PERTINENTES ? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats" (18-Vème-conférence-de-1-aims/communications, Grenoble France: Association Internationale de Management Stratégique, 2009), P 4.

² Alex Fernando BUITRAGO HURTADO, "Aide à la prise de décision stratégique. Détection de données pertinentes de sources numériques sur Internet" (Thèse de doctorat, GRENOBLE, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE Spécialité : Sciences de Gestion, 2014), P 44.

³ Christophe Lafaye, "Agents intelligents pour la phase de traque d'un processus de veille stratégique et trajectoires d'appropriation organisationnelle : une approche exploratoire" (XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers Pays de la Loire France: Association Internationale de Management Stratégique, 2005), P 04.

⁴ Anne-Sophie Prévost, "Animation d'une cellule de veille concurrentielle. Le rôle des produits de veille et de la diffusion de l'information", Rapport de stage pour l'obtention du Master 2 SID (Lille France: Université Charles de Gaulle, Lille3, 2008), P 25.

⁵ Alex Fernando BUITRAGO HURTADO, Référence précédente, P 46.

⁶ Dalila MATMAR, "La formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique Cas : TONIC Industrie" (MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTRE, TIZI-OUZOU Algérie, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU, 2008), P 82.

⁷ Manelle Guechtouli, "Les acteurs : nerfs de guerre d'un système de veille stratégique" (IPAG Business School, 2014), P09, <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>.

4-1-3 خبير الـيـقـظـة (expert de la veille stratégique)

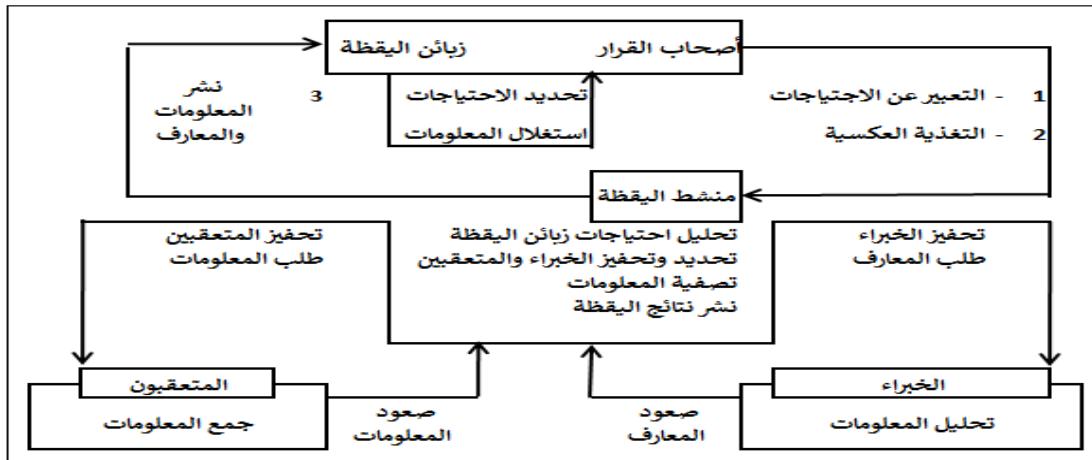
فاعلة رئيسية في المراقبة الإستراتيجية: المراقبون، والمحلون (الخبراء) وصنع القرار¹، بالنسبة له فإن حجر الزاوية في مشروع الاستخبارات الاقتصادية هي شبكة المحللين والخبراء، حيث يتم تحويل المعلومات الأولية التي ينقلها المراقبون إلى معلومات مفصلة وقابلة للاستغلال والتفسير من قبل صنع القرار²؛ وتعرف الخبرة أنها رأي معترف به ومستنير يعتمد على التدريب والمعرفة وتوفير المعلومات، والخبر هو ذلك شخص الذي يمتلك المعرفة والمهارة في مجال معين، ويتم استخدام أحکامهم لاستكمال البيانات النادرة حول المشكلة قيد النظر وإثراء المعرفة حولها³.

4-1-3 أصحاب القرار (décideurs)

القرار بأنه الشخص قادر على تحديد المشكلة وطرح حل لها من حيث وزن القضية أو المخاطر أو التهديد على الشركة⁴، وينذهب "Miller" إلى اعتبار صنع القرار الرئيسيون هم الذين يدفعون الشركة إلى الأمام من خلال كونهم مستخدمي منتجات وخدمات المراقبة⁵، بالمقابل ينظر إليهم "JAKOBIAK" باعتبارهم الشبكة الأقل تنظيمًا، فهم من وجهة نظره مسؤولون تفديزيون كبار ومستقلون يسعون للقيام بوظائفهم⁶.

من كل ما سبق عرضه يمكن اختصار العلاقات بين الفاعلين من خلال الشكل رقم (13-01).

الشكل رقم (13-01): العلاقات الوظيفية بين مثلي الـيـقـظـة



¹ Dalila MATMAR, Référence précédente, P 39.

² Philippe KISLIN, "MODÉLISATION DU PROBLÈME INFORMATIONNEL DU VEILLEUR DANS LA DÉMARCHE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE" (These de doctorat, Nancy France, Université Nancy 2, 2007), P 83.

³ Sébastien Galland, Nathalie Boulanger, et Hervé Rostaing, "L'implication des experts dans un processus de prise de décision", *Benchmarking européen de pratiques en intelligence économique*, 2008, P105.

⁴ Chedia DHAOUI, Référence précédente, P 289.

⁵ Manelle Guechtouli, Référence précédente, P 05.

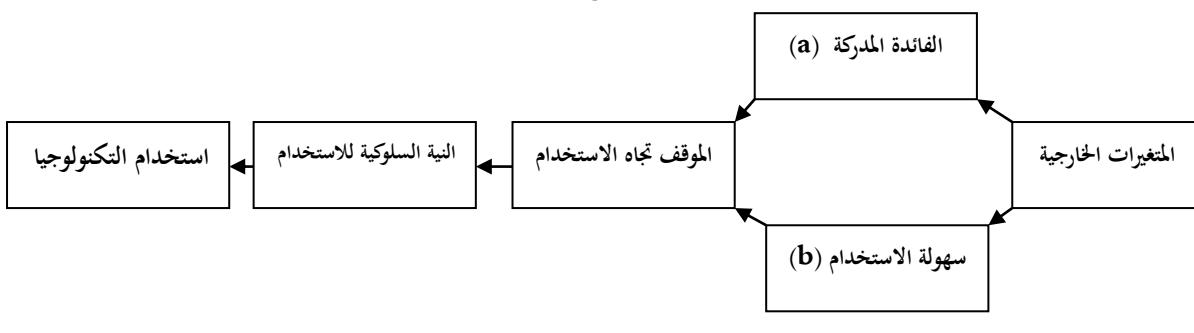
⁶ Dalila MATMAR, Référence précédente, P 81.

المصدر: سلمى علاوة، "إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة حالة شركة نقطال" (رسالة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة الجزائر، 2008)، ص 104.

5-2 الوسائل المالية: يمكن دراسة عمليات اليقظة كمركز للإنفاق التقديري حيث تمثل تعبئة للموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والمعلوماتية، ويرغب المديرون في أن يكونوا قادرين على تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها، وتكون الصعوبة في تقييمها من منطلق أن الشركات نادراً ما تعرف هذه التكاليف وعند معرفتها فإنها غالباً ما تكون سرية، بالمقابل يقترح بعض المؤلفين استبدال مسألة التكاليف بمسألة المزايا والفوائد المحتملة حيث يتم التمييز بين ثلاث فئات من الفوائد المحتملة، توليد الدخل، تقليل تكاليف معينة، تحسين الكفاءة الإدارية (المرونة، عملية صنع القرار، الاستجابة، وما إلى ذلك)، من هذا المنظور يشير الباحثين إلى مسألة العائد على الاستثمار لمقارنة العوائد المكتسبة بالتكاليف المستهلكة والبحث عن كيفية خفض التكاليف للتحكم في ميزانية عمليات اليقظة، إذ يمكن أن يحفز قرار خفض التكاليف تحسين عائد الاستثمار، غير أن الإشكال المطروح هنا هو أن قياس الموارد المستهلكة هو تقييم كمي، في حين أن مخرجات عمليات اليقظة هي تقييم نوعي¹.

6-2 الوسائل المادية: تتبع الوسائل المادية المستخدمة من قبل المنظمات في عمليات اليقظة، وتحتل الوسائل التكنولوجية مكانة كبيرة في بناء نظام اليقظة لما توفره من مزايا عديدة (السرعة، انخفاض التكلفة، انخفاض مستوى العمالة المشغولة للنظام .. الخ)، غير أن اختيار الوسيلة التكنولوجية المناسبة يمثل إشكالاً في حد ذاته ما يستدعي إلى استخدام تقنيات مساعدة لتحقيق الاختيار الأمثل، لتحقيق هذا الاختيار يتم استخدام نموذج قبول التكنولوجيا؛ فوقاً لمبادئ نموذج قبول التكنولوجيا TAM "modèle d'acceptation technologique TAM" المقدم من قبل Davis² والذي يدرس من خلاله الدور الوسيط بين سهولة استخدامه والفائدة المدركة من استخدام التكنولوجيا، وكذلك العلاقات بين خصائص النظام (المتغيرات الخارجية) واحتمال استخدامه، ويوضح الشكل رقم (14-01) خطوات نموذج قبول التكنولوجيا.

الشكل رقم (14-01): نموذج قبول التكنولوجيا "TAM"



¹ Nicolas LESCA et Marie-Laurence CARON-FASAN, Référence précédente, P 95-109.

² Slimane BOURAI, "L'amélioration des pratiques de veille en entreprise : Approches analytiques et expertes de l'intervention" (These de doctorat Mention Psychologie, France, Université Paul Verlaine - Metz, 2009), P77-89.

Source : Samuel Glenac, "L'IMPACT DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES SUR LA PRATIQUE EN ERGOTHERAPIE" (Diplôme d'état d'ergothérapie, France, Université d'Aix-Marseille, 2020), P 23.

من خلال الشكل هناك مستويان مختلفان من التمثيلات، المستوى الأول الفائدة المدركة (a) وهي الكثافة التي يعتقد من خلالها الأفراد أن استخدام النظام سيحسن أدائهم في العمل، أما المستوى الثاني فيمثل سهولة الاستخدام المدركة (b) باعتبارها الكثافة التي يعتقد الأفراد أن استخدام النظام سيتم دون صعوبة أو جهد إضافي، يمثل القبول هنا الطريقة التي ينظر بها الأشخاص أو المنظمة للقضايا المرتبطة بالتقنيات الجديدة من حيث (الأصول، الفوائد، المخاطر، الفرص) وكذا التفاعل معها (إيجاباً أو سلباً)، حيث أصبحت التقنيات أكثر اندماجاً في العلاقات الاجتماعية أو الإنسانية أو التنظيمية التي تشكل هيكل العمل، ومع ذلك فإن ظهور الابتكار التكنولوجي في هذا الهيكل يمثل خطر الأزمة التي يمكن أن تؤدي إلى تمزقات محتملة (تعديل التنظيم، وتغيير أساليب التشغيل والتفكير).¹

الفرع الثالث: مراحل البيضة الإستراتيجية بالمنظمات

تمر البيضة الإستراتيجية بمراحل عده ويختلف تعداد المراحل من باحث إلى آخر، يعرض الجدول الموالي مراحل البيضة الإستراتيجية الواردة في بعض نماذج مشهورة وذلك بغية الخروج بفكرة عامة عن أهم الخطوات الممكن إتباعها في عملية البيضة الإستراتيجية:

الجدول رقم (20-01) عرض لأهم نماذج مراحل البيضة الإستراتيجية

نموذج VAS-IC	نموذج Dumas	نموذج Bouthillier and Shearer	نموذج تراكم المعلومات لـ Choo	نموذج Afnor	النموذج الكلاسيكي	نموذج Jakobiak	النماذج المراحل
تحديد الحاجة للمعلومات	تحديد الاحتياجات	تحديد الاحتياجات	تحديد الاحتياجات	تعريف المراقبة أنواع المعلومات مصادر المعلومات	التعبير عن الاحتياجات		الأولى
الاستهداف						البحث	
تبعد الإشارات الضعيفة	جمع البيانات	جمع المعلومات	جمع المعلومات	جمع و اختيار المعلومات	البحث عن المعلومات	الجمع	الثانية
انتقاء فردي							

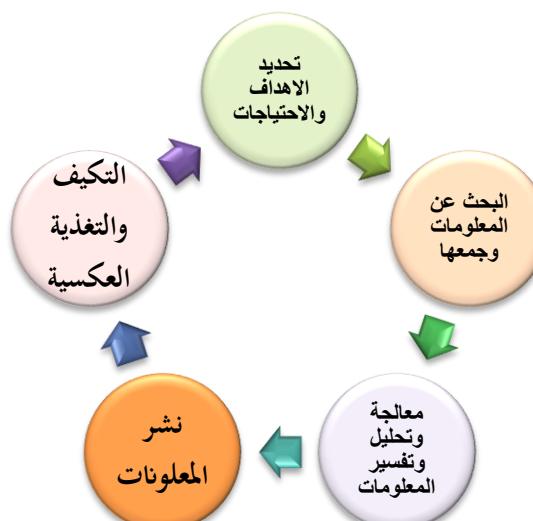
¹ Samuel Glenac, "L'IMPACT DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES SUR LA PRATIQUE EN ERGOTHERAPIE" (Diplôme d'état d'ergothérapie, France, Université d'Aix-Marseille, 2020), P 24.

للمعلومات							
صعود المعلومات							
انتقاء المعلومات							
تخزين المعلومات	تخزين البيانات ومعالجتها	تنظيم والحفظ	التنظيم والتخزين للمعلومات	التحليل والتنظيم	معالجة وتحليل المعلومات	توزيع	الثالثة
تكوين جماعي للمعنى	التحليل والتفسير	التحليل		التلخيص		المعالجة	
نشر المعلومات	توزيع واستخدام منتجات اليقظة	تطوير منتجات اليقظة		إبلاغ عن نتائج الرصد	نشر ونقل المعلومات	التحليل والتحقق	
التشريع		استخدام المعلومات	توزيع المعلومات	التحقق من صحة وإعادة التعديل		الاستخدام	الرابعة
		السلوك المتكيف					الخامسة
							السادسة

المصدر: من إعداد الطالب

تفقد جل النماذج في بدأ عملية اليقظة الإستراتيجية بتحديد الاحتياجات، ذلك أن جمع المعلومات دون تحديد هدف واضح وصريح يفقد البيانات الجماعة معناها، وتمثل مرحلة جمع المعلومات قلب عملية المراقبة لأنها أساس عملية التيقظ لذا تضمنت جميع النماذج هذه المرحلة، ولا يكون للبيانات الجماعة أي معنى إذا لم تخضع للمعالجة وإن تعددت أنماطها، في الأخير يمثل النشر أهم نتائج عملية اليقظة والتي تمكّن المستخدمين لهذه المنتجات من اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات الملائمة لكل ظرف، اعتماداً على ما سبق ذكره نقترح النموذج التالي مراحل عمليات اليقظة مكون من 5 مراحل والذي يوضحه الشكل رقم (15-01) المالي:

الشكل رقم (15-01): دورة عمليات اليقظة الإستراتيجية

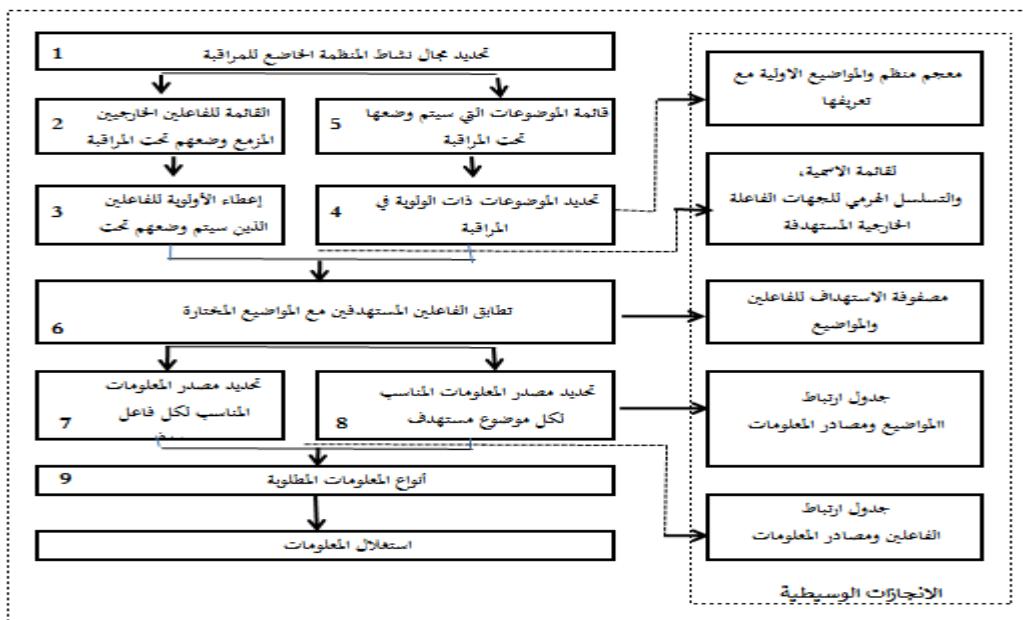


المصدر: من إعداد الطالب

تمثل هذه الدائرة سيرورة عمل اليقظة الإستراتيجية بدأً من تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف استناداً إلى الموارد المتاحة تليها مرحلة البحث في مصادر المعلومات من أجل جمع المعلومات المقابلة للاحتياجات المحددة، والتي يتم معالجتها في المرحلة الثالثة من أجل بناء المعنى باستخدام النماذج المناسبة، بعدها تتجه المنظمة لمرحلة نشر المعلومات على الفاعلين وأصحاب المصلحة، ثم اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، في المرحلة الأخيرة تدخل المنظمة في نطاق التكيف مع الوضع الجديد والذي ستستخلص منه الدروس وال عبر لبناء أهداف واحتياجات جديدة بعما للتغيرات المستجدة في بيئتها.

1- مرحلة التعبير عن احتياجات اليقظة الإستراتيجية: يرتبط تحديد الاحتياجات من المعلومات بشكل مباشر بأهداف اليقظة الإستراتيجية والتي عادة ما يتم تحديدها من قبل الإدارة العليا للشركة إضافة إلى تحديد المستفيدين من المراقبة¹، يجب على المنظمة أولاً أن تستهدف بيئه العاملات الخاصة بها أو بصناعتها وأسواقها واللاعبين الذين يؤثرون عليها بطريقة مهمة، وبالتالي فإن نقطة البداية ستكون إجراء فحص دقيق لمهمة الشركة ورؤيتها وأهدافها²، ويوضح الشكل رقم (16-01) خطوات عملية استهداف المعلومات والغرض المنوط بكل خطوة:

الشكل رقم (16-01): خطوات عملية استهداف المعلومات



source: Séverine Le Loarne et Sylvie Blanco, *Management de l'innovation* (Paris France: Pearson Education France, 2011), p 50.

¹ Bruno Sarrasin, Jean Stafford, et Marie-Christine Bruneau, Référence précédente, p 07.

² Vincent Sabourin, Référence précédente, p 135.

2- مرحلة البحث عن البيانات وجمعها: تعبير البيانات عن معطيات خام وأرقام وصور وأصوات مرتبطة بالعالم الواقعي في شكل حقائق غير منتظمة ما يجعلها غير ملائمة للاستخدام المباشر كونها تتسم بـ¹ الغموض (ليست لها دلالة واضحة ولا توفر المؤشر الكافي لصنع القرار)، عدم الملائمة والتنظيم والتناسق، وكذا الحداة (متقادمة وغير محدثة)، وانعدام دقتها، بالإضافة إلى درجة تفصيلها (تفصيلية جداً أو مختصرة).

1- المعلومات: تعبير المعلومات من حيث مدلولها اللغوي عن الكلمة مشتقة من علم، وهي مادة غنية بالكثير من المعاني، وهي مشتقة من اللاتينية Informatio، وتعني ما يتم إيصاله أو تلقيه²؛ اصطلاحاً تعرف بكونها بيانات تم معالجتها (يدوياً أو آلياً أو الكترونياً أو مزيج بين الطرق الثلاثة) من أجل الحصول على المعلومات الملائمة والمفيدة لتخاذلي القرار³، تتوسط المعلومة سلم المعرفة ضمن ثلاث مستويات⁴:

- **المستوى الأول للبيانات:** وهي المعطيات البكر والأرقام والأصوات والجسور المرتبطة بالعالم الواقعي؛
- **المستوى الثاني للمعلومات:** تضم أنواع البيانات التي تم تجميعها باللحظة أو المراقبة أو التدوين؛
- **المستوى الثالث المعرفة:** وهي حصيلة تقطير البيانات والمعلومات لإنتاج قواعد منطقية تصلح للتوظيف لتجاوز عقبات أو توليد سلوك ذكي يتسنم بالخبرة.

2- أصناف المعلومات: تأخذ المعلومات أشكال وأصناف متعددة، نذكر منها

الجدول رقم(21-01): تصنیف المعلومات

تعريفها	نوعها	صنف المعلومة
وهي معلومة من السهل الحصول عليه ومصدرها رسمي	البيضاء (المعلومات العامة)	حسب إمكانية الحصول عليها
تتميز بصعوبة الوصول إليها ومصدرها عامة غير رسمية	الرمادية (المعلومة الحساسة)	
الوصول إليها أو استعمالها محظوظ	السوداء (المعلومة السرية)	
جعها أقل تنظيماً ومعقد نوعاً	معلومات غير رسمية	التصنيف من حيث المصدر
جعها على قدر كبير من التنظيم	معلومات رسمية	
يتم من خلالها اتخاذ القرارات الإستراتيجية	المعلومات الإستراتيجية	التصنيف وفقاً لمعيار المستويات الإدارية
تصدرها الإدارة الوسطى وتتميز بكونها وصفية تتعلق بالأداء الحالي للمنظمة	المعلومات التكتيكية	
تصدرها الإدارة السفلية وتتميز بالروتين وهي تفصيلية ودورية	المعلومات التشغيلية	

¹ إيمان بن قصیر، "مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة" (أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسويق تخصص إدارة أعمال المؤسسات، سطيف الجزائر، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2016)، ص 15.

² مصطفى علي اللحام، المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات، الطبعة الأولى (عمان الأردن: الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2016)، ص 249.

³ أحمد محمود محمد خلف، مرجع سابق، ص 86.

⁴ جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015)، ص 39.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (أمال بن اعراب، "المخاطر المعلوماتي ومسؤولية حماية المعلومة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المعيار، 15 مارس، 2021، ص 959). ديجي أحمد القبلي، المدخل إلى الأنظمة المعلوماتية والتفاعلية (عمان الأردن: دار الخليج للصحافة والنشر، 2017)، ص / أحمد بوريش، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسيير يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات و استغلال الفرص دراسة حالة مؤسسة موبيليس ولاية تلمسان" (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تلمسان الجزائري، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019)، ص 130)

- 2-3 معلومات اليقظة الإستراتيجية:** تعرف على أنها البيانات المرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة وتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكيد¹، ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للمعلومات تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي²:
- **معلومات التحكم:** معلومات تنتجه المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي؛
 - **معلومات التأثير:** معلومات تنتجه المؤسسة توجه للاستخدام الخارجي؛
 - **إشارات الإنذار المبكر:** معلومات جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة.

- 4-2 الإشارات الضعيفة نقطة انطلاق للوصول لإشارات الإنذار المبكر:** من أجل الوصول إلى إشارات الإنذار المبكر، لابد من المرور أولاً عبر ما اصطلاح عليه الباحث "Ansoff" الإشارات الضعيفة، حيث صنف المعلومات إلى مجموعتين من الإشارات (قوية وضعيفة)، يمكن أن تصبح الإشارات الضعيفة أكثر وضوحاً وتقوى بمرور الوقت لتصبح إشارات قوية أو تخفي³؛ فتكون بعض القضايا مرئية وملموسة بما يكفي للسماع للمنظمة بحسب تأثيرها ووضع خطط محددة للاستجابة لها والتي نطلق عليها إشارة قوية، بينما تدعى القضايا الأخرى بالإشارات الضعيفة والتي تحمل إشارات مبكرة غير دقيقة حول أحداث مؤثرة وشيكة⁴؛ ويعرف "Lesca" الإشارة الضعيفة على أنها أداة لدعم القرار تحدث كعنصر بيانات عادية المظهر وإن كان تفسيرها يمكن أن يؤدي إلى تحذير، يشير هذا التحذير إلى احتمال وقوع حدث قد يكون له عواقب وخيمة (من حيث الفرصة أو التهديد)، عند تفسيرها تصبح الإشارة ليست ضعيفة ولكن كإشارة إنذار مبكر⁵؛ وتميز الإشارات الضعيفة بجملة من الخصائص نوجزها في الجدول المواري.

¹ حليمة خناري، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية مدخل نظرية اكتشاف الإشارة دراسة حالة مجمع صيدا" (أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، الوادي الجزائري، جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي، 2022)، ص 47.

² فضيلة سلمان داود، مرجع سابق، ص 162.

³ Nasim Tabatabaei, "Detecting Weak Signals by Internet-Based Environmental Scanning" (thesis requirement for the degree of Master of Applied Science in Management Sciences, Ontario, Canada, University of Waterloo, 2011), p 14.

⁴ Ilmari O. Nikander, "Early Warnings : A Phenomenon in Project Management" (Doctoral Dissertation, Helsinki Finland, Helsinki University of Technology, 2002), p 25.

⁵ Humbert Lesca and Nicolas Lesca, *Weak Signals for Strategic Intelligence: Anticipation Tool for Managers* (John Wiley & Sons, 2013), p 26.

الجدول رقم (22-01): الخصائص المفيدة والمؤسفة للإشارة الضعيفة

الخصائص المؤسفة		الخصائص المفيدة	
طبيعتها	الخاصية	طبيعتها	الخاصية
معلومات غير مكتملة	مجرأة	فرصة أو تحديد حسب كوفمان	إستباقية
معنى غير واضح وملتبس	غامضة وبدون فائدة ظاهرة	مثل موضوع عملية البحث	على صلة بهدف المسح
تظهر إشارة ضعيفة بطريقة عشوائية	عشوانية	من وجهة نظر مستقبلية	جديدة ومدهشة
من الصعب جدًا إنشاء خوارزميات تمكن من الكشف التلقائي عن الإشارات الضعيفة	صعوبة اكتشافها	فرصة للتعلم والتعمق والتطور	التعلم

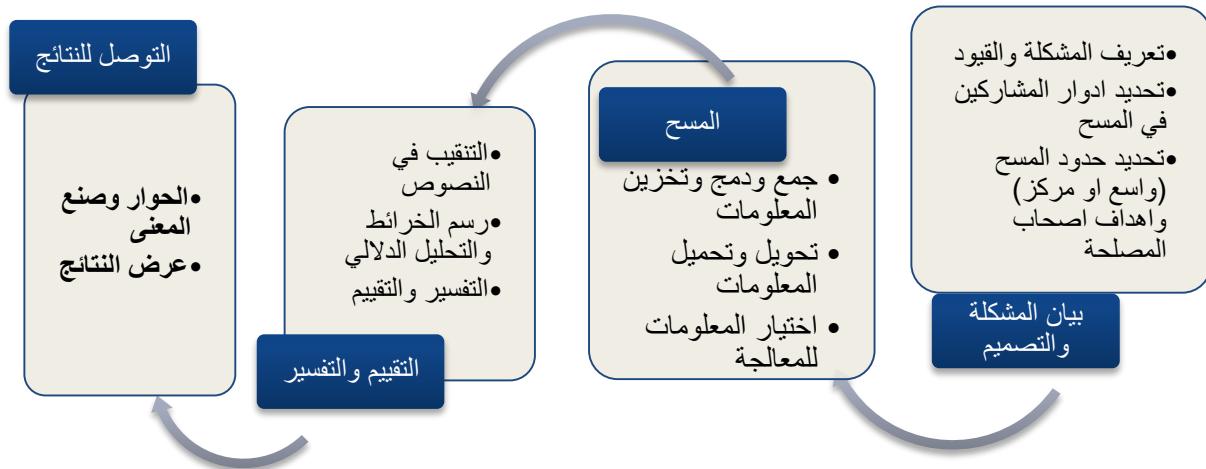
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

Humbert Lesca and Nicolas Lesca, *Weak Signals for Strategic Intelligence: Anticipation Tool for Managers*, first published (John Wiley & Sons, 2013), p 36.

Elina Hiltunen, *Weak Signals in Organizational Futures Learning* (HELSINKI: Helsinki School of Economics, 2010), p 57.

يمكن تلخيص خطوات عملية استكشاف الإشارات الضعيفة من خلال الشكل رقم_(17-01) الموالي:

الشكل رقم (17-01): خطوات البحث عن الإشارات الضعيفة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر مختلفة

1) المرحلة الأولى (بيان المشكلة والتصميم): يحتاج فريق المسح المستخدمون الأساسين المستهدفون إلى التوصل إلى إجماع حول الغرض من المسح، وتوقعاتهم بشأن نتيجة النشاط وتحديد نطاق البحث بين إجراء مسح موسع، أو مسح مركز من أجل تقليل مخاطر إغفال بيان المشكلة والإرهاق من تنوع المعلومات.¹

¹ Anna Lindberg and al, "A Utility-Focused Process for Enhancing the Use of Horizon Scanning in Defence Research" (Swedish, 2021), p 23.

(2) المرحلة الثانية (المسح): يعد تجميع المستندات خطوة أساسية في تحديد الإشارات الضعيفة عن طريق أدوات مختلفة، ينشئ الخبراء مجموعات من الجموعات التي تم فرزها حسب معايير الملائمة وعدم اليقين من المعلومات وهدف هذا الغرض يجب أن تكون جميع البيانات بتنسيق موحد¹؛ فمن الضروري وجود نظام لإدارة هذه الكمية كبيرة من المعلومات والتي يمكن من خلالها استخراج المعرفة اللازمة لاتخاذ القرار، ويستخدم المسح²:

- أولاً: خوارزمية لجمع وتخزين عدد كبير من المستندات من مصادر مختلفة تتعلق بموضوع معين؛
- ثانياً: تحويل المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات لتخزين البيانات المفيدة منها عن طريق خوارزمية ثانية؛
- ثالثاً: بمجرد تخزين المعلومات، تقوم خوارزمية أخرى باختيار وتحويل المعلومات المراد معالجتها بواسطة النماذج الرياضية من خلال التنقيب في النصوص واكتشاف الأحداث من بيانات السلسل الزمنية.

على سبيل المثال، يستخدم ملف مصفوفة Doc2mat مع التحميل في برنامج CLUTO حيث يعرف ملف Doc2mat بأنه برنامج نصي لـ Perl يحول مجموعة من المستندات إلى مصفوفة فضاء متوجه متوافق مع خوارزمية التجميع CLUTO، والتي تمثل هي الأخرى "حزمة برامج لتجميع مجموعات البيانات ذات الأبعاد المنخفضة والعالية وتحليل خصائص المجموعات المختلفة".³

(3) المرحلة الثالثة (التقييم والتفسير): تبدأ هذه المرحلة في البحث عن الإشارات الضعيفة باستخدام تقنية التنقيب في النص، والتي عرفها الاقتصادي "Yoon" في مجلة Expert Systems with Applications المتخصصة في الأنظمة الخبيرة والذكية على أنها "نوع من التنقيب في البيانات تهدف إلى استخلاص معلومات عالية الجودة من النصوص، من خلال هيكلة مدخلات النص في بيانات منتظمة ثم بناء نماذج التحليل ثم تفسير المخرجات، ويختلف التنقيب في النص عن التنقيب في البيانات من حيث أمثل التنقيب، والتي تتم من خلال معالجة نصوص اللغة الطبيعية بدلاً من قواعد البيانات المهيكلة من خلال استغلال معالجة اللغة الطبيعية ومطابقة الكلمات الرئيسية".⁴

بالمقابل نظم "Hiltunen" الإشارة الضعيفة باستخدام مفهوم "علامة المستقبل"، وأوضح ذلك في ثلاثة أبعاد، الإشارة، المشكلة، والتفسير، فعندما تكون الإشارة في مستوى منخفض من الإشارة والمشكلة والتفسير، يتم

¹ Julia Ponomareva and Anna Sokolova, "The Identification of Weak Signals and Wild Cards in Foresight Methodology: Stages and Methods", *National Research University Higher School of Economics Research Paper Series*, 2015, p 11.

² Israel Griol-Barres and al, "Detecting Weak Signals of the Future: A System Implementation Based on Text Mining and Natural Language Processing", *Sustainability*, 2020 , p 04.

³ Nasim Tabatabaei, Référence précédente, p 33.

⁴ Janghyeok Yoon, "Detecting weak signals for long-term business opportunities using text mining of Web news", *Expert Systems with Applications: An International Journal*, 2012, P 12544.

تصنيفها كإشارة ضعيفة، أما عندما تكون في مستوى عالي من الأبعاد المعنية تصبح إشارة قوية، وهنا تعني الإشارة الرؤية أو رقم العالمة المستقبلية، ويقصد بالمشكلة رقم الحدث الذي يشير إلى مدى انتشار عالمة المستقبل، والتفسير يعني عدد الأشخاص الذين يفهمون معنى عالمة المستقبل.¹

4) المرحلة الرابعة (التوصل للنتائج): نتيجة للنظام بأكمله سيتمكن الخبراء وأصحاب المصلحة الآخرون من الوصول إلى أربعة مخرجات ستساعدهم في عملية اتخاذ القرار²:

- ✓ قائمة بالإشارات الضعيفة المحتملة الممثلة في خريطة مشاكل الكلمات الرئيسية؛
- ✓ قائمة بالإشارات الضعيفة المحتملة الممثلة في خريطة ظهور الكلمات الرئيسية؛
- ✓ ترتيب لجميع الكلمات الرئيسية الموجودة في كلا الرسمين البيانيين والتي من المرجح أن تكون مرتبطة مع الإشارات الضعيفة؛
- ✓ نتائج التحليل متعدد الكلمات يوفر نتائج أكثر دقة لتجاهل العلامات الكاذبة.

وبالرجوع إلى الأنظمة المستخدمة في البحث عن المعلومات، يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات مختلفة اعتماداً على الطريقة التي تستخدمها لمطابقة الاستعلامات مع المستندات³:

- ✓ النماذج المبنية على نظرية المجموعات، وأشهر مثل لها هو النموذج البوليني "modèle booléen"؛
 - ✓ نماذج جبرية تستخدم مقاييس مسافة القرب في الفضاءات المتوجهة "Le modèle vectoriel"؛
 - ✓ النماذج الاحتمالية حيث يتظر إلى المطابقة على أنها احتمالية للتشابه "Le modèle probabiliste".
- 3- تحليل المعلومات ومعالجتها والتحقق منها:** يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها فيما يتعلق بالاحتياجات المعبأ عنها في بداية المشروع من قبل خبير في هذا المجال باعتماد مجموعة من الطرق والنماذج المناسبة لتحليل المعلومات المجمعة ومن أبرز الطرق المستخدمة نجد:

1)- تقنية المسح البيئي السريع (1982)⁴: وفقاً "Nanus" فإن QUEST هي عملية بحث مستقبلية مصممة للسماح للمديرين التنفيذيين والمخططين في منظمة ما بمشاركة وجهات نظرهم حول الاتجاهات والأحداث في البيئات الخارجية المستقبلية التي لها آثار حاسمة على استراتيجيات وسياسات المنظمة، فالمعرفة بالقوى البيئية لا يمكن أن تكون مفيدة إلا عندما تكون هناك آلية لتفسيرها وتحليلها، حيث يسمح تحليل

¹ Chankook Park and Seunghyun Cho, "Future sign detection in smart grids through text mining", *Energy Procedia*, 2017, p 81.

² Israel Griol-Barres, Sergio Milla, and Jose Millet, op. cit, p 09.

³ Philippe KISLIN, Référence précédente, P 169.

⁴ G Amutha, K. Muthukumar, and A. Panimalar, *Marketing Management*, 2nd edition (Inde: Thakur Publication Private Limited, 2022), p 33.

QUEST للمدربين التنفيذيين بفهم وتحليل التصورات والتفسيرات ونقاط الأخطاء المختلفة المتعلقة بالبيئة، يمكن استخدام أدوات مختلفة لتنفيذ QUEST مثل الاستبيانات، وتحليل أصحاب المصلحة، وتقنية دلفي، والتحليل الهيكلي.

(2) - **تحليل ETOP** (إعداد ملف تعريف التهديدات والفرص البيئية)¹: تم تقديم هذه التقنية بواسطة "W.F. Glueck" ، وهو أسلوب يستخدم لتنظيم القضايا البيئية، حيث يصنفها في مختلف القطاعات مما يساعد الإدارة على تركيز اهتمامها نحو مجالات محددة، كما تسهل هذه التقنية إجراء تحليل عميق للعوامل البيئية التي تسمح للمؤسسات بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وهذا يؤدي إلى تحضير استراتيجي أكثر كفاءة.

(3) - **نموذج SWOT**: وهو مختصر لكلمات باللغة الانجليزية (strengths, weaknesses)، opportunities, threats طرح تحليل SWOT لأول مرة في عام 1950 من قبل اثنين من خريجي كلية هارفارد للأعمال، وهما "George Albert Smith and Roland Christensen" ، باستخدام هذا التحليل من الممكن البدء في تحليل البيئات الداخلية والخارجية واتخاذ قرارات إستراتيجية توازن الفرص البيئية مع نقاط قوة المنظمة، ويمكن تعريف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات على النحو التالي²:

► **نقطة القوة (strengths)**: تعني أن المنظمة بكتابتها المميزة في مجالات معينة مثل الموارد المالية والمصورة

الذهنية الإيجابية لدى العملاء والموردين والعلاقات الإيجابية يمكن أن تتفوق على المنافسين؟

► **نقطة الضعف (weaknesses)**: تمثل القيود أو النقصان في الموارد والمهارات والقدرات ونقاط القوة التي يمكن أن تمنع بشكل ملموس الأداء الفعال في المنظمة؛

► **الفرصة (opportunities)**: تعني نجاح في معرفة أمر كبير مرغوب فيه عن البيئة الخارجية، مثل معرفة جزء من السوق كان منسياً قبل ذلك أو معرفة التغيرات في الظروف أو القواعد التنافسية وتحسين العلاقات مع المشترين والبائعين؛

► **التهديدات (threats)**: تمثل تهديدات نجاح المنظمة التغيرات غير المواتية في البيئة الخارجية للمنظمة مثل القدرة التفاوضية للمشترين أو الموردين الرئيسيين، والتغيرات السريعة والكبيرة في التكنولوجيا.

(4) - **نموذج PESTEL**: اقترح تحليل PESTEL لأول مرة من الناحية النظرية من قبل "Francis J. Aguilar" في عام 1967 ، في دراسته الأكاديمية "صياغة إستراتيجية الشركة: مسح البيئة" ، حيث ذكر أن إستراتيجية الشركة يجب أن تعتمد على أربعة متغيرات أساسية، يتم تعريف هذه المتغيرات الأربع على أنها البيئة

¹ G Amutha, K. Muthukumar, et A. Panimalar, Référence précédente, p 32-33.

² Alireza Abdi and al, "OVERVIEW SWOT ANALYSIS METHOD AND ITS APPLICATION IN ORGANIZATIONS", SINGAPOREAN JOuRNAl Of buSINESS EcONOmICs, ANd mANAGEmENt Studies, 2013, P 69-70.

السياسية والاقتصادية والفنية والاجتماعية التي تعمل فيها المنظمة، لقد تم تطوير طريقة التحليل هذه وإثرائها على مرو السنين بمساهمات من مختلف الأكاديميين والتطبيقات من عالم الأعمال، تتمثل هذه العوامل على الترتيب¹:

► **العوامل السياسية (Political Factors)**: تشير إلى مدى تأثير الحكومة في بلد ما على صناعة معينة؛

► **العوامل الاقتصادية (Economic Factors)**: هي العوامل المحددة لأداء الاقتصاد والتي تؤثر بشكل مباشر على الشركات ولها تداعيات طويلة المدى؛

► **العوامل الاجتماعية (Social Factors)**: تنشأ العوامل الاجتماعية من البيئة الاجتماعية للسوق ولها محددات مثل الاتجاهات الثقافية والبنية الديموغرافية والإحصاءات السكانية؛

► **العوامل التكنولوجية (Technological Factors)**: تشمل العوامل التكنولوجية الابتكارات في مجال التكنولوجيا التي تؤثر على العمليات في الصناعة؛

► **العوامل البيئية (Environmental Factors)**: تشمل القضايا التي تتأثر بالبيئة الطبيعية أو تحددها.
 5)- **تحليل الصناعة**²: يوصى بإجراء تحليل الصناعة الذي قدمه Michael E. Porter " والحكم على موقف المنظمة من نموذج القوى الخمس، والذي يتضمن حالة التنافس بين اللاعبين في الصناعة، والقدرة التفاوضية للمشترين، والمساومة قوة الموردين، والتهديد من الداخلين الجدد ومن البديل، في هذا الصدد ابتكر بورتر ثلا

ستراتيجيات عامة وهي:

- ✓ قيادة التكاليف: وهذا يعني أن الشركة أكثر فعالية من حيث التكلفة من المنافسين في الصناعة؛
- ✓ التمايز: ويقصد به تقديم منتج أو خدمة مميزة لا يستطيع المنافسون تقليلها بسهولة؛
- ✓ التركيز: ويعني ضمناً العثور على قطاع معين في السوق ومن ثم اختيار إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمايز لهذا القطاع المحدد. وقد أوصي باختيار إحدى الاستراتيجيات الثلاث بعناية وعدم الخلط بينها.

6)- **طريقة السيناريو (SCENARIO ANALYSIS)**³: تحليل السيناريو يمكن أن يساعد في التعامل مع عدم اليقين، من خلال إنشاء عدد صغير من سيناريوات السوق وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، ويمكن أن يكون تحليل السيناريو طريقة قوية للتعامل مع البيئات المعقّدة، وهناك نوعان من تحليل السيناريو.

¹ Polat Olcay and Gülnar Görkem, *Theories and Practices for Sustainable Urban Logistics* (IGI Global, 2024), p 111-114.

² RAJNI SOFAT and PREETI HIRO, *STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT*, Second edition (PHI Learning Pvt. Ltd., 2016), p 17.

³ David A. Aaker AND Damien McLoughlin, *Strategic Market Management: Global Perspectives*, first published (John Wiley & Sons, 2010), p 95.

► النوع الأول سيناريوهات تطوير الإستراتيجية: الهدف منه تقديم رؤى حول السياقات التنافسية المستقبلية، ثم استخدام هذه الرؤى لتقييم استراتيجيات الأعمال الحالية وتحفيز إنشاء استراتيجيات جديدة، حيث من الممكن أن تساعده مثل هذه التحليلات في وضع خطط طوارئ للوقاية من الكوارث؛

► النوع الثاني السيناريوهات المبنية على القرار: يتم اقتراح إستراتيجية واختبارها مقابل العديد من السيناريوهات التي تم تطويرها، فإذا كان القرار هو دخول السوق بإستراتيجية تكنولوجية، فيمكن بناء سيناريوهات بديلة حول متغيرات مثل قبول السوق للتكنولوجيا، واستجابة المنافسين.

في كلتا الحالتين سيتضمن تحليل السيناريو ثلاًث خطوات عامة وهي إنشاء السيناريوهات، وربط تلك السيناريوهات بالاستراتيجيات الحالية أو المحتملة، وتقييم احتمالية السيناريوهات.

(7) - طريقة اللغز Puzzle: تم تطوير طريقة اللغز من قبل فريق البروفيسور "H. Lesca" وهي تتألف من استدعاء الإمكانيات المعرفية لعدة أفراد في نفس الوقت، حيث تقوم على مبدأ أن الجميع يراقبون الأشياء لكنهم لا يحكمون على تأثيرها الحقيقي، لأن هذا التأثير يمكن أن يكون مبهمًا خارج مجال خبرتهم أو لأنه يبدو أن لا قيمة لهذه المعلومات عند النظر إليها بمعزل عن غيرها، وعليه تبدأ هذه الطريقة بالتعبير عن موضوع التفكير الذي يمكن أن يكون مشكلة أو فرضية أو معلومات، أي ترجمة إشارة تعتبر مثيرة للاهتمام، ثم إجراء جمع أو بحث أولي للمعلومات حول موضوع التفكير، بعدها يتم إجراء فرز بين المعلومات التي تم جمعها ثم كتابة هذه المعلومات التي تسمى "موجزة" رقمياً أو مادياً (على أوراق صغيرة)، بعد ذلك يتم عقد جلسة نقاش حول الموضوع، يقرأ الأشخاص الجتمعون الأخبار المتعلقة بالموضوع ويحاولون تجميع تلك الأخبار التي يبدو أنها تحتوي على نقاط مشتركة أو علاقات سببية، خلال هذه المرحلة يضيف المشاركون معلومات أخرى يعرفونها فيما يتعلق بالموجزات ويجمعونها في مجموعات من الملخصات التي تم الحصول عليها بالفعل، كما يفعل المرء لإنشاء أحجية مكونة من عدة مئات أو آلاف القطع¹.

4- نشر معلومات اليقظة الإستراتيجية: هي عملية تتمثل في وضع المعلومات والمعرف المتصالب عليها من خلال عملية إنشاء جماعي للمعنى في متناول الأشخاص المعنيين والمرخصين للحصول عليها، وعادة ما يتضمن هؤلاء في المسؤولين التنفيذيين، وتكون عملية النشر ناجحة إذا تحققت العناصر التالية²:

- ✓ وصول المعلومات والمعرف إلى الأشخاص المعنيين؛
- ✓ الفهم الواضح للمعلومات والمعرف من طرف الأشخاص المستقبليين؛

¹ Stéphane Goria, *Méthodes et outils de veille créative*, first published (london UK: ISTE Group, 2017), p 35.

² محمد غولي، "أثر اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك" (أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص أعمال الكترونية، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2023)، ص 63.

- ✓ الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات والمعرف من طرف الأشخاص المعنيين.
- 5- التكيف والتغذية الراجعة¹: يتكون نجح التغذية الراجعة من استخدام تطوير حدث حقيقي كفرصة لجمع الخبرة الفردية للعديد من الجهات الفاعلة وجمعها في شكل تجربة جماعية، من أجل فهم الحوادث السابقة بشكل أفضل وتمكين تبادل الخبرات المكتسبة أثناء إدارة المخاطر والأزمات، تتضمن التغذية الراجعة الخطوات التالية:
 - ✓ مرحلة رأس المال (capitalisation) التي تسمح بإنشاء قاعدة الخبرة من الأنشطة التي تساهم في إضافة معلومات جديدة إلى قاعدة الخبرة؛
 - ✓ مرحلة المعالجة وتحليل قاعدة هذه الخبرة لإنشاء معرفة جديدة ؛
 - ✓ مرحلة الاستغلال التي تشير إلى استخدام هذه المعرفة في المنظمة، وتسمح بحل موقف جديد من خلال تكيف الخبرات المستغلة، واستخدام هذه القاعدة للتدريب والوقاية.

¹ Cécile L'Héritier, Une approche de retour d'expérience basée sur l'analyse multicritère et l'extraction de connaissances – Application au domaine humanitaire, Thèse de doctorat, Spécialité Informatique, UNIVERSITE DE NIMES, france ,2020 ,p 24.

المبحث الثالث: اليقظة الإستراتيجية لتحقيق أعلى درجات التحكم في إدارة الأزمات

يشهد العالم وتيرة متزايدة في تعداد الأزمات العالمية والتي قد تحمل عواقب ولو بصفة غير مباشرة على استدامة نشاط المنظمات، وبصرف النظر عن تأثير هذه الأزمات، يمكن للشركات أن تواجه كذلك أنواع أخرى من الأزمات تؤثر بشكل مباشر على سمعة والصورة المنظمة، من هذا المنطلق يتوجب عليها بناء تصور لعملية إدارة الأزمات ومراقبتها بشكل خاص، وبافتراض أن نجاح إدارة الأزمات يعتمد عملياً على مراقبة الأزمات إلى حد كبير والاستعداد المسبق لها نحاول من خلال هذا المبحث إبراز أهمية العلاقة ما بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

المطلب الأول: اليقظة الإستراتيجية مدخل لفعالية إدارة الأزمات

الفرع الأول: متطلبات فعالية إدارة الأزمات

تُعرف فعالية إدارة الأزمات بأنها نجاح إداري يتيح للمنظمات التعامل مع الأزمات والتبنّؤ بها ووضع الخطط للتعامل معها أثناء الأزمات وبعدها، ويضمن لها استعادة عافيتها واستئناف نشاطها والتعلم من ما سبق، علاوة على تحقيق الأهداف في أوقات الأزمات¹، من هذا المنطلق قام العديد من الباحثين بالتحقيق في مواقف الأزمات المختلفة وفحصوا كيفية إدارة الموقف للأزمات التي قمت دراستها، بتوثيق بعض الخطوات لإدارة الأزمات بشكل فعال، على الرغم من أن "Coombs and Holladay" انتقداً تصنيفات الأزمات لتكون بمثابة دليل في إدارة الأزمة لأن التصنيف يتم إنشاؤه من سياق استراتيجيات الاستجابة للأزمات، إلا أنه ومع ذلك لا تزال أنواع الأزمات بمثابة نقطة انطلاق لوضع خطة فعالة لإدارة الأزمات، من وجهة النظر هذه يقدم علماء نظرية اتصال الأزمات الموقافية (SCCT) باعتبارها النظرية الأكثر استشهاداً في أبحاث الاتصال في الأزمات والتي تحدد المتغيرات والافتراضات وال العلاقات التي يجب مراعاتها في اختيار استراتيجيات الاستجابة التي تناسب الأزمة أربعة متغيرات رئيسية تحدد مستوى فعالية إدارة الأزمات والمتمثلة في²:

(1) **أنواع الأزمات:** قام خبراء الأزمات بالتحقيق في عدة أنواع من إدارة الأزمات وتصنيفها إلى أنواع مختلفة حيث أدرج "Coombs" تسعة أنواع من الأزمات التي تم تنقيحها لاحقاً إلى ثلاثة عشر نوعاً؛

¹ Hesham Ezzat Saad and Maisa Fathey Abd El-latief, "DOES STRATEGIC INTELLIGENCE IMPACT THE ACHIEVEMENT OF CRISIS MANAGEMENT EFFECTIVENESS? EVIDENCE FROM FOUR AND FIVE-STAR HOTELS IN LUXOR AND ASWAN", *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)*, 2023, P05.

² Kamaldin Abdulsalam Babatunde, "Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management", *Journal of Home Affairs Governance*, 2022, p546-548.

- (2) مراحل الأزمات: حدد العلماء خمس مراحل بأسماء مختلفة من الأزمة تنطوي على مخاطر وفرص متصلة خاصة بها وهي: اكتشاف الإشارات، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعافي، التعلم؛
- (3) النظام: وهو مجموعة من الأشياء التي تجتمع معًا لتتشكل كلاً واحدًا، تحدث الأزمات بسبب تفاعل هذه المجموعة من الأشياء التي تعمل كأنظمة متعددة، حيث يتوجب على فريق الأزمات معرفة كيفية عمل كل نظام، في هذا الصدد ذكر "Pearson and Mitroff" خمسة أنواع من الأنظمة (التقنية، العامل البشري، البنية الأساسية، الثقافية، المواقف/المعتقدات)، وتعد الأنظمة الثقافية والمواقف/المعتقدات الأكثر تأثيرًا من بين هذه الأنظمة على الاستجابة للأزمات والاستعداد؛
- (4) أصحاب المصلحة: يمثلون مجموعة متنوعة من الأطراف التي يمكنها أن تجعل الأزمات تحدث أو تؤثر على إدارة الأزمات، لذا لابد من تحديدهم ودمجهم في خطة إدارة الأزمات لأنهم مرتبطون بشكل مباشر أو غير مباشر بالأزمة.

تعبر الباحثة "Ashley Goosman" عن الفعالية في إدارة الأزمات بمفهوم التميز، والذي يتجلّى حسبها من خلال توافر العديد من العناصر اليجابية للمنظمة تفرزها عملية إدارة الأزمات، من جملتها حماية السمعة وبناء الثقة كأحد الأصول الأكثـر قيمة، وكـذا التقليل من الأثر المالي الناتج عن الخسائر التي قد تسببها الأزمـات، بالإضافة إلى ضمان استمرارية الأعمال في ذروة أوقـات الشـدة، وتضيف الباحـثـة أن تـحقق فـعـالية إـداـرة الأزمـات له اـرـتـيـاط وـثـيق بـفعـالية المـراـقبـة، وـذـلـك لـسـبـيـن أوـهـمـا لـكـوـنـها توـفـر نـهـجا اـسـتـيـاقـيا لإـداـرة الأزمـات من خـلال تحـديد نقاط الـضـعـف وـالـقـوـة وـالـاسـتـعـادـة لها، وـثـانـيـهما تعـزيـز مـروـنة المنـظـمة في الـاستـجـابـة لـلـازـمـات وـالـقـدرـة عـلـى الصـمـود¹.

وتعرف مرونة المنظمة في مواجهة الأزمـات بالـقدرة على عدم الـوقـوع في الأـزمـة أو في التـعامل معـها عندـما تـحدـثـ، وهـذـهـ المـروـنةـ هيـ سـمةـ مـرـتبـطـةـ بشـكـلـ مـباـشـرـ بـالـمنـظـمةـ نـفـسـهـاـ وـتـطـلـبـ التـطـوـيرـ الـمـسـتـمـرـ وـالـحـمـاـيـةـ منـ الصـدـمـاتـ وـفيـ نـفـسـ الـوقـتـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ التـكـيـفـ وـخـلـقـ الـقـيـمـةـ، وـتـضـمـنـ الـعـنـاصـرـ الـأسـاسـيـةـ التـالـيـةـ²:

- ✓ المـروـنةـ الـإـسـتـرـاتـيـجـيـةـ وـهـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ التـطـوـيرـ وـخـلـقـ الـمـروـنةـ فيـ الـمـنـظـمةـ؛
- ✓ المـروـنةـ التـشـغـيلـيـةـ وـهـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ الحـفـاظـ عـلـىـ الـعـمـلـيـاتـ أـثـنـاءـ الـاضـطـرـابـاتـ الـحـرـجةـ؛
- ✓ المـروـنةـ الـمـالـيـةـ وـهـيـ الـقـدـرـةـ عـلـىـ الحـفـاظـ عـلـىـ رـأـسـ الـمـالـ وـالـتـدـفـقـ الـنـقـديـ أـثـنـاءـ الـاضـطـرـابـ.

¹ Ashley Goosman, "Crisis Management Excellence: Key Indicators of Control Effectiveness", Disaster Empire, 2023, <https://disasterempire.com/crisis-management/crisis-management-excellence-key-indicators-of-control-effectiveness/>.

² Zbigniew Ciekanowski and al, "Crisis Management and Crisis Situation in the Organization", *European Research Studies Journal*, 2023, P347.

وتشير "Ashley Goosman" ¹ كذلك إلى أن تحقق فعالية اليقظة يمكن الاستدلال عليه من خلال المؤشرات التالية:

- 1) وقت الاستجابة: في الأزمات يكون الوقت جوهرياً ويشكل أحد المقاييس الحاسمة لأنه يعبر عن مدى سرعة اكتشاف المنظمة للطوارئ والاستجابة لها، غالباً ما يرتبط وقت الاستجابة الأسرع بإستراتيجية أكثر فعالية لإدارة الأزمات؛
- 2) إستراتيجية الاتصال: يعد التواصل السريع والفعال مع أصحاب المصلحة أمرًا بالغ الأهمية أثناء الأزمات؛
- 3) تحصيص الموارد: فتحصيص الموارد بكفاءة يضمن الاستجابة لتحديات متعددة دون اختناقات غير ضرورية؛
- 4) التدريب والتمارين: تعتبر جلسات التدريب المنتظمة ومحاكاة الأزمات أمرًا أساسياً للاستعداد لوقوع الأزمة؛
- 5) تقييم المخاطر: غالباً ما يكون منع الأزمات أكثر فعالية من إدارتها؛ حيث يتتيح تحديد تقييم المخاطر بانتظام تحديد الأزمات المحتملة قبل تفاقمها مما يتيح تنفيذ التدابير الوقائية؛
- 6) أنظمة المراقبة: تعتبر أدوات المراقبة ذات قيمة لا تقدر بثمن في اكتشاف علامات التحذير المبكر للأزمات؛
- 7) التنسيق: تتطلب إدارة الأزمات الفعالة التنسيق السلس بين مختلف الفرق والأقسام؛
- 8) الملاحظات والتعلم: يعد إجراء مراجعات شاملة بعد الأزمة أمرًا ضروريًا لتحديد مجالات التحسين وضمان تنفيذ الدروس المستفادة بشكل فعال.

الفرع الثاني: يقظة الأزمات

1- ماهية يقظة الأزمات: تجمع يقظة الأزمات بين سلسلة من الإجراءات التي تهدف إلى اكتشاف ومراقبة وتحليل وتوقع الأحداث غير العادية أو غير الطبيعية التي قد تشكل خطراً علىبقاء واستمرارية وحسن سير العمل في المنظمة، كما تتيح إمكانية الاستجابة بسرعة وفعالية أكبر في حالة حدوث أزمة فعلية أو محتملة، من خلال تعبئة الجهات الفاعلة والموارد الالزامية، والتي يتم تحديدها بشكل مثالى مسبقاً في خطة الأزمة، بالاعتماد على أدوات ومصادر مختلفة للمعلومات، ونماذج وأدوات إدارة المخاطر أو شبكات الخبراء الداخليين والخارجيين في المنظمة، وعليه تهدف يقظة الأزمات إلى تحقيق الغايات التالية²:

- ✓ توقع ضجة سيئة أو أزمة قد تعرض صحة أو سمعة وعمل المنظمة والقادة واقتصاد القطاع للخطر؛

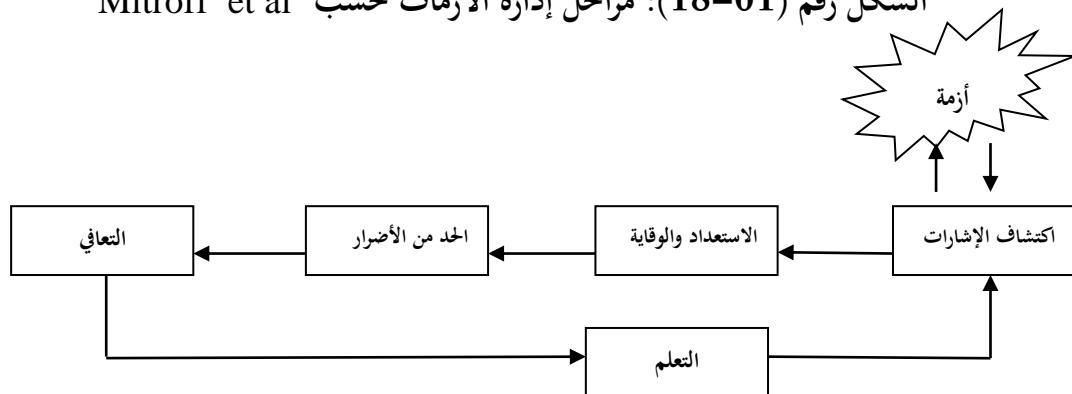
¹ Ashley Goosman, Référence précédente.

² Christophe Asselin, "Veille de crise : Définition et conseils pour la réaliser efficacement", consulte le 04/06/2024, <https://blog.digimind.com/fr/agences/comment-optimiser-votre-veille-de-crise-sur-les-reseaux-sociaux>.

- ✓ جمع وتحليل سيناريوهات الأزمات المحتملة من خلال المراقبة التنافسية ومراقبة المخاطر ومراقبة مختلف أصحاب المصلحة المحتملين في الأزمة (وسائل الإعلام والموردين والعملاء والهيئات التنظيمية)؛
- ✓ الكشف عن الإشارات الضعيفة أو القوية (التي تشكل تحديات محتملة للمنظمة من خلال المراقبة المستمرة لمصادر المعلومات وجمع ورسمة وتبادل ردود الفعل من الميدان ومن شبكة من الخبراء)؛
- ✓ تحسين سرعة الاستجابة وقدرتها وجودتها من خلال جمع البيانات السابقة التي مكنت من تحديد الموارد التي سيتم تعييّنها والأدوات والعمليات التي سيتم استخدامها لتنفيذ مراقبة ما بعد الأزمة لتحديد الإجراءات التصحيحية التي يتعيّن اتخاذها للمنظمة وسرد الدروس التي يمكن تعلمها من الأزمة.

2- مكانة اليقظة في دورة إدارة الأزمات: انطلاقاً من توصيف إدارة الأزمات بكونها عملية منهجية تشمل المنظمة بأكملها في محاولة لتجنب الأزمات التي يمكن أن تؤثر على الشركة يذهب كلا من (Elsubbaugh, Fildes and Rose, 2004; Mitroff, 1988; Pearson and Mitroff, 1993 إدارة الأزمات إلى خمس مراحل وهي كشف الإشارة، الاستعداد والوقاية، والحد من الضرر، والتعافي، والتعلم، والتي يلخصها الشكل رقم (18-01)، من هذا المنطلق يرى "Kangoute" أن أهمية اليقظة الاستراتيجية تتركز في المرحلة الأولى من مراحل إدارة الأزمات، والمتمثلة في الكشف عن إشارات الإنذار المبكر¹.

الشكل رقم (18-01): مراحل إدارة الأزمات حسب "Mitroff et al"



Source : Aminatha Sandiah KANGOUTE, "La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises" (Master en information et communication, Belgique, Université à Ottignies-Louvain-la-Neuve, 2021), P 36.

من جانب آخر اقترح كلا من "C. Dautun , J. Tixier , J. Chapelain , F. Fontaine , G. Dusserre" منهجية تسمح لمديري الأزمات ووحدات الأزمات بجمع وتحليل المعلومات الصادرة عن بيئتهم بشكل مستمر من أجل توقع التغيرات الناجمة عن حدث يحتمل أن يكون مسبباً للأزمات مع تقليل نقاط

¹ Aminatha Sandiah KANGOUTE, "La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises" (Master en information et communication, Belgique, Université à Ottignies-Louvain-la-Neuve, 2021), P 35.

الضعف والشكوك المتعلقة بهذا الموقف، الهدف العام لهذه الطريقة ذو شقين: توقع حدث يثير احتمال حدوث أزمة وتجنب حدوث أزمة واسعة النطاق، وللقيام بذلك س يتم تحديد مؤشر واحد أو أكثر من أجل التمكّن من تحديد مستوى احتمال حدوث أزمة، يتم تقسيم الطريقة المطبقة للوصول إلى إنشاء مقياس محتمل للأزمات إلى مرحلتين متتاليتين¹:

1) المرحلة الأولى توصيف النظام: تتوافق مع استهداف المعلومات التي تميز حالة الأزمة والبحث عن المؤشرات

وتنقسم إلى ثلاث مراحل متتالية:

- أ-** التحليل المنهجي لحالات الأزمات لتحديد الاستهداف المسبق للمعلومات
- ب-** إنشاء سيناريوهات الأزمات تكون واسعة النطاق ثم التحقق من صحتها من قبل الخبراء حسب نوع الحدث المسبب اعتماداً على دمج العوامل المؤثرة
- ت-** هيكلة المعلومات وتحديد المؤشرات فيما يتعلق بحالة أزمة معينة بتنظيم المعلومات التي تم جمعها سابقاً من أجل تحديد المؤشرات ذات الصلة والمفيدة لتحديد احتمالية حدوث أزمة لكل نوع من سيناريوهات الأزمات.

2) المرحلة الثانية بناء كل مؤشر باستخدام طريقة Saaty (عملية التسلسل الهرمي التحليلي Analytic Hierarchy Process): الهدف من هذه المرحلة هو الوصول إلى وظيفة محتملة للأزمات بناءً على مجموعة من المؤشرات التي تتيح إبلاغ صاحب القرار بالوضع الذي يجب عليه إدارته، ذلك أن استخدام أسلوب تحديد الأولويات متعدد المعايير يسهل عملية اتخاذ القرار لأنه يوفر تنظيماً للمعلومات والتقييمات، يركز "Kangoute" على حصر دور اليقظة الإستراتيجية في المرحلة الأولى لعمليات إدارة الأزمات، من خلال وظيفتها في كشف إشارات الإنذار المبكر، في ما يذهب كلا من "J. C. Dautun , J. Tixier , Chapelain , F. Fontaine , G. Dusserre Mael" إلى التركيز على وظيفة اليقظة الإستراتيجية في توقع الأزمات محتملة الحدوث من خلال عملية بناء مؤشرات واقتراح السيناريوهات وهو ما يتوااءم مع المرحلة الثانية والثالثة (الاستعداد والوقاية، الحد من المخاطر) من مراحل عمليات إدارة الأزمات؛ في نفس السياق يطرح "MARBAIS" كيفية الوصول إلى بناء سيناريوهات للأزمات دون بناء مؤشرات غير أنه لا يحصر دور اليقظة في

¹ Carole Dautun et al, "Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire" (Colloque de maîtrise des risques et sureté de fonctionnement "Risques et performances", Lille, France: Institut pour la Maîtrise des Risques, 2006), P4-6.

المراحل الثلاثة الأولى من مراحل إدارة الأزمات بل يبرز الدور المنوط بها في مرحلة التعلم، ومن ثم ينقسم نشاط اليقظة الإستراتيجية إلى أربع ممارسات وهي¹:

1) جمع المعلومات السابقة: عندما تأتي الأزمة فإن مرحلة تحليل الطريقة التي عوّلت بها والآثار الناجمة عن الآثار المتوقعة لا تقل أهمية عن مراحل الوقاية والإعداد والإدارة، وعلى هذا النحو تعتبر التغذية الراجعة (*retour*) بمثابة عملية كاملة من التعلم التنظيمي في مجال إدارة المواقف الاستثنائية، حيث عمل كلا من "Wybo" و "Van Wassenhove" على تطوير منهجية محددة تسمى REXAO (d'expérience et Apprentissage Organisationnel) التي تغدو الرجوعية والتعلم التنظيمي، وهي منظمة على النحو التالي:

- ✓ جمع كافة المعلومات القيمة منذ ظهور الإنذار المبكر وحتى تصعيده إلى مستويات اتخاذ القرار من أجل تكوين قاعدة بيانات خاصة بحادث ما وكذا المستندات التي تم إنشاؤها قبل الأزمة؛
- ✓ التحليل داخل قاعدة البيانات لجميع القرارات والأحداث التي يمكن أن تكون بمثابة دعم تدريسي بناءً على الخبرة المكتسبة وتسمى ذرات الخبرة "atomes d'expérience"؛
- ✓ التتحقق من التحليل الذي صدر سابقاً بتحليلهم الرجعي للقرارات المتخذة والانخراط في التفكير الجماعي حول القرارات الأخرى التي كان من الممكن تفزيذها والتداعيات المحتملة لها؛
- ✓ استكمال تسلسل المشاركة العملية بإتاحة المعرفة التي تم جمعها في قاعدة بيانات لأكبر عدد ممكن من الأشخاص من أجل تعزيز أفضل استجابة في مواجهة الأزمة القادمة.

2) جمع المعلومات التنبؤية: مع تطور تقنيات فرز البيانات وتقديرها (والتي تشمل الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي وعلوم البيانات) يمكن للمنظمات أن تنشأ أنظمة إنذار مبكر تعتمد على استخدام برمجيات للكشف عن إشارات التحذير المبكرة والتي تكتسي أهمية إستراتيجية في تنفيذ عملية الاستجابة المناسبة بسرعة أكبر؛

3) استخدام البيانات الجموعة في بناء السيناريوهات: يمكن تقدير جميع البيانات التي تم جمعها سواء في سياق نشاط الرصد العادي أو في سياق التحليل التنبؤي وأنظمة الإنذار المبكر وبناء سيناريوهات تمثل تمرين يتعلّق بأزمة افتراضية يمكن أن تواجهها المنظمة؛

4) استكشاف البيانات عند حدوث الأزمة: عندما تظهر أزمة ما، فإن المنظمة التي وضعَت آليات سابقة (جمع المعلومات من السوابق، وأنظمة المعلومات التنبؤية، والسيناريوهات) لديها من الناحية النظرية كمية كبيرة

¹ Mael MARBAIS, "Processus de veille, management des risques et gestion de crise" (Master 1 Intelligence économique, Champs-sur-Marne, France, Université Gustave Eiffel, 2020), P23-36.

نسبةً من البيانات وبالتالي يمكنها الاستفادة من هذه البيانات المتراكمة لاتخاذ أفضل الخيارات المتعلقة بإدارة الأزمات التي تواجهها.

3- تنفيذ يقظة الأزمات بالمنظمات: تقدم شركة "Idaos" وهي شركة متخصصة في ميدان إدارة السمعة ويقظة الأزمات مجموعة من العناصر الواجب توافرها لتنفيذ يقظة الأزمات بالمنظمات متمثلة في¹:

1) تحديد الأهداف والمؤشرات: من أجل مراقبة فعالة للأزمات على المنظمة تحديد أهداف اليقظة بوضوح، حيث تلبي هذه الأهداف الاحتياجات المحددة للمنظمة (مراقبة الإشارات، العلامة التجارية، أو تحديد الاتجاهات السلبية، أو اكتشاف أنشطة المنافسين، فهم مشاعر العملاء)، كما يتوجب عليها وضع مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) لقياس مدى فعالية مراقبة الأزمات (مؤشرات حجم الإشارات، مؤشرات مشاعر الإشارات من حيث كونها إيجابية أو سلبية أو محايدة، مؤشرات سرعة الاستجابة للأزمات المحددة)؛

2) اختيار أدوات اليقظة: هناك العديد من أدوات اليقظة المتاحة كل منها يقدم ميزات مختلفة لتلبية احتياجات العمل يعد اختيار هذه الأدوات أمرًا بالغ الأهمية لنجاح يقظة الأزمات (تشمل الخيارات الشائعة أدوات مثل Talkwalker، Brandwatch، Mention، Hootsuite مثل تغطية المصدر والقدرة على تحليل المشاعر وسهولة الاستخدام وخيارات إعداد التقارير،

3) التحليل والرد بسرعة: بعد جمع البيانات فإن الخطوة التالية هي التحليل السريع والدقيق لتحديد التهديدات أو الفرص وكذا خطورة الموقف واتخاذ القرار بشأن الإجراءات التي يجب اتخاذها، حيث يتضمن التحليل تصنيف الإشارات (إيجابية، سلبية، محايدة)، وتحديد مصادر التأثير، وتقييم التأثير المحتمل لكل إشارة؛

4) التقييم والتعديل بشكل مستمر: إن مراقبة الأزمات هي عملية ديناميكية تتطلب التقييم والتعديل المستمر فمن الضروري مراجعة مؤشرات الأداء والأدوات المستخدمة والاستراتيجيات الموضوعة بشكل دوري للتأكد من فعاليتها يتبع هذا التقييم تحديد نقاط الضعف وإجراء التعديلات اللازمة لتحسين استجابة وفعالية مراقبة الأزمات.

الفرع الثالث: التقنيات والأدوات الحديثة لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

تعرف تقنيات اليقظة الإستراتيجية في السنوات الأخيرة تطوراً ملفتاً للانتباه وذلك مع التطور الحاصل في إدارة البيانات المصاحب للتتطور التكنولوجي، حيث أصبح تحليل بيانات ذات حجم كبير أو ما يطلق عليه اصطلاحاً ببيانات الضخمة ممكناً وبكفاءة عالية بواسطة الذكاء الاصطناعي AI، وغداً استخدام تقنيات

¹ idaos, "Veille de crise : un impératif pour la sauvegarde de l'e-réputation", blog, idaos, 2023, P1, <https://www.idaos.com/>.

مبتكرة مثل تعلم الآلة ML، وانترنت الأشياء، البلوك تشين، أجهزة الاستشعار، تقنيات الواقع المعزز، من الأدوات الرائدة في مجال توقع الأزمات والكوارث المحتملة، وفي هذا الإطار ظهرت حلول مبتكرة مماثلة في برمجيات تعتمد على تقنية واحدة أو أكثر من التقنيات المشار إليها سابقاً تستخدم آلية التنقيب في البيانات أو التنقيب في النصوص ل تتبع أثر أزمات غير ظاهرة للعيان أو في طور التكوين.

1- استخدام التقنيات الذكية والتكنولوجية لإدارة الأزمات: تقوم اليقظة الإستراتيجية على اعتماد الذكاء في جميع مراحلها، في هذا الصدد ومن خلال تقسيم إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل رئيسية مماثلة في الاستعداد (في مرحلة ما قبل الأزمة) والاستجابة (عند وقوع الأزمة)، والتعافي (بعد نهاية الأزمة)، فإنه يتطلب عند كل مرحلة الاستناد إلى بيانات دقيقة ومحذنة للتخفيف من المخاطر وحماية استمرارية الأعمال، يسمح العمل على البيانات في كل مرحلة بتحقيق جملة من الميزات من أهمها¹:

- (1) الاستعداد (اكتشاف إشارات الإنذار المبكر): يمكن أن يحدث الاكتشاف المبكر للأزمات المحتملة فرقاً بين الإدارة السلسة والتأثير الكارثي، يمكن المعلومات القائمة على البيانات من تحديد الإشارات الضعيفة وتحليل الأنماط، والتنبؤ بالمخاطر باستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي؛
- (2) الاستجابة للأزمات (التخاذل قرارات مستنيرة تحت الضغط عندما تحدث أزمة) حيث توفر المعلومات القائمة على البيانات رؤية شاملة للأزمة وتحقق تعزيزاً للوعي الظريكي كما تسهم في اتخاذ قرارات تكيفية؛
- (3) التعافي (التعلم والتطور بعد الأزمة) توفر مرحلة التعافي فرصة للتعلم من الأزمة وتنفيذ استراتيجيات لمنع حدوثها في المستقبل من خلال القيام بتحليلات ما بعد الأزمة (يساعد في تحسين بروتوكولات إدارة الأزمات وبناء المرونة للحوادث المستقبلية)، قياس الأداء (تتبع مؤشرات الأداء لتقييم فعالية إجراءات الاستجابة)، إضافة للتحسين المستمر.

لم تعد التكنولوجيا مجرد أداة بل أصبحت عنصراً أساسياً في عمليات الأعمال الحديثة، فمن أنظمة الاتصالات إلى إدارة البيانات تؤثر التطورات التكنولوجية على كل جانب من جوانب إدارة الأزمات، وتتمثل الاتجاهات التكنولوجية الرئيسية التي تؤثر على إدارة الأزمات في²:

¹ Paul Santilli, "Data-Driven Intelligence in Crisis Management: Navigating Uncertainty with Precision - Strategic Consortium of Intelligence Professionals (SCIP)", scip, 14/11/2024, <https://www.scip.org/news/686935/Data-Driven-Intelligence-in-Crisis-Management-Navigating-Uncertainty-with-Precision-.htm>.

² Anneri Fourie, "Business Crisis Management: Adapting to Tech Changes", crises-control, 2024, <https://www.crises-control.com/blogs/business-crisis-management-2/>.

- ✓ الاستخدام المتزايد لحلول الحوسبة السحابية: توفر تقنية الحوسبة السحابية إمكانية التوسيع والمرنة، مما يسمح للشركات بتخزين البيانات المهمة والوصول إليها عن بعد. ومع ذلك، فإنها تفرض أيضًا تعقيدات في أمن البيانات وتكامل النظام؛
- ✓ أدوات الاتصال المتقدمة: تعمل أدوات مثل المراسلة في الوقت الفعلي والتنبيهات الآلية على تحسين أوقات الاستجابة، ولكنها تتطلب تكاملاً سلساً في الأنظمة الحالية.
- ✓ الذكاء الاصطناعي والأتمتة: تعمل التحليلات التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي والأنظمة الآلية على تعزيز عملية اتخاذ القرار والكفاءة، ولكنها تتطلب التنفيذ الدقيق لتجنب الانقطاعات.

وستستخدم اليقظة الإستراتيجية على نحو متزايد تقنيات وأدوات حديثة متعددة في إدارة الأزمات بالمنظمات، والتي تتتطور مع تطور التكنولوجيا، من أهمها:

1-1 البيانات الضخمة (Big Data): يصعب إيجاد تعريف جامع لبيانات الضخمة في البحوث الأكادémie، حيث يعرفها كلا من "Bayer and Laney" بكونها أصول معلومات عالية الحجم والسرعة والتنوع تتطلب أشكالاً مبتكرة وفعالة من حيث التكلفة لمعالجة المعلومات لتحسين الرؤية واتخاذ القرار، ويعرفها "Ward and Barker" بأنها تخزين وتحليلمجموعات البيانات الكبيرة أو المعقدة باستخدام سلسلة من التقنيات¹، وتميز هذه البيانات عن البيانات العادية بالخصائص التالية²:

- ✓ الحجم: تعتبر كمية المعلومات التي يتم إنشاؤها أمرًا حيوياً في هذا السياق؛
- ✓ التنوع: يشير هذا إلى أن الفئة التي تنتمي إليها البيانات الضخمة هي أيضًا حقيقة مهمة يجب أن يعرفها خبراء البيانات؛
- ✓ السرعة: يشير مصطلح "السرعة" في السياق إلى سرعة توليد البيانات أو مدى سرعة توليد البيانات ومعالجتها؛
- ✓ التباين: يشير هذا المتغير يمكن أن يشكل مشكلة للأفراد الذين يقومون بتحليل المعلومات وبالتالي يعيق الطريق نحو القدرة على التعامل مع المعلومات؛
- ✓ الصدق: يمكن أن تختلف جودة البيانات التي يتم التقاطها بشكل كبير؛
- ✓ التعقيد: يمكن أن تصبح إدارة البيانات عملية معقدة للغاية.

¹ Humam Khalid Yaseen و Ahmed Mahdi Obaid, "Big Data: Definition, Architecture & Applications", JOIV International Journal on Informatics Visualization, 2020, P 46.

² Atul Kumar, "Big Data and its Various Applications", International Journal of Computer Science and Information Security (IJCSIS), 2016, P 428.

من جانب علاقتها بإدارة الأزمات يمكن للبيقظة الإستراتيجية من خلال اعتمادها على البيانات الضخمة أن توفر للمنظمات معلومات حول موجة الأزمات القادمة باستخدام خوارزميات التخمين الصحيحة، وسيكون من الممكن حتى التنبؤ بالأزمة قبل حدوثها بالفعل، يمكن للشركات كذلك الاستفادة من البيانات الضخمة للكشف عن نقاط ضعفها والتي لا يمكن اكتشافها بسهولة¹.

1-2 تقنيات الذكاء الاصطناعي AI: الذكاء الاصطناعي هو مجال من مجالات علوم الكمبيوتر يدرس كيف يمكن للآلات تقليل ذكاء نظرائها من البشر، على مدى العقد الماضي أصبحت تعريفات المصطلح فضفاضة للغاية وتشير إلى أي وظيفة محسوبة أو آلية تقريرًا ومع ذلك فإن الاختلاف بين نظام الذكاء الاصطناعي وحزم البرامج التقليدية هو القدرة على إصدار أحكام وقرارات مستنيرة من خلال الاستجابة للأنمط في البيانات²، ويعرف الدكتور "Rupen Chatterjee" الذكاء الاصطناعي بكونه مصطلح يستخدم لوصف قدرة الكمبيوتر الشخصي أو الآلة على القيام بأنشطة أو قرارات معينة وإدارتها مثل البشر، حيث يهدف مهندسي الذكاء الاصطناعي إلى محاكاة التفسيرات البشرية مثل الإبداع واكتساب المعرفة³، ويتفرع الذكاء الاصطناعي إلى عدة فروع تتفرع بدورها إلى فروع فرعية، هذه الأخيرة تتفرع هي كذلك إلى فروع ثانوية، حيث عدد "Rajesh Kumar" سبعة عشر فرعاً للذكاء الاصطناعي حتى الآن وهي⁴: (1) تعلم الآلة "Machine Learning"؛ (2) معالجة اللغات الطبيعية "Natural Language Processing"؛ (3) رؤية الكمبيوتر "Computer Vision"؛ (4) الروبوتات "Robotics"؛ (5) الأنظمة الخبيرة "Expert Systems"؛ (6) المنطق الضبابي "Fuzzy Logic"؛ (7) الذكاء الاصطناعي العام "Artificial General Intelligence"؛ (8) الشبكات العصبية "Neural Networks"؛ (9) الخوارزميات الجينية "Genetic Algorithms"؛ (10) أنظمة Knowledge "Recommender Systems"؛ (11) تمثيل المعرفة والاستدلال "Reasoning and Representation"؛ (12) ذكاء الأسراب "Swarm Intelligence"؛ (13) "Representation and Reasoning"؛ (14) الشبكات البايزية "Bayesian Networks"؛ (15) التوصية "Cognitive Computing"

¹ Ayse Erdemir, *Reputation Management Techniques in Public Relations* (USA: IGI Global, 2018), P 292.

² Simanta Shekhar Sarmah, "Concept of Artificial Intelligence, its Impact and Emerging Trends", *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 2019, p 2164.

³ Rupen Chatterjee, "Fundamental Concepts of Artificial Intelligence and Its Applications", *Journal of Mathematical Problems, Equations and Statistics*, 2020, p 14.

⁴ Atul Kumar, "Big Data and its Various Applications", *International Journal of Computer Science and Information Security (IJCSIS)*, 2016.

تحليل المشاعر "Explainable AI"؛ (16) الذكاء الاصطناعي القابل للتفسير "Sentiment Analysis"؛ (17) الأنظمة الذاتية "Autonomous Systems".

يمكن للتطبيقات والأجهزة المجهزة بالذكاء الاصطناعي رؤية الأشياء وتحديداتها، ويمكنها فهم اللغة البشرية والاستجابة لها، والتعلم من المعلومات والخبرات الجديدة، ويمكنها تقديم توصيات مفصلة للمستخدمين والخبراء، أو التصرف بشكل مستقل، ابتدأ من عام 2024 يركز معظم الباحثين والممارسين في مجال الذكاء الاصطناعي على الانجازات في مجال الذكاء الاصطناعي التوليدية "generative AI"، وهي تقنية يمكنها إنشاء نصوص وصور ومقاطع فيديو ومتوى آخر أصلي.¹

برز الذكاء الاصطناعي كتكنولوجيا رقمية مهمة لإدارة مخاطر الكوارث نظراً لتطوره في التعرف على الصور ومعالجة اللغة الطبيعية وأمنة العمليات الروبوتية، حيث يمكن استخدام الذكاء الاصطناعي للتنبؤ بمجموعة متنوعة من الأزمات مثل الكوارث الطبيعية بمساعدة التعلم الآلي والروبوتات ومراقبة الرماد البركاني والتنبؤ بمستوى المياه بمساعدة الخوارزميات المخصصة²، وبشكل عام ينطوي استخدام الذكاء الاصطناعي في إدارة الأزمات على جملة من الفوائد من أهمها³:

- (1) يهدف الذكاء الاصطناعي إلى تحصيص الإشعارات الجماعية لأصحاب المصلحة والجمهور من خلال
 - ✓ تحليل البيانات في الوقت الفعلي لفهم السياق المحدد للأزمة، وتصميم الرسائل بما يتناسب مع هذا السياق لتزويد المستلمين بالمعلومات الأكثر صلة وقابلية للتنفيذ؛
 - ✓ إدراج تفاصيل محددة بشكل ديناميكي في قوالب الإشعارات، مثل طرق الإخلاء وبالتالي حصول المستلمين على إرشادات واضحة وموصلة تتعلق بموقفهم الفوري؛
 - ✓ ترجمة الرسائل إلى لغات متعددة في الوقت الفعلي بما يضمن حصول الجميع على المعلومات؛
- (2) قيام الذكاء الاصطناعي بتمكين الإدارة الإستباقية للأزمات من خلال
 - ✓ مراقبة البيانات الداخلية والخارجية بشكل مستمر لتحديد التهديدات المختلطة؛
 - ✓ تحليل البيانات التاريخية للتنبؤ باحتمالية وتأثير سيناريوهات الأزمات المختلفة؛
 - ✓ تشغيل أنظمة الإنذار المبكر الآلية. يمكن لهذه الأنظمة إرسال تنبيهات إلى الموظفين المعنيين، مما يسمح لهم بالتخاذل تدابير وقائية وتخفيف تأثير الأزمة الوشيكة.

¹ Cole Stryker و Eda Kavlakoglu, "What Is Artificial Intelligence (AI)? | IBM", ibm, 9 2024 ، <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>.

² Cristinel BĂLAN, Ana-Maria NEDELCU، Andra-Luisa Preda, "ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CRISIS MANAGEMENT", Social Economic Debates, 2024, P 05.

³ Shalen Sehgal, "The Power of Prediction: How AI-Powered Mass Notification Can Revolutionise Crisis Management", crises-control, 12 2024، <https://www.crises-control.com/blogs/crisis-management-ai/>.

(3) إحداث ثورة في اتصالات الأزمات وذلك من خلال

✓ تحليل محادثات وسائل التواصل الاجتماعي والتقارير الإخبارية لقياس المشاعر العامة تجاه الأزمة، هذا يسمح للمؤسسات بتخصيص رسائلها لمعالجة خاوف العامة والحفاظ على صورة إيجابية للعلامة التجارية؛

✓ أثبتت تسليم التحديثات في الوقت الفعلي حول الموقف المتتطور، وهذا يضمن أن جميع أصحاب المصلحة من الموظفين إلى العملاء لديهم إمكانية الوصول إلى أحدث المعلومات وتعزيز الثقة والحد من القلق؛

✓ استخدام روبوتات الدردشة والمساعدون الافتراضيين لتقديم الدعم الفوري والإجابة على الأسئلة الشائعة أثناء الأزمة، وهذا يحرر الموارد البشرية للتركيز على المهام الحرجية مع ضمان الرد على جميع الاستفسارات.

3-1 برمجيات البيئة الإستراتيجية: أوصى الباحث "Janaha Vivek" مجموعة من أفضل البرامج المستعملة في البيئة الإستراتيجية سنة 2024، والتي حددها في 15 برنامج، نلخصها في الجدول التالي.

الجدول رقم (23-01): أفضل برامج البيئة الإستراتيجية حتى سنة 2024

الرقم	البرنامج	التعريف بالبرنامج	خصائصه
01	Microsoft Power BI	يسعى لمستخدمي التحليل بروبة البيانات من المصادر الأخلاقية والصحافية ونشر التقارير على منصة BI	معالجة البيانات في الوقت الفعلي معلومات مدعومة بالذكاء الاصطناعي
02	Tableau	تحليل المسوحات، وبيانات السلسل الزمنية، ورسم الخرائط، وتنظيف مصادر البيانات والحفاظ عليها	تحليل قائم على الذكاء الاصطناعي يستخدم الذكاء الاصطناعي لمعالجة اللغة الطبيعية
03	Oracle Analytics Cloud	يتميز بسهولة الاستخدام وقدرات قوية في إعداد التقارير وإعداد البيانات والتحليلات التنبؤية	التكامل الكامل للبيانات التعلم الآلي المتقدم معالجة اللغة الطبيعية
04	SAP Business Intelligence	يقدم البيانات للمستخدمين بتنسيق سهل الفهم يستخدم تكنولوجيا تحسين الأداء المتکاملة ونحوها شاملاً لإدارة دورة الحياة	منصة موحدة، حساب في الذاكرة تحليل متقدم
05	Oracle Hyperion	يلبي احتياجاتك عبر إدارة البيانات الرئيسية وبناء التوقعات، استخدام السيناريوهات استناداً إلى الظروف المتغيرة.	التخطيط المالي وإعداد الميزانية، نسخة السيناريوهات، الامتثال والإبلاغ
06	SAS Business Intelligence	لاستفادة من البيانات والمقياسات التي تساعدك على اتخاذ القرارات الهامة وتحليل المشاعر يتم استخدامه بشكل أساسي في المؤسسات الكبيرة	أدوات متقدمة لتحليل البيانات وتصورها معالجة البيانات وإعداد التقارير في الوقت الفعلي
07	Domo	يمكنك ربط البيانات عبر مؤسستك والاستفادة من إمكانات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي. من الممكن الاتصال بأكثر من 1000 موصل سحابي مجهز مسبقاً	منصة صحابية أصلية ذات قدرات قوية لدمج البيانات، لوحات معلومات قابلة للتخصيص
08	Aperçu des métriques	تعمل بوابة على دمج المقياسات ومؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات والتقارير وإدارة التنبؤات	تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، تكامل البيانات
09	Microstratégie	منصة تركز على التحليلات والذكاء المفترض والحلول السحابية. استخراج البيانات من مصادر مختلفة	اكتشاف البيانات، التحليل المتقدم

لوحات معلومات تفاعلية تكامل البيانات	يسمح باكتشاف البيانات ، يتم تسلیط الضوء على لوحة المعلومات والتحليلات الموجهة لصالح المستخدم	QlikView	10
---	--	----------	----

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مصادر مختلفة

2- الاستشراف (foresight): في دراستهما للاستشراف يشير كلا من "ROHRBECK & Schwarz" أن الاستشراف الاستراتيجي أو التنظيمي أو المؤسسي استعملوا كمرادفات لوصف أنشطة البحث في المستقبل لدى المنظمات، حيث استخدم "Vecchiato et al" الاستشراف الاستراتيجي عمداً للتأكد على العلاقة الوثيقة بين الاستشراف وصياغة الاستراتيجية، فمنذ أواخر الثمانينيات تم استعمال مصطلح "الاستشراف" لوصف الأنشطة التي تعلم صناع القرار تحسين المدخلات حول المستقبل البعيد للمنظمة، في هذا السياق يرى "ROHRBECK & Schwarz" أن الاستشراف يمنح قيمة للمنظمات من حيث الإدراك والتفسير، والمحدد بالخطوات الثلاث لنموذج المنظمات كنظم تفسير والذي صاغه كلا من "Daft and Weick's" والموضح في الشكل رقم (19-01)، في حين أن المنظور الاستراتيجي يحدد كيف يمكن للاستشراف الاستراتيجي أن يؤدي إلى استجابات تنظيمية، في مقابل ذلك لاحظ "Ansoff" أن الجهل المتواصل لدى الشركات بالتغييرات في البيئة غالباً ما يؤدي إلى إهدار الفرص والفشل في الاستجابة للتهديدات والتي يمكن تحديدها وتوقعها من خلال مسح ما يسمى بالإشارات الضعيفة، من كل هذا تظهر المهمة الأولى للاستشراف الاستراتيجي المتمثلة في تطوير آليات لمساعدة الشركات على اكتشاف الإشارات الضعيفة وتفسيرها وتحفيز الاستجابة لها¹.

الشكل رقم (19-01): نموذج Daft and Weick's للمنظمات كأنظمة تفسير



Source: René Rohrbeck and Jan Oliver Schwarz, "The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study Among Large European Companies", *Technological Forecasting and Social Change*, 2013, P 1594.

من كل ما سبق يتضح لنا أن أهمية الاستشراف بالنسبة لليقظة تتركز في مراحلها الأولى الممثلة في البحث عن إشارات الإنذار المبكر والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإشارات الضعيفة، كما يعد الاستشراف عنصراً حاسماً في التفريق بين المنظمات المتيقظة وغير المتيقظة والذي أشار له كلا من "Schoemaker & Day" حيث اعتبروا أن اختلاف فرق القيادة في المنظمات اليقظة عن منافسيها غير المتيقظين يتحدد في أربعة عوامل وهي²:

- ✓ التزام القيادة باليقظة من خلال الانفتاح على الإشارات الضعيفة وتعزيز ثقافة الاكتشاف؛

¹ René Rohrbeck and Jan Oliver Schwarz, "The Value Contribution of Strategic Foresight: Insights from an Empirical Study Among Large European Companies", *Technological Forecasting and Social Change*, 2013, P 1595.

² Paul J. H Schoemaker and George S Day, "Determinants of organizational vigilance: Leadership, foresight, and adaptation in three sectors", *FUTURES & FORESIGHT SCIENCE*, 2020, p02.

- ✓ الاستثمار في الاستشراف بطرق منهجية ويفضلون محافظ الخيارات المزنة والحقيقة للمساعدة في فهم حالة عدم اليقين، فغالباً ما تمتلك المنظمات اليقظة وحدات استشراف مركبة للمسح مع لوحات معلومات إستراتيجية لمراقبة السيناريوهات الخارجية؛
- ✓ المرونة والتكييف في إعداد الاستراتيجية من خلال اعتماد نهج "من الخارج إلى الداخل" ونهج "العودة إلى المستقبل"، والنظر بانتظام في الأولويات والخيارات الاستراتيجية والتوجهات في ضوء المعلومات الجديدة؛
- ✓ اعتماد آليات التنسيق والمسالة في العمل على الإشارات الضعيفة.

من جهة أخرى وفي دراسة أجراها كل من "Rohrbeck and Kum" عام 2008 على 85 شركة أوروبية متعددة الجنسيات لتقدير الاستعداد المستقبلي لها، وبعد مضي ثمان سنوات وتحديداً عام 2015، قام الباحثان بقياس المكاسب في القيمة السوقية لهذه الشركات، وقياس قدرة الاستشراف بالنسبة للحاجة إلى اليقظة على أساس تعقيد وتقلب البيئة باستخدام مقاييس متعددة لتسجيل نتائج كل شركة على طول هذين البعدين؛ إضافة إلى تصنيف هذه الشركات حسب معيار يقتضيها، وجاءت نتائج هذه الدراسة أن 36% من الشركات التي اعتبرها الباحثان يقظة (نظراً لقدرتها الاستشرافية المتفوقة في بيئة مضطربة) كانت أكثر ربحية بنسبة 33% في عام 2015 (قياساً على الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء) من بقية الشركات، كما حققت الشركات اليقظة زيادة بنسبة 75% في قيمتها السوقية منذ عام 2008، في حين لم تكسب الشركات التي تعتبر عرضة للخطر سوى 38% خلال نفس الفترة¹.

3- التجارب السابقة ونماذج دراسة الحالة: لفهم وإدارة القضايا المتعلقة بالأزمات بشكل أفضل تتناول مجموعة من دراسات الحالة، حيث يرى "Gill" أن دراسات الحالة مهمة بشكل خاص لأنها تساعد في تقديم معلومات أفضل ومعالجة التعقيد.²

1-3 التجارب الرائدة: ولعل أبرز التجارب الرائدة نجد:

(1) **تجربة شركة Johnson & Johnson**³: في عام 1982 وقعت حادثة مريرة عندما توفي سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو بشكل مأساوي بعد تناول كبسولات تايلينول المخلوطة بالسيانيد، بسبب هذا التلاعب الخبيث في حالة من الذعر على مستوى البلاد وشكل تهديداً خطيراً لشركة جونسون آند جونسون الشركة المصنعة لتايلينول، أدى هذا الحادث الخطير إلى تحرك الشركة وفق الإجراءات التالية:

¹ Day George, *Advanced Introduction to Marketing Strategy* (USA: Edward Elgar Publishing, 2022), P 90.

² Sergey V Zykow, *IT Crisisology: Smart Crisis Management in Software Engineering Models, Methods, Patterns, Practices, Case Studies* (Singapore: Springer Nature, 2021), P24.

³ Tahir Abbas, "05 Best Crisis Management Real-Life Examples", *CMI* (blog), 2023, Date d'ajout 24/09/2024, <https://changemanagementinsight.com/best-crisis-management-examples/>.

- التحرك السريع: إدراكًا لخطورة الموقف سحبت الشركة كل منتجات تايلينول البالغة 31 مليون زجاجة؛
- بناء الثقة والشفافية: أعطت شركة جونسون آند جونسون الأولوية للتواصل والشفافية أثناء الأزمة وحثوا المستهلكين على التوقف فورًا عن استخدام تايلينول وعرضوا استرداد الأموال للمنتجات المرتبعة؛
- الدروس المستفادة من الأزمة: وضعت هذه الأزمة معيارًا للشركات التي تواجه مواقف مماثلة من خلال وضع سلامة العملاء في المقام الأول، والتواصل المفتوح والشفاف، تحمل المسؤولية وإظهار التعاطف، تنفيذ تدابير السلامة الصارمة: في أعقاب الحادث قدمت شركة جونسون آند جونسون عبوات وأغطية مقاومة للتلاعيب، مما وضع معايير صناعية جديدة لمنع وقوع حوادث مماثلة في المستقبل.

(2) تجربة شركة **Odwalla**: في الثلاثين من أكتوبر 1996 تم إخبار شركة أودوالا بوجود رابط بين عصير التفاح غير المبستر وتفشي البكتيريا القولونية "E.coli" والتي أودت بحياة فتاة تبلغ من العمر 16 شهراً وأصابت 60 طفلاً آخرين بمرض خطير، وكانت بداية أزمة كبيرة لشركة أودوالا، وقد تم الاحتفال باستجابة أودوالا لإدارة الأزمة كمثال للتميز في اتصالات الأزمات، لكنهم ارتكبوا على الأقل خطأً صارحاً في استجابتهم للأزمة، تمثلت الإجراءات المتخذة من قبل الشركة حيال هذه الأزمة في¹:

- أولاً الاهتمام بالعملاء منذ بداية الأزمة: وضعت شركة أودوالا مخاوف عملائها في المقام الأول من خلال سحب المنتجات طواعية وإغلاق العمليات على الفور فضلاً عن عرض دفع التكاليف الطبية للأمراض الناجمة عن العصير الملوث؛
- ثانياً التواصل مع الجمهور: استمعت شركة أودوالا إلى جمهورها من خلال إطلاق موقع ويب مخصص للأزمة في غضون 24 ساعة وإنشاء رقمين للعملاء والموردين للاتصال بهم؛
- ثالثاً استخلاص الدروس: حاولت شركة أودوالا منع حدوث أزمة مماثلة في المستقبل من خلال تقديم البسترة السريعة كتقنية أصرت على أنها ستدمير بكتيريا القولونية مع الحفاظ على الكثير من النكهة والقيمة الغذائية الموجودة في منتجاتها غير المبسترة في غضون شهرين من الأزمة بالمقابل وعلى الرغم من جميع الخيارات الجيدة التي اتخذتها شركة أودوالا فقد اتخذت خياراً سيئاً للغاية تمثل في كونها لم تأخذ شركة في الاعتبار سبل عيش جميع أصحاب المصلحة لديها على المدى الطويل عندما طورت استجابتها للأزمة حيث تم تسريح ستين موظفاً من شركة أودوالا في أعقاب الأزمة.

¹ Katelyn Smith, "Best Practices for Effective Corporate Crisis Management: A Breakdown of Crisis Stages Through the Utilization of Case Studies" (Degree Bachelor of Science in Journalism, San Luis Obispo USA, California Polytechnic State University, 2012), P12-13.

3-2 التجارب السيئة في إدارة الأزمات: إذا كنت التجارب الرائدة في إدارة الأزمات تمثل مجالاً يحتمل في الإدارة الرشيدة والفعالة للأزمات، فإن التجارب الفاشلة والإدارة السيئة تعتبر مجالاً للتعلم واستخلاص الدروس لا يقل أهمية عن تجارب الناجحة بغية تجنب تكرار أخطاء الآخرين، ومن بين هذه التجارب ذكر:

(1) **تجربة شركة BP¹:** كان تسرب النفط من شركة BP الذي حدث في عام 2010 أحد أكبر الكوارث البيئية في التاريخ، وقد شمل منصة حفر بحرية تسمى "Deepwater Horizon" في خليج المكسيك والتي تديرها شركة النفط والغاز البريطانية المتعددة الجنسيات، حيث أدى انفجار كارثي وحرائق لاحق إلى فقدان حياة 11 عامل وتسرب غير منضبط للنفط من البئر المتضررة، واجهت الشركة حيال هذا الحادث انتقادات واسعة النطاق بسبب نهجها في إدارة الأزمات، وكانت النتائج كالتالي:

- **الافتقار إلى الاستعداد:** فشلت الشركة في إدارة الاستجابة الأولية للكارثة، حيث أهمت بالتباطؤ في الاعتراف بالمشكلة في البداية وعدم الاستجابة بالسرعة الكافية والتقليل من حجم التسرب؛
- **فشل الاتصالات:** قلللت الشركة من خطورة التسرب في البداية ما أدى إلى انعدام الثقة العامة، بالإضافة إلى تعليقات الرئيس التنفيذي توني هايدارد غير الصائبة والتي سببت ضرراً بسمعة BP وتأكل ثقة الجمهور في قدرتها على إدارة الأزمة؛

بعد الأزمة: لتغطية تكاليف الأزمة وتعويض المتضررين قررت الشركة التخلص من أصول بقيمة 38 مليار دولار بين عامي 2010 و2013، كما قامت بإخفاء معلومات عن الأضرار الناجمة عن تسرب النفط ونشر المعلومات التي يمكن أن تساهم فقط في إصلاح سمعتها، إضافة إلى إلقاء اللوم على شركائها.

(2) **تجربة وكالة إدارة الطوارئ الأمريكية (FEMA)²:** في أغسطس آب 2005 ضرب إعصار كاترينا ساحل الخليج الأميركي وأغرق نيو أورلينز، مخلفاً أضراراً في الممتلكات تجاوزت 100 مليار دولار، ومقتل أكثر من 1800 شخص، ورغم أن الإعصار بدأ ككارثة طبيعية، فإن حجم الكارثة كان من صنع الإنسان، وقد ركزت تحليلات مختلفة للاستجابة بما في ذلك تقرير صادر عن الكونجرس على الجوانب الضعيفة في إدارة الأزمة وأبرزت الدروس المهمة التالية:

- **الاستجابة البطيئة وغير الكافية:** لم يتخذ المسؤولون الحكوميون الذين كانوا على علم بتوقعات العاصفة التدابير اللازمة لإجلاء السكان الذين ليس لديهم سيارات أو لا يستطيعون تحمل أجراً الحافلات؛

¹ Mohamed MEJR, "Crisis Management: Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil", *Business Management and Strategy*, 213م.ب., P76-84.

² Andy Marker, "The Most Useful Crisis Management Examples: The Good, Bad, and Ugly", smartsheet, 2020, Date d'ajout 24/09/2024, <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-examples>.

- **التعلم من التجارب السابقة:** كانت وكالة إدارة الطوارئ الفيدرالية (FEMA) بقيادة مسؤولين تم تعيينهم سياسياً ولم يكن لديهم أي خبرة في إدارة الكوارث، كما أن الوكالات التي تتولى الاستجابة لم تكن متأكدة من أدوارها ومسؤولياتها؛
- **انقطاع الاتصالات:** واجه مدير الأزمات الفيدراليون والمحليون صعوبة في التواصل بسبب فشل المعدات وعدم توافق التقنيات، وفي النهاية كانت خطة الأزمة معقدة للغاية وكانت الواجبات غير واضحة بالإضافة إلى الكثير من البيروقراطية المعيبة لجهود الإنقاذ.
- من خلال ما سبق ذكره لبعض التجارب السابقة يمكن أن يؤدي سوء إدارة الأزمات إلى عواقب وخيمة على المنظمة تتدل أثارها إلى فترة طويلة ومن جملة هذه العواقب:
 - ✓ الإضرار بالسمعة وهو ما نلمسه في تجربة شركة BP حيث كان لتعامل الرئيس التنفيذي السابق أثر سلبي على سمعة الشركة بسبب تصريحاته غير المسؤولة ما أضر الشركة إلى الاعتذار للمتضررين عن هذا التصرف وإقالته؛
 - ✓ الخسائر المالية الكبيرة الناجمة عن سوء التقدير أو عن انعدام وجود خطة أصلاً وهو ما نلمسه في تجربة الوكالة الفيدرالية للطوارئ؛
 - ✓ العواقب والتابعات القانونية: وهو ما تعرضت له شركة BP والتي اضطرت إلى سداد غرامات مالية ضخمة نظير ما اعتبر تقصير منها اتجاه حماية الأفراد والبيئة.

المطلب الثاني: مستقبل وتحديات اليقظة الإستراتيجية في مجال إدارة الأزمات

الفرع الأول: التحديات المرتبطة باليقظة الإستراتيجية

قبل تناول التحديات التي تواجه اليقظة الإستراتيجية في مجال إدارة الأزمات، لابد من التطرق لمستقبل وتحديات اليقظة الإستراتيجية بصفة عامة، حيث عرفت الآونة الأخيرة مجموعة من المستجدات المرتبطة بتطبيقها والتي قد تؤثر على عملية سيرها أو تجعل منها عملية مكلفة لا فائدة منها.

شهد عام 2024 تسارعاً في استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدى في عمليات اليقظة، حيث كان يُنظر إلى هذه التقنية على أنها مجرد خيار (شيء لطيف أن تمتلكه)، ولكنها أصبحت الآن ضرورية (شيء لا بد منه)، وبهذا أصبح الذكاء الاصطناعي الآن قادرًا على إعداد توليفات سريعة وترجمات عالية الجودة، فهو يحرر المراقبين من المهام المتكررة للتوكيل على التحليلات الإستراتيجية، كما يتيح للمؤسسات اكتشاف الإشارات الضعيفة التي لا تعد ولا تحصى بشكل أفضل، ومن خلال مراقبة المصادر المتنوعة بشكل متزايد (المنتديات، أو الشبكات الاجتماعية، أو مراكز الفكر) يمكن للأدوات المعززة بالذكاء الاصطناعي اكتشاف الاتجاهات الناشئة قبل وقت طویل من أن تصبح مهيمنة، ومنع بعض مخاطر الأزمات، في هذا الصدد قام العديد من الشركات الكبيرة بنشر

الذكاء الاصطناعي التوليدى الخاص إلى الحد الذى لم يعد يفرق فيه بين الإنسان والآلة، حيث يوضح تقرير الرصد الاستراتيجي لعام 2024 أن التقدم التكنولوجي يعمل على إعادة تعريف الممارسات، في حين تتبنى المهنة نفسها مناهج ترتكز بشكل أكبر على استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدى على خلفية استخدامات أكثر تعاوناً وتنوعاً، وتأتي هذه التطورات استجابة للطلب المتزايد على الكفاءة والدقة في عالم يتسم بأزمات متزايدة، وفي ظل هذا السياق من عدم اليقين سوف يتمثل التحدي عام 2025 في الحفاظ على التوازن المشر المترافق والخبرة البشرية من أجل مواصلة جلب قيمة مضافة حقيقية للمنظمات.¹

أجرى اثنان من أبرز خبراء المراقبة في فرنسا "Mathieu Andro et Corinne Dupin" دراسة جديدة لسوق منصات المراقبة، تكشف دراستهم عن التكامل المتزايد للذكاء الاصطناعي في هذه الأنظمة، مما يشير إلى إصلاح عميق للنموذج التقليدي للذكاء، ومتند ثورة الذكاء الاصطناعي أيضاً إلى المجال المعرفي، مما يجعل الوصول إلى المعرفة ديمقراطياً، غير أنه يجب الإشارة إلى جملة من التحديات التي تواجه استخدام اليقظة للذكاء الاصطناعي والتي أشار إليها كلا من "Javeria Asghar, Muhammad Umair Aslam" في العناصر التالية² :

✓ الهجمات المعادية: تشكل الهجمات المعادية التي تستهدف نماذج الذكاء الاصطناعي تحدياً كبيراً في مجال الأمن السيبراني. يمكن للمعارضين استغلال نقاط الضعف في خوارزميات التعلم الآلي للتلاعب بالأنظمة القائمة على الذكاء الاصطناعي، مما يؤدي إلى التصنيف الخاطئ والتهرب من الاكتشاف وغير ذلك من الأنشطة الضارة. يتطلب معالجة خطر الهجمات المعادية آليات دفاع قوية وأبحاثاً مستمرة لتطوير نماذج ذكاء اصطناعي مرنة؟

✓ خصوصية البيانات والتحيز: تعتمد حلول الأمان السيبراني التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي بشكل كبير على البيانات للتدريب واتخاذ القرار، مما يثير المخاوف بشأن خصوصية البيانات والتحيز، يشكل جمع البيانات الحساسة وتخزينها وتحليلها مخاطر على الخصوصية الفردية وقد يؤدي إلى تفاقم التحيزات الموجودة في خوارزميات الذكاء الاصطناعي، يجب على المنظمات تنفيذ ممارسات حوكمة البيانات الصارمة والمبادئ التوجيهية الأخلاقية وتدابير الشفافية الخوارزمية للتخفيف من هذه المخاطر والحفاظ على حقوق خصوصية البيانات؛

¹ Jacqueline Sala, "2024 en rétrospective : transformations et défis relevés de la veille stratégique. Par Arnaud Marquant", www.veillemag.com, 2024, https://www.veillemag.com/2024-en-retrospective-transformations-et-defis-releves-de-la-veille-strategique-Par-Arnaud-Marquant_a5520.html.

² Anne-Marie LIBMANN, "L'IA accélère la transformation de la veille et de la recherche d'information", Bases & NetSources, 2024, <https://www.bases-netsources.com/l-ia-accelere-la-transformation-de-la-veille-et-de-la-recherche-d-information>.

- ✓ القدرة على التفسير والشرح: يفرض غموض خوارزميات الذكاء الاصطناعي تحديات في تفسير وشرح عمليات صنع القرار الخاصة بها، وخاصة في التطبيقات الحرجية مثل الأمن السيبراني؛ إن فهم كيفية وصول نماذج الذكاء الاصطناعي إلى استنتاجاتها أمر ضروري لتحقيق الثقة والمساءلة والامتثال للقواعد التنظيمية، ويتبع على الباحثين والممارسين إعطاء الأولوية لتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي القابلة للتفسير لتعزيز الشفافية وتسهيل الرقابة البشرية في عمليات الأمن السيبراني؛
- ✓ القدرة على التوسيع وقيود الموارد: يتطلب نشر حلول الأمن السيبراني القائمة على الذكاء الاصطناعي على نطاق واسع موارد حسابية كبيرة واستثمارات في البنية التحتية والخبرة الفنية؛ وقد تواجه المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم على وجه الخصوص تحديات في تبني وصيانة الدفاعات القائمة على الذكاء الاصطناعي بسبب قيود الموارد وحدودية الميزانية، إن معالجة قضايا القدرة على التوسيع وتوفير أدوات وموارد الذكاء الاصطناعي التي يمكن الوصول إليها أمر ضروري لإضفاء الطابع الديمقراطي على الأمن السيبراني وتقين المنظمات من جميع الأحجام للدفاع ضد التهديدات الناشئة بشكل فعال؛
- ✓ الامتثال التنظيمي: يتطور المشهد التنظيمي المحيط بالذكاء الاصطناعي والأمن السيبراني بسرعة، مع تقديم قوانين ومعايير وإرشادات جديدة لمعالجة التحديات والمخاطر الناشئة، يجب على المنظمات التنقل في بيئه تنظيمية معقدة وضمان الامتثال للوائح حماية البيانات ومعايير الأمن السيبراني والأطر الأخلاقية، يتطلب تحقيق الامتثال التنظيمي فهماً شاملًا للمتطلبات القانونية والمراقبة المستمرة للتطورات التنظيمية والتدا이ير الإستباقية لمعالجة فجوات الامتثال؛
- ✓ التعاون بين الإنسان والآلة: في حين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تعزز قدرات الأمن السيبراني، إلا أنها ليست حلًا سحريًا ويجب أن تكملها الخبرة والحكم البشري، حيث يعد التعاون بين الإنسان والآلة ضروريًا لإدارة التهديدات السيبرانية المعقدة بشكل فعال، وتفسير الرؤى التي يولدها الذكاء الاصطناعي، واتخاذ قرارات مستنيرة في المواقف ذات المخاطر العالية، كما يجب على المنظمات الاستثمار في تنمية القوى العاملة، وبرامج التدريب، والتعاون متعدد التخصصات لتعزيز ثقافة التعايش بين الإنسان والآلة في عمليات الأمن السيبراني؛
- ✓ الآثار الأخلاقية والمجتمعية: يشير التبني الواسع النطاق للذكاء الاصطناعي في مجال الأمن السيبراني آثارًا أخلاقية ومجتمعية تستحق دراسة متأنية، تتطلب المعضلات الأخلاقية مثل استخدام الذكاء الاصطناعي في العمليات السيبرانية الهجومية، واتخاذ القرارات المستقلة في مجال الأمن السيبراني، والتأثير المحتمل على التوظيف والتفاوت الاجتماعي والاقتصادي، أطرًا أخلاقية وحوارًا عامًا وإشراك أصحاب المصلحة

لمعالجتها بشكل مسؤول، يجب على المنظمات إعطاء الأولوية للاعتبارات الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية في تطوير ونشر حلول الأمن السيبراني التي تعتمد على الذكاء الاصطناعي.

الفرع الثاني: التحديات المستقبلية للبيئة الإستراتيجية في سوق إدارة الأزمات العالمية

1- سوق خدمة إدارة الأزمات العالمية: تحتاج المنظمات إلى خطة قوية لإدارة الأزمات لحماية أصولها وماليتها وعلامتها التجارية، حيث تقدم العديد من الجهات الفاعلة في سوق إدارة الأزمات خدمات المهنية ومثبتة تساعده المنظمات الأخرى في توقع الأزمات المحتملة والاستجابة لها وتجنبها ، تتضمن خدمات إدارة الأزمات سياسات استثمارية للأعمال والأساليب والأدوات التي تساعده القادة على الاستعداد والتنسيق والاستجابة للأضطرابات الكبرى من أجل الحفاظ على العمليات التجارية الحرجة¹ ، تقييم مدونة "GLOBAL MARKET INSIGHTS" حجم سوق إدارة الأزمات بـ 121.4 مليار دولار أمريكي في عام 2023 ومن المتوقع أن ينمو بمعدل نمو سنوي مركب يزيد عن 7.5٪ بين عامي 2024 و 2032. الكوارث الطبيعية، بما في ذلك الأعاصير والزلازل والفيضانات وحرائق الغابات، تدفع نمو السوق بشكل كبير. مع تكثيف تغير المناخ لتكرار وشدة هذه الأحداث، تدرك المنظمات في مختلف القطاعات الحاجة الملحة إلى استراتيجيات قوية لإدارة الأزمات لحماية عملياتها وأصولها وموظفيها²، من جملة الخدمات المقدمة للمنظمات ما أشارت إليه شركة "deloitte" في مدونتها على الانترنت والمتمثلة في³:

- ✓ إدارة استثمارية للأعمال: تساعده سياسات استثمارية للأعمال قادة المنظمات على الاستعداد والتنسيق والاستجابة للأضطرابات الكبرى للحفاظ على العمليات التجارية في الأوقات الحرجة؛
- ✓ محاكاة الأزمات والألعاب الحرية: وهي تقنية تفاعلية تغمر المشاركون في سيناريو أزمة محاكي للمساعدة في تقييم فعالية استجابة المنظمة واستعدادها؛
- ✓ الاستجابة في الوقت الفعلي: قادة الأزمات ذوو الخبرة، جنباً إلى جنب مع المختصين في العمليات والمالية والتكنولوجيا والتنظيم، على استعداد للانتشار في غضون ساعات من الأزمة لدعم مركز قيادة الأزمات الخاص بالعميل؛
- ✓ الرصد والمراقبة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع لتبني وتحليل مصادر متعددة للبيانات، والتي يمكن دمجها مع بيانات العميل الخاصة، لتوفير الوعي الظري في الوقت الحقيقي؛

¹ marketstatsville, "Crisis Management Services Market 2023", 2023, <https://www.marketstatsville.com/>.

² gminsights, "Crisis Management Market Size | Forecast Report 2024-2032", Global Market Insights Inc., 2024, <https://www.gminsights.com/industry-analysis/crisis-management-market>.

³ Deloitte, "Crisis Management Services", Deloitte United States, 2024, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/solutions/crisis-management-services.html>.

✓ الاتصالات في حالات الأزمات: تقديم المساعدة المستمرة للوقاية من تحديات السمعة، وتقديم التوجيهات للتواصل مع أصحاب المصلحة، والتحكم في الرسائل من خلال التنقل بين وسائل الإعلام الاجتماعية والتقليدية؛

✓ إدارة المنح الأشخاص والعمليات والتقنيات التي تدعم جهود الاقتراح والصرف والمحاسبة والامتثال البرمجي المتعلقة بالمنحة المالية الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو الأحداث الأخرى.

2- عوامل نمو سوق خدمات إدارة الأزمات: يشير موقع شركة "KBV Research" وهي علامة تجارية لأبحاث السوق مملوكة بالكامل لشركة "Marqual IT Solutions Pvt. Ltd" ، أن هناك عاملين مهمين ساعدا في نمو هذا السوق العالمي وهم¹ :

✓ تتجه البنوك والمؤسسات المالية بسرعة إلى التحول الرقمي تستخدمن البنوك والمؤسسات المالية بشكل متزايد الحلول الشبكية والمنصات الرقمية لإدارة أعمالها. كما يقدم المشاركون في السوق خدمات إدارة الأزمات لمراقبة وتقليل المخاطر المؤسسية، وتحديد الاحتيال، وتعزيز إدارة الحوادث والامتثال؛

✓ تحسين رضا المستخدمين توفر عملية إدارة الأزمات حلولاً تعمل على تحسين الجودة الشاملة لتجربة العملاء. وتشمل هذه الحلول تسهيل الكشف التلقائي عن الاحتيال، ونظام دفع سريع، وإمكانية وصول أفضل إلى مجموعة متنوعة من أنواع بدائل التمويل. بالإضافة إلى ذلك، تعد إدارة الأزمات عملاً تجاريًا شاباً نسبياً يتزايد بمعدل كبير بسبب الحلول المتقدمة للمؤسسات المالية والبنوك. ويرجع هذا جزئياً إلى حقيقة أن الصناعة لا تزال في مهدها.

3- المشهد التنافسي: هناك العديد من شركات إدارة الأزمات الكبيرة والمحترمة التي تتخصص في مساعدة الشركات على الاستجابة للتحديات والتهديدات واسعة النطاق، ومن أفضل شركات إدارة الأزمات نجد²:

✓ **Deloitte:** هي واحدة من شركات المحاسبة الأربع الكبار، وهي واحدة من أكبر الأسماء في مجال الاستشارات على نطاق واسع، حيث تخدم مجموعة متنوعة من العملاء الكبار والصغار، في كل صناعة تقريباً، وفي جميع أنحاء العالم، كما تقدم مجموعة شاملة من خدمات الاستشارات، بما في ذلك استشارات إدارة الأزمات؛

¹ KBV Research, "BFSI Crisis Management Market Size & Growth Forecast to 2028", KBV Research, 2022, <https://www.kbvresearch.com/bfsi-crisis-management-market/>.

² Joshua Cogar, "Crisis Management", Management Consulted (blog), 2024, <https://managementconsulted.com/crisis-management/>.

KPMG ✓ هي شركة استشارية معترف بها عالمياً توظف أكثر من 200000 شخص يعملون في أكثر من 140 دولة، تقدم KPMG مجموعة كاملة من خدمات إدارة الأزمات والاستجابة لها، مثل الاستجابة لحوادث الأمان السييرياني وإعادة الهيكلة المالية والامتثال التنظيمي؛

(PwC) Price waterhouse Coopers ✓ الاستشارات الإدارية العالمية، مع أكثر من 250 ألف موظف، وخدمة 420 من شركات "Fortune 500 companies" ، تتمتع PwC بخبرة واسعة في مساعدة العملاء على التنقل عبر مجموعة متنوعة من سيناريوهات الأزمات المختلفة، تشتهر PwC بشكل خاص بمساعدة الشركات على بناء المرونة قبل نشوء الأزمة، من خلال خدمات تشمل التخطيط للأزمات وتقييم المخاطر وإدارة استمرارية الأعمال؛

FTI Consulting ✓ على الرغم من أنها ليست اسمًا مألوفاً مثل الشركات الثلاث الأولى، إلا أن FTI مع ذلك لاعب مهم للغاية في مجال استشارات إدارة الأزمات، توظف أكثر من 8000 شخص في أكثر من 30 دولة حول العالم، تشتهر FTI بخدمات إدارة الأزمات التالية: تخطيط الاستجابة للأزمات، والعلاقات الإعلامية، وإستراتيجية الاتصال، وإدارة السمعة؛

Edelman ✓ تتخصص شركة إيدلمن في إدارة الأزمات والسمعة، وتشمل مجالات خبرتها الاستعداد للأزمات، وтخطط الاستجابة، وإدارة الاتصالات، وإشراك أصحاب المصلحة.

4- تحديات السوق: يواجه المتتدخلون في سوق خدمات إدارة الأزمات جملة من التحديات من بينها¹:

- ✓ عدم الوعي بين أصحاب المصلحة بأهمية إدارة الأزمات؛
- ✓ الموارد الاقتصادية المحدودة ما يعرض العديد من المنظمات للخطر؛
- ✓ صعوبة تنفيذ استراتيجيات إدارة الأزمات في الوقت المناسب؛
- ✓ صعوبة الحصول على البيانات الالزمه لتطوير استراتيجيات إدارة الأزمات؛
- ✓ صعوبة الحصول على موظفين مؤهلين ومدربين على تقنيات إدارة الأزمات.

5- فرص سوق خدمات إدارة الأزمات: يعتبر سوق إدارة الأزمات العالمية قطاع سريع النمو يوفر العديد من الفرص للمنظمات لتحسين استعدادها للأزمات والاستجابة لها، يتم دفع السوق من خلال التهديدات المتزايدة من الكوارث الطبيعية والهجمات الإلكترونية والاضطرابات السياسية والاجتماعية، جنباً إلى جنب مع الحاجة إلى أن تمتلك المنظمات خططاً شاملة لإدارة الأزمات، يمكن للمنظمات الاستفادة من سوق إدارة الأزمات العالمية من

¹ verifiedmarket, "حجم سوق إدارة الأزمات ، حصة ، نطاق وتوقعات 2030" 2025, <https://www.verifiedmarketreports.com/ar/product/crisis-management-market/>.

خلال الاستفادة من مجموعة من الحلول مثل خطط الاستجابة للطوارئ واستراتيجيات تقييم المخاطر وأنظمة الاتصالات في حالات الطوارئ، يمكن أن تساعد أنظمة إدارة الأزمات المنظمات على الاستجابة بسرعة للتهديدات الجديدة والحد من تأثير الأضطرابات، إضافة إلى الاستفادة من تكامل الأنظمة الذكية لتحسين دقة وسرعة استجاباتها يقدم سوق إدارة الأزمات العالمية مجموعة من الحلول المبتكرة مثل أنظمة الأمن السيبراني وتحليلات البيانات ومنصات إدارة الأزمات المستندة إلى السحابة والتطبيقات المحمولة، يمكن استخدام هذه الحلول لمراقبة التهديدات المحتملة وأكتشافها والاستجابة لها، فضلاً عن مساعدة المنظمات على التعافي بسرعة بعد الأزمة، كما تتيح الاستفادة من خدمات أخرى مثل التدريب واستشارات إدارة الأزمات وتصميم وتنفيذ خطط شاملة لإدارة الأزمات تتناسب مع احتياجاتها المحددة¹.

¹ Verified Market, "Crisis Management Market Size, Share, Scope And Forecast 2030", Verified Market Reports, 2025, <https://www.verifiedmarketreports.com/product/crisis-management-market/>.

خلاصة الفصل الأول

تمثل دراسة بيئة المنظمة تحدياً كبيراً للعديد من المنظمات من حيث إدراجها ضمن سلم اهتماماتها، إذ أن نظرة هذه الأخيرة للتغيرات البيئية ودرجةوعي وثقافة الأفراد وأصحاب المصلحة بحجم التأثير الذي قد تتحمله هذه التغيرات على نشاط المنظمة بل حتى على بقائها في السوق، يشكل عامل مهم للتعامل بایجابية مع هذه المتغيرات والسعى في أي عمل تطوعي يحفظ للمنظمة قيمتها ومكانتها في الوسط التنافسي المتعلق بنشاطها.

تمثل إدارة الأزمات أحد أهم مجالات عمليات اليقظة الإستراتيجية، من خلال لعب دور استباقي لتجنبها أو التخفيف من شدة أثرها بما يعرف باستغلال وقراءة الإشارات الضعيفة، برغم أن هذا المصطلح المأخذ من عالم الاتصالات لم يأخذ بمحمل الجد في كثير من الأحيان من قبل أصحاب المصلحة بسبب طبيعة البيانات الغامضة أو التافهة من وجهة نظر الكثرين منهم، إلا أن التجربة والأحداث التي عايشتها الكثير من الشركات الكبرى أثبتت أن قراءة المعاني التي تحملها الكثير من النصوص والتعليقات والمصادر المختلفة، توفر للمنظمة الكثير من فرص وتجنبها عديد التهديدات المحتملة إذا ما أحسنت استغلالها والتعامل معها.

إن التطور الحاصل في ميدان اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات يجعل من هذين المكونين مصاحباتاً لبعضهما في جميع مراحل الأزمة وكذا فترات إدارتها، سواء من الجانب الميداني أو الجانب الأكاديمي والذي ينتهى الدراسات السابقة التي سنستعرض أبرزها، وما توصلنا إلى جمعه في هذا الصدد.

الفصل الثاني:

الدراسات الأدبية السابقة لليقظة

الإستراتيجية وإدارة الأزمات

تمهيد

تناول العديد من الباحثين والدارسين والمهنيين موضوع اليقظة الإستراتيجية بالمنظمات بمختلف أصنافها وأشكالها كمتغير وحيد منفرداً من حيث مفهومها وواقعها بالمنظمات وكذا أساليب وطرق واليات تفعيلها، بالمقابل يذهب الكثير من الباحثين إلى دراستها من منطلق العلاقات الممكنة والتي قد تشكل تربطاً بينها وبين العديد من المفاهيم والظواهر الاقتصادية والاجتماعية وكذا الأثر والتأثير المحتمل في علاقات مختلفة من متغيرين (تابع ومستقل)، إلى متغيرات متعددة (مستقل، وسيط، معدل، تابع، دخيل)، ومن ابرز العلاقات والنماذج المتناولة في الدراسات البحثية العلاقة مع ظاهرة الأزمات وإدارة الأزمات، من زوايا وأبعاد وأنماط مختلفة، والتي سنتناولها بهذا الفصل باللغتين العربية والأجنبية، قصد إبراز أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، واستخراج الإضافة التي تقدمها الدراسة الحالية من خلال الفجوة البحثية التي ستتركز عليها دراستنا، من هذا المنطلق نعرض هذا الفصل في مبحثين:

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة في مجال اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

المبحث الثاني: مناقشة الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية

المبحث الأول: عرض الدراسات السابقة في البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

من خلال عملية المسح للمصادر المتاحة ورقياً والكترونياً خلصنا إلى جملة من الوثائق البحثية توزعت ما بين الفترة 2014 والفترة 2024، تناولت موضوع الدراسة بشقيه (البيئة الإستراتيجية، إدارة الأزمات) بشكل كلي أو جزئي (مقتضياً على أحد أبعاد المتغيرين)، علاوة على الدراسات التي أدخلت متغيرات أخرى في تفسير العلاقة بين متغيري الدراسة، بين دراسات باللغة العربية واللغات الأجنبية (فرنسية، إنجليزية).

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

نستعرض الدراسات السابقة باللغة العربية تبعاً لمعايير تاريخ الدراسة.

1 - دراسة (سولامية مليءة، 2024): أطروحة دكتوراه بعنوان: **أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بأمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس**، انطلقت الأطروحة من دراسة **أثر البيئة الإستراتيجية بأبعادها** (واقع ممارسة البيئة الإستراتيجية، سيورة البيئة الإستراتيجية) على إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (ممارسة إدارة الأزمات التنظيمية بأمؤسسة، سيورة إدارة الأزمات التنظيمية والاستراتيجيات الحديثة المناسبة لها) بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، شملت الدراسة 11 مؤسسة صناعية، تم توزيع 300 استبانة على عينة من الإطارات وأعوان التحكم بهذه المؤسسات، منها 216 استبانة صالحة للمعالجة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر للبيئة الإستراتيجية ببعديها في مواجهة الأزمات التنظيمية وإدارتها للمؤسسات محل الدراسة.

2 - دراسة (سلوى مبارك الشهرياني، محمد احمد غريب السيد حويحي، 2024): مقال بعنوان: **تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد البيئة الإستراتيجية**، هدفت الدراسة إلى تقديم آليات م المقترنة بتطوير إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد البيئة الإستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، والتسويقية)، من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من 357 فرداً، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متطلبات استجابات أفراد العينة حول الآليات المقترنة بتطوير إدارة الأزمات تعزيز لتغيير الوظيفة (عميد)، وتعزيز أيضاً لتغيير عدد سنوات الخبرة (خبرة أكثر من 10 سنوات)، متغير الجنس (الذكور)، وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الجامعة، وإنشاء وحدة مركبة للبيئة الإستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تتولى مسؤولية إدارة الأزمات وعمليات الترصد ومراقبة البيئة الخارجية.

¹ مليءة سولامية، "أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بأمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس" (أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة محمد شريف مساعدية سوق أهراس، د.ت)، ص 1-354.

² سلوى مبارك الشهرياني و محمد احمد غريب السيد حويحي، "تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد البيئة الإستراتيجية"، مجلة القراءة وللمعرفة مصر، 2024، ص 53-82.

3 - دراسة (سلامة كريم ادهيم السرحان، 2024)¹: رسالة ماجستير بعنوان: *أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان*، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع مكون من 9 مستشفيات، تم اختيار عينة عشوائية من ضمنهم وزعت عليها 190 استبانة، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات البيئة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على أسلوب إدارة الأزمة في المستشفيات الخاصة في عمان.

4 - دراسة (سلطان أحمد مبارك آل عياش، 2023)²: مقال بعنوان: *البيئة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير*، ناقش الباحث إشكالية تحديد أثر البيئة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في مستشفيات الصحة النفسية بمنطقة عسير، من خلال القيام بدراسة تطبيقية على مستشفى الصحة النفسية بمدينة أبها المتكون من 556 عامل، تم اختيار عينة عشوائية بلغت 231 مفردة بالاعتماد على جدول كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan)، بعد عملية التحليل خلصت الدراسة إلى أن وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين البيئة الإستراتيجية بأبعادها (البيئة التكنولوجية، البيئة القانونية، البيئة الاجتماعية، البيئة البيئية)، وإدارة الأزمات بأبعادها (إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، تغيير المسار، الاحتياط التعبي).

5 - دراسة (عاطف فاروق محمد عبد الله، 2023)³: مقال بعنوان: *دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة الدولية لمشروعات التصنيع الزراعي بيتي*، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الذكاء الاقتصادي في الشركة الدولية لمشروعات التصنيع الزراعي المقدر عدد عمالها بـ 5250 عامل والتي تعبر عن مجتمع الدراسة اختيار من ضمنهم 358 فرداً يمثلون عينة عشوائية شملهم توزيع استبيان، بعد المعالجة والتحليل باستخدام برنامج SPSS وبرنامج AMOS، خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء الاقتصادي كمتغير مستقل بأبعاده (الوعي بأهمية الذكاء الاقتصادي، إدارة المعرفة، البيئة الإستراتيجية، سياسة التأثير، الحماية والأمن المعلوماتي) من خلال إدارة الأزمات

¹ سلامة كريم ادهيم السرحان، "أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان" (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الدولية، جرش الأردن، جامعة جرش، 2024).

² سلطان أحمد مبارك آل عياش، "البيئة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير"، مجلة رماح للبحوث والدراسات، الأردن، 2023، ص 271-336.

³ عاطف فاروق محمد عبد الله، "دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركة الدولية لمشروعات التصنيع الزراعي بيتي"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، 2023، ص 494-550.

كمتغير وسيط بأبعادها (مرحلة ما قبل الأزمة، مرحلة حدوث الأزمة، مرحلة ما بعد الأزمة، التخطيط لإدارة الأزمة، توافر البيانات والمعلومات، الفعالية في اتخاذ القرار) على أداء العاملين كمتغير تابع بأبعاده(الدافعية، الإدراك، القدرة والرغبة، الانضباط والسلوك، مستوى الأداء، النتائج).

6- دراسة (محمد جهاد البابا، 2023)¹: رسالة ماجستير بعنوان: **أثر البيئة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا**، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر البيئة الإستراتيجية على إدارة الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع مكون من القيادات الإدارية والأكادémie (جامعات بيت لحم، فلسطين الأهلية، فلسطين التقنية، الخليل، بوليتكنك فلسطين) بمجموع 203 فرد، تم اختيار عينة عشوائية من ضمنهم مقدمة بـ 180 فرد، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبيئة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمات بأبعادها (كشف إشارات التحذير، التأهب والوقاية، احتواء الضرر أو الحد منه، التعافي، التعلم).

7- دراسة (أميرة أحمد الزهيري، دنيا فاروق العجري، 2022)²: مقال بعنوان: **الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين البيئة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19**، تهدف الدراسة إلى اختبار الدور المعدل الذي تلعبه الجينات التنظيمية للمستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى في العلاقة بين يقظتها الإستراتيجية وقدرتها على إدارة أزمة كوفيد 19، بالاعتماد على المنهج الوصفي أجرى الباحثان دراسة تطبيقية على مجتمع مثل في المستشفيات الجامعية بالقاهرة الكبرى (مستشفيات جامعات: الأزهر، القاهرة، عين شمس، حلوان) تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع بالاعتماد على برنامج Sample size calculator في تحديد حجمها والمكونة من 369 مفردة (أطباء دائمين) بعد عملية التحليل توصلت الدراسة إلى وجود تأثير معدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين البيئة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19.

8- دراسة (خديجة سالم خليل علي، 2022)³: رسالة ماجستير بعنوان: **أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية**، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر البيئة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات بأبعادها لدى مجتمع مكون من عمال الخطوط الجوية الملكية الأردنية، تم اختيار عينة عشوائية من

¹ محمد جهاد البابا، "أثر البيئة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا" (رسالة ماجستير في برنامج الريادة والأعمال، بيت لحم فلسطين، جامعة فلسطين الأهلية بيت لحم، 2023).

² أميرة أحمد الزهيري و دنيا فاروق العجري، "الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين البيئة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2022، ص 941-985.

³ خديجة سالم خليل علي، "أثر البيئة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية" (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، عمان الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، 2022).

ضمنهم وزعت عليها 346 استبانة، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد الوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم).

٩- دراسة (راضية حميدة، 2022)^١: مقال بعنوان: اليقظة الإستراتيجية تدليل أثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، انطلق الباحث في دراسته من إشكالية المساهمة التي يمكن أن تقدمها اليقظة الإستراتيجية للمنظمات الحديثة لجاهة الأزمات المحتملة، وإبراز الدور الذي تلعبه في جمع البيانات، ليخلص في نهاية بحثه إلى أن تحقيق الأهداف المرجوة من تبني نموذج اليقظة الإستراتيجية كمدخل للتحكم في الأزمات المحتملة يستوجب دعم عملية التخطيط وسمة الاستجابة الإيجابية للأحداث ودعم منهجيات الإبداع والابتكار ، الاستبصار وتخاذل القرار.

١٠- دراسة (صبيحة عبد اللاوي، خليل مبارك شريف، 2022)^٢: مقال بعنوان: دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم، تهدف الدراسة إلى تحديد المساهمة التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات وتحقيق أهداف المؤسسة، خلص الباحثان في نهايتها إلى مجموعة من الاستنتاجات تؤكد على الرابط بين الإستراتيجية المرسومة بالمؤسسة واليقظة الإستراتيجية، وكذا التأكيد على العلاقة الاعتمادية ما بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات عن طريق نظام الإنذار البكر.

١١- دراسة (علي بن سالم بن مسلم الحتروشي العربي، 2022)^٣: رسالة ماجستير بعنوان: أثر اليقظة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان دراسة حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية، هدفت الدراسة إلى قياس أثر اليقظة الريادية والابتكار كسمتين رياضيتين على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان، حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي بغية الوصول إلى نتائج لبحثه من خلال إجراء دراسة ميدانية على مجتمع مكون أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة الشرقية بسلطنة عمان، قام الباحث باختيار عينة عشوائية من ضمنهم وزعت عليها 166 استبانة، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الابتكار واليقظة الريادية من جهة وإدارة الأزمة من جهة أخرى لدى رواد الأعمال من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

^١ حميدة راضية، "اليقظة الإستراتيجية تدليل أثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بجامعة ودراسات الجزائر، 2022، ص 303 .327

^٢ صبيحة عبد اللاوي وخليل مبارك شريف، "دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم"، مجلة صوت القانون، الجزائر، 2022، ص 505-486

^٣ علي بن سالم بن مسلم الحتروشي العربي، "أثر اليقظة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان دراسة حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية" (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان، جامعة الشرقية، 2022)، ص 2.

12- دراسة (فiroz قاسحي، 2022)¹: مقال بعنوان: دور البيضة التكنولوجية في إدارة الأزمات، هدفت الدراسة إلى إبراز دور البيضة التكنولوجية في إدارة الأزمات بالمنظمات الحديثة، وهي دراسة استقصائية خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى الإشارة لأهمية البيضة التكنولوجية في الكشف عن الأزمات من خلال المهام الموكلة لممثلي البيضة في هذا المجال.

13- دراسة (مهاء بکوش، فريدة بوغازي ، 2022)²:مقال بعنوان: فعالية البيضة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف، انطلق الباحثان من إشكالية تأثير البيضة الإستراتيجية في إدارة المخاطر بالمؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف ، وتحدف الدراسة إلى معرفة أثر البيضة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر، من خلال القيام بدراسة تطبيقية على مجتمع مثل مجموعة فنادق بولاية الطارف، تم اختيار عينة قصدية بلغت 44 موظف وزعت عليها استبانة، بعد عملية التحليل خلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين البيضة الإستراتيجية وإدارة المخاطر.

14- دراسة (هناي لطفي عبد الرحمن، 2022)³: أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر البيضة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية هدفت الاطروحة إلى دراسة أثر البيضة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات صناعة الأدوية الأردنية، من خلال دراسة ميدانية على مجتمع مكون 16 شركة يعمل بها 426 فرد، تم اختيار عينة عشوائية طبقية وزعت عليها 240 استبانة، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيضة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية والقانونية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على أساليب إدارة الأزمة بأبعادها (تغير المسار، احتواء الأزمة، خلية الأزمة، تفتيت الأزمة، الاحتياط التعبوى).

15- دراسة (عمرو جمال نافع إبراهيم، 2021): مقال بعنوان: البيضة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية، تحذف الدراسة إلى التعرف على واقع البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة (التي تضم 173 فرد) من خلال أبعادها المتمثلة في (البيضة التكنولوجية، البيضة التنافسية، البيضة البيئية، البيضة التسويقية)، تم اختيار عينة عشوائية عددها 90

¹فiroz قاسحي، "دور البيضة التكنولوجية في إدارة الأزمات" ، مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية، الجزائر، 2022، ص 120.

²مهاء بکوش وفريدة بوغازي، "فعالية البيضة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف" ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، الجزائر، 2022، ص 81-98.

³هناي لطفي عبد الرحمن أبو ليلي، "أثر البيضة الإستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية" (أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، عمان الأردن، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، د.ت) ، 2022، ص 1.

فرداً، لخلص الدراسة إلى أن وزارة الشباب والرياضية لا يوجد لديها نظام للبيقotte الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وعدم وجود إدارة للازمات داخل كل قطاعات وزارة الشباب والرياضية.

16- دراسة (رضا أحمد حامد رضوان، 2020)¹: رسالة ماجستير بعنوان: **متطلبات البيقotte الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين**، تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات البيقotte الإستراتيجية بميدان الدراسة وعلاقتها بإدارة الأزمات، من خلال القيام بدراسة تطبيقية على مجتمع مثل في أربع كليات جامعية (الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية فلسطين التقنية، الكلية العربية للعلوم التطبيقية) بمجموع 572 فرد، تم اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع مكونة من 229 مفردة، بعد عملية التحليل خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة توافر متطلبات البيقotte الإستراتيجية ومستوى إدارة الأزمات في الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

17- دراسة (رويدا مصطفى صلاحات، 2020)²: أطروحة دكتوراه بعنوان: **أثر البيقotte الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان**، هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة أثر البيقotte الإستراتيجية على إدارة الأزمات بالمستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان، من خلال مجتمع مكون من 1425 عمال، تم اختيار عينة عشوائية من ضمنهم وزعت عليها 316 استبانة، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للبيقotte الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد الوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم).

18- دراسة (زكي عبد اللطيف خلف الخاليلية، 2020)³: مقال بعنوان: **أثر البيقotte الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن**، انطلق الباحث من إشكالية وجود أثر للبيقotte الإستراتيجية على إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية، بإجراء بحث ميداني على 5 شركات ألبان أردنية المقدر عددها بـ 285 إداري، اختير من ضمنهم عينة عشوائية وزعت عليها 246 استبانة، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية للبيقotte الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية،

¹ رضا أحمد حامد رضوان، "متطلبات البيقotte الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين" (رسالة ماجستير في أصول التربية، غزة فلسطين، الجامعة الإسلامية بغزة، 2020)، ص 1-261.

² رويدا صلاحات، "أثر البيقotte الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان" (أطروحة دكتوراه، الأردن، جامعة عمان العربية، 2020).

³ زكي عبد اللطيف خلف الخاليلية، "أثر البيقotte الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن"، مجلة رواج للبحوث والدراسات الأردن، 2020، ص 133-196.

التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، استخلاص الدروس).

19- دراسة (علواط فتيحة، 2020)¹: أطروحة دكتوراه علوم بعنوان: البيقotte الإستراتيجية كآلية لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة مؤسسة موبيليس، انطلق الباحث من إشكالية مساهمة البيقotte الإستراتيجية بمختلف أبعادها على مواجهة الأزمات بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس، من خلال القيام بدراسة ميدانية على مجتمع مثل في العاملين المديرية الإستراتيجية، البرمجة والأداء، مديرية التسويق، مديرية التوزيع والمبيعات، مديرية العلاقات مع العملاء، مديرية تطوير الشبكة، مديرية الاتصال ومديرية الموارد البشرية، وبالبالغ عددهم 233 عامل، تم اختيار عينة غير عشوائية (قصدية) مكونة من 80 عامل، بعد عملية التحليل خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للبيقotte الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات.

20- دراسة (بشار ذاكر صالح القوطجي، محمد محمود حامد الملاحسن، 2019)²: مقال بعنوان: البيقotte التسويقية ودورها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى، انطلاقاً من إشكالية وجود ارتباط وتأثير بين البيقotte التسويقية وإدارة الأزمة التسويقية لدى مجتمع مثل في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى، تم اختيار عينة وزعت على أفرادها استبيانه، تمثلت العينة في 34 عامل، بعد عملية التحليل توصل الباحثان إلى وجود إسهام معلومات البيقotte التسويقية في مواجهة الأزمة التسويقية، ووجود تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $0.05 \leq \alpha$) بين البيقotte التسويقية وإدارة الأزمة التسويقية.

21- دراسة (خالد ليتيم، عيسى نجيمي، 2018)³: مقال بعنوان: البيقotte الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية، تهدف الدراسة إلى عرض أساليب البيقotte الإستراتيجية المستخدمة في إدارة الأزمات، من هذا المنطلق أجرى الباحثان دراسة نظرية للأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، ليخلص الباحثان في نهايتها إلى مجموعة من الاستنتاجات تؤكد على أهمية البيقotte الإستراتيجية في اتخاذ القرار وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

¹ فتيحة علواط، "البيقotte الإستراتيجية كآلية لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة مؤسسة موبيليس" (أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2020)، ص 314-1.

² بشار ذاكر صالح القوطجي ومحمد محمود حامد الملاحسن، "البيقotte التسويقية ودورها في إدارة الأزمات دراسة استطلاعية لآراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى"، مجلة العلوم الإدارية العراقية، العراق، 2019، ص 39-18.

³ خالد ليتيم و عيسى نجيمي، "البيقotte الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، الجزائر، 2018، ص 290-266.

22- دراسة (فوج شعبان، دباغي مريم، 2015)¹ مقال بعنوان: الذكاء الاقتصادي والبيضة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات، تهدف الدراسة إلى توضيح الدور والأساليب الحديثة المستخدمة في الوقاية من الأزمات، من خلال القيام بدراسة نظرية للأدبيات التي تناولت موضوع الدراسة، ليخلص الباحثان في نهاية الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات تؤكد على أهمية استعمال أساليب الذكاء الاقتصادي والبيضة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات من خلال الاستغلال الجيد للمعلومات.

الجدول رقم (01-02): ملخص الدراسات السابقة باللغة العربية

الرقم	الباحث	عنوان الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	الأدوات المستخدمة	نتائج الدراسة
01	سواحلية طيبة	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق اهراوس	أطروحة دكتوراه (2024)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية 11 مفردة (مؤسسة صناعية بسوق اهراوس)	المقابلة+استبيان +برنامج SPSS	وجود اثر للبيضة الإستراتيجية بعديها في مواجهة الأزمات التنظيمية
02	سلوى مبارك الشهراوي، محمد احمد غريب السيد حونجي	تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية جامعية الملك خالد في ضوء أبعاد البيضة الإستراتيجية	مقال (2024)	تقديم آليات مقترنة لتطوير إدارة الأزمات براحتها	عينة عشوائية (357) مفردة	استبيان+ برنامج SPSS	وجود فروق في استجابات العينة تعزى لغير الوظيفة، الخبرة، والجنس
03	سلامة كريم، ادهيم السرحان	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان	رسالة ماجستير (2024)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية من 190 مستشفىات خاصة بعمان	استبيان+ برنامج SPSS	وجود اثر بين متغيري الدراسة
04	سلطان أحمد مبارك آل عياش	البيضة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية منطقة عسير	مقال (2023)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية من 231 مستشفى الصحة النفسية بمدينة أبها	استبيان+ برنامج SPSS	وجود اثر بين متغيري الدراسة
05	عاطف فاروق محمد عبد الله	دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة الدولية لمشروعات التصنيع الزراعي بيتي	مقال (2023)	وجود اثر بين متغيرات الدراسة	عينة عشوائية (358) مفردة (الشركة الدولية للتصنيع الزراعي)	استبيان+ برنامج SPSS+Program AMOS	وجود اثر بين متغيرات الدراسة
06	محمد مجاهد البابا	أثر البيضة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا	رسالة ماجستير (2023)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية من 180 جامعات فلسطينية	استبيان+ برنامج SPSS	وجود اثر بين متغيري الدراسة
07	أميرة أحمد الزهري، دنيا فاروق العجري	الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين البيضة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19	مقال (2022)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية من 369 مستشفىات	استبيان+ برنامج SPSS	وجود اثر معدل للجينات التنظيمية بين متغيري الدراسة

¹ فوج شعبان و مريم دباغي، "الذكاء الاقتصادي والبيضة التسويفية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات"، مجلة المابر، الجزائر، 2015، ص 15-43.

الرتبة	المؤلف	عنوان المقال	نوع المقال	المجلة	الكلمات المفتاحية	الموضوع	الكلمات المفتاحية	المؤلف	العنوان	نوع المنهج	العينة	النتائج	الخلاصة
08	خليل علي سالم	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	رسالة ماجستير (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود أثر بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من مستشفى الصحة النفسية بمدينة أمّا	وجود أثر بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
09	راضية حميدة	البيضة الإستراتيجية تذليل أثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة	مقال (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	البيضة الإستراتيجية تذليل أثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أهمية البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	-	-	مساهمة البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
10	صبيحة عبد اللاوي، خليل مبارك شريف	دور البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم	مقال (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	دور البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	العلاقة الاعتمادية بين البيضة الإستراتيجية وإدارة الأزمات	-	-	مساهمة البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
11	علي بن مسلم الحزوشي العربي	أثر البيضة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان دراسة حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية	رسالة ماجستير (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أثر البيضة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان دراسة حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود أثر بين متغيرات الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	وجود أثر بين متغيرات الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
12	فiroz قاسحي	دور البيضة التكنولوجية في إدارة الأزمات	مقال (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	دور البيضة التكنولوجية في إدارة الأزمات	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أهمية البيضة التكنولوجية في الكشف عن الأزمات	-	-	دور البيضة التكنولوجية في إدارة الأزمات	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
13	مهاء بکوش، فريدة بوغازي	فعالية البيضة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف	مقال (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	فعالية البيضة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود تأثير بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة قصدية من فندق ولاية الطارف	وجود تأثير بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
14	هنادي لطفي عبد الرحمن	أثر البيضة الإستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية	أطروحة دكتوراه (2022)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أثر البيضة الإستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود أثر بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من مؤسسة صناعة أدوية 16216 مفردة	وجود أثر بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
15	عمرو جمال نافع إبراهيم	البيضة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية	مقال (2021)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	البيضة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	عدم وجود نظام للبيضة وإدارة للأزمات بمكان الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من وزارة الشباب والرياضة	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
16	رضن حامد رضوان	متطلبات البيضة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في الخافطات الجنوبية بفلسطين	رسالة ماجستير (2020)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	متطلبات البيضة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في الخافطات الجنوبية بفلسطين	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من 4 كليات جامعية	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
17	رويدا مصطفى صلاحات	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان	أطروحة دكتوراه (2020)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود أثر بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من المستشفيات الخاصة عمان	وجود أثر بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية
18	تركي عبد الطليف خلف الخلايلة	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن	مقال (2020)	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	أثر البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	وجود أثر بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من 5 شركات ألبان	وجود أثر بين متغيري الدراسة	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية	جامعة العلوم والتكنولوجيا الأردنية

وجود علاقة بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة غير عشوائية من 80 مفردة من المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	أطروحة دكتوراه (2020)	البيضة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستوى الصحة النفسية بمنطقة عسير	علواظ فتحية	19
وجود تأثير بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من 34 عامل) من شركات الاتصال نينوى	وجود تأثير بين متغيري الدراسة	مقال (2019)	البيضة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية دراسة استطلاعية لرأء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى	بشار ذاكر صالح القوطجي، محمد محمود حامد الملحسن	20
أهمية البيضة الإستراتيجية في تحليل بيئة المنظمة	-	-	مساهمة البيضة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	مقال (2018)	البيضة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية	خالد ليتم، عيسى نجيمي	21
أهمية أساليب الذكاء الاقتصادي والبيضة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات	-	-	أساليب الوقاية من الأزمات	مقال (2015)	الذكاء الاقتصادي والبيضة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات	فرج شعبان، دياغي مرعم	22

23- المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

نستعرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية تبعاً لمعيار تاريخ الدراسة.

1- دراسة (The Role of Organizational Improvisation in Crisis Management Methods: The Moderating Role of Strategic Vigilance¹)، مقال بعنوان: **Ramzi Mubarak ALtarawneh**، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات والمدor المعدل للبيضة الإستراتيجية، من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (171) مديرًا للبنوك التجارية الأردنية، أظهرت النتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً عند الارتجال التنظيمي بأبعاده على إدارة الأزمات، كما تبين أن البيضة الإستراتيجية تؤثر في العلاقة ما بين الارتجال التنظيمي وأساليب إدارة الأزمات.

2- دراسة (The impact of business intelligence in crisis management: the strategic vigilance as an intermediary variable in Jordanian insurance companies²)، مقال بعنوان: **Abdallah Mishael Obeidat**

¹ Ramzi Mubarak ALtarawneh, "The Role of Organizational Improvisation in Crisis Management Methods: The Moderating Role of Strategic Vigilance", *Global Journal of Economics and Business*, 2024, p 41-54.

² Abdallah Mishael Obeidat, "The impact of business intelligence in crisis management: the strategic vigilance as an intermediary variable in Jordanian insurance companies", *International Journal of Business Information Systems*, 2022, P 342-359.

intermediary variable in Jordanian insurance companies، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور البيقظة الإستراتيجية ك وسيط في العلاقة ما بين ذكاء الأعمال وإدارة الأزمات في شركات التأمين الأردنية، من خلال دراسة ميدانية على 275 فرداً من المراقبين العاملين في شركات التأمين الأردنية للحصول على البيانات اللازمة لاختبار فرضيات الدراسة، تم استخدام تحليل المسار لاختبار فرضيات الدراسة، بعد التحليل خلص الباحث إلى وجود تأثيراً معنوياً لذكاء الأعمال مع البيقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط على إدارة الأزمات.

3 - دراسة (Ahmed Abdulsattar Al-Janabi ، Abdulsalam Ali Hussein Alnoori)¹ : مقال بعنوان: **The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management**

يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص دور البيقظة الإستراتيجية كمتغير مؤثر في إدارة الأزمات كمتغير مستجيب، من خلال دراسة ميدانية على عينة غير عشوائية من تشكيلات مستشفيات القطاع الخاص بمحافظة الأنبار، شملت (81) فرداً، توصل الباحثان في نهاية الدراسة إلى وجود علاقة تأثيراً معنوياً إيجابياً للبيقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيقظة البيئية، البيقظة التكنولوجية، البيقظة التنافسية، والبيقظة التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (كشف الإشارات التحذيرية، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر أو الحد منه، التعافي والتعلم).

4 - دراسة (Amani Abu Rumman)² : مقال بعنوان: **IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE AND CRISIS MANAGEMENT ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT**، تهدف هذه الورقة إلى تسلیط الضوء على حالة فيروس كورونا، وتأثير البيقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال، خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات تفكّر في إعطاء الأولوية للأشخاص الذين يتمتعون بالسلامة والتطوير الاستراتيجي، واعتماد الابتكار لإدارة الأضطرابات، وإتباع السياسات الحكومية، والحفاظ على علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

5 - دراسة (Sophie Larivet ،François Brouard)³ : مقال بعنوان: **Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique**، يهدف البحث إلى إظهار كيف يمكن للبيقظة والذكاء الاقتصادي أن تساهماً في منع الأزمات

¹ Abdulsalam Ali Hussein Alnoori and Ahmed Abdulsattar Al-Janabi, "The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management", Journal of Positive School Psychology, 2022, p 7717-7724.

² Amani Abu Rumman, "IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE AND CRISIS MANAGEMENT ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT", Journal of Management Information and Decision Sciences, 2022, p 1-15.

³ François Brouard et Sophie Larivet, "Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique" (9ème Congrès international francophone en entrepreneuriat et PME, Louvain-la-Neuve, Belgique, 2008), p 1-15.

وإدارتها خاصة في الشركات الصغيرة والمتوسطة، من خلال دراسة استقصائية لموضوع الدراسة، ليخلصا إلى استنتاج أن البيئة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي لهما إسهامات في جميع مراحل إدارة الأزمات، مع التركيز على الإشارات الضعيفة والسماح بمراقبة جميع عناصر ضعف الشركة.

6 - دراسة (2022، Suhair Adel Hamed, Noor Kareem Hassan): مقال بعنوان: **The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance** الرقمية كمتغير مستقل على فاعلية إدارة الأزمات كمتغير استجابة من خلال مركبة البيئة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد وأقسامها، مجتمع البحث المكون من كليات جامعة بغداد (24 كلية)، باختيار عينة بلغت 160 فرداً، خلصت الدراسة إلى أن تأثير الكفاءة الرقمية على فاعلية إدارة الأزمات يتضخم من خلال وساطة البيئة الإستراتيجية .

7 - دراسة (2022، Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al): مقالة في كتاب جماعي بعنوان: **The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies: The Mediating Role of Organizational Learning**، تهدف هذه الدراسة إلى التعرض لأثر البيئة الإستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي بشركات الألبان الأردنية، حيث قام الباحثون بالقيام بدراسة ميدانية على هذه المنظمة من خلال توزيع استبيانات تم توزيعها على عينة مكونة من (285) مدرباً عبر البريد الإلكتروني، بعد التحليل توصل الباحثون إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير توسط جزئي في العلاقة بين البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

8 - دراسة (2020، Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb): رسالة ماجستير بعنوان: **The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in "Housing Bank for Trade and Finance" HPTF)- Jordan** وجود أثر للبيئة الإستراتيجية بأبعادها (البيئة البيئية، البيئة التكنولوجية، البيئة التنافسية، والبيئة التسويقية) على إدارة الأزمات بأبعادها (كشف الإشارات التحذيرية، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر أو الحد منه، التعافي

¹ Noor Kareem Hassan and Suhair Adel Hamed, "The Impact of Digital Leadership in the Effectiveness of Organizational Crisis Management by Mediating Strategic Vigilance", Journal of Economics and Administrative Sciences, 2022, p 1-20.

² Muhammad Alshurideh and al, The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems (Switzerland: Springer Nature, 2023), p 1165-1182.

³ Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb, "The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF)- Jordan" (Thesis Master's Degree in Business Administration, Jordan, Zarqa University, 2020), p 1-153.

والتعلم)، بنك HBTF، تم استخدام عينة شاملة بتوزيع (118) استبانة على كافة الموظفين داخل فروع منطقه الزرقاء، ليخلص في نهاية الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير معنوية إيجابية وقوية بين البيئة الإستراتيجية من حيث أبعادها (البيئية، البيئة التكنولوجية، البيئة التنافسية، والبيئة التسويقية) على إدارة الأزمات.

9- دراسة (Daniel Francoeur 2019¹) : أطروحة دكتوراه بعنوان: **Prévention et atténuation des crises à partir de l'attribution de sens aux signaux faibles : la capacité dynamique organisationnelle de détection et d'amplification des signaux faibles**، هدفت هذه الدراسة إلى تعزيز التعرف على علامات الخطر ومعالجتها واستخدام نماذج توجيه المسؤولين نحو معالجة علامات الخطر واستخدام هذه النماذج إلى إثراء المرونة التنظيمية حيث يمكن استخدامها وتحسين السياسات والإجراءات التنظيمية، مكنت نتائج هذا البحث من تحقيق اكتشافين رئيسيين، وهما تحديد نمط التضخيم المتكامل للإشارات الضعيفة، وتحديد نموذج للديناميكيات التنظيمية للكشف عن الإشارات الضعيفة.

10- دراسة (Carole Dautun, Jérôme Tixier, Jean Chapelain, François Fontaine Gilles Dusserre 2014²) : مقال بعنوان: **Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire** هذه الدراسة على حالة أزمات الحماية المدنية (انفجار مصنع، فيضانات،.. الخ) وتحدف إلى اقتراح منهجهية لدعم القرار من أجل توقع حدث متغير وبالتالي تجنب حدوث أزمة كبيرة الحجم، خلصت الدراسة إلى اقتراح منهجهية لإدارة الأزمة تمتثل في التحليل المنهجي لحالات الأزمات لتحديد الاستهداف المسبق للمعلومات، ثم إنشاء سيناريوهات الأزمات واسعة النطاق والتحقق من صحتها من قبل الخبراء، أخيرا هيكلة المعلومات وتحديد المؤشرات فيما يتعلق بحالة الأزمة.

11- دراسة (Emeric Saltet 2006³) : رسالة ماجستير بعنوان: **L'Intelligence Economique au service de la gestion des risques et des crises: La crise cl'Air Canada**، تهدف هذه الدراسة إلى تشكيل إطار تحليل منهجي من خلال التوفيق بين الأساليب التقليدية

¹ Daniel Francoeur, "Prévention et atténuation des crises à partir de l'attribution de sens aux signaux faibles : la capacité dynamique organisationnelle de détection et d'amplification des signaux faibles" (Thèse de doctorat, Québec Canada, l'École nationale d'administration publique, 2019), p 1-470.

² Carole Dautun et al, "Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire", HAL archive ouverte, 2014, p 1-6.

³ Emeric Saltet, "L'Intelligence Economique au service de la gestion des risques et des crises: La crise cl'Air Canada" (Mémoire de la maîtrise en administration des Affaires MBA Recherche, Canada, Université du Québec à Montréal, 2006), p 1-288.

لإدارة المخاطر والأزمات مع مفهوم وأدوات الذكاء الاقتصادي، وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على شركة طيران كندا التي عانت من مشاكل كبيرة بدأ من سنة 2003 هددت بإفلاسها، حيث قام الباحث بجمع البيانات المتعلقة بهذه الأزمة، ليخلص في نهاية الدراسة إلى اقتراح نموذج لادرة الأزمة تماشياً مع أساليب الذكاء الاقتصادي التقليدية تصلح في جميع مراحل الأزمة (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة).

الجدول رقم (02-02): ملخص الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

الباحث	الرقم	موضوع الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	الأدوات المستخدمة	نتائج الدراسة
Ramzi Mubarak ALtarawneh	01	The Role of Organizational Improvisation in Crisis Management Methods: The Moderating Role of Strategic Vigilance	مقال (2024)	دور الارتجال التنظيمي في إدارة الأزمات والدور المعدل للبيقotte الاستراتيجية	عينة عشوائية (171) مدير للبنوك التجارية الأردنية	استبيان+برنامج SPSS AMOS	البيقotte الاستراتيجية تؤثر في العلاقة ما بين الارتجال التنظيمي وأساليب إدارة الأزمات
Abdallah Mishael Obeidat	02	The impact of business intelligence in crisis management: the strategic vigilance as an intermediary variable in Jordanian insurance companies	مقال (2022)	دور البيقotte الإستراتيجية في العلاقة ما بين ذكاء الأعمال وإدارة الأزمات	عينة قصدية (275) مراقبين في شركات التأمين الأردنية	استبيان+برنامج SPSS AMOS	وجود تأثيراً معنوياً لذكاء الأعمال مع البيقotte الإستراتيجية كمتغير وسيط على إدارة الأزمات
Abdulsalam Ali Hussein Almoori & Ahmed Abdulsattar Al-Janabi	03	The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management	مقال (2022)	دور البيقotte الاستراتيجية في إدارة الأزمات	عينة قصدية (81) مستشفىات الانترنت	استبيان+برنامج SPSS	وجود تأثير بين متغيري الدراسة
Amani Abu Rumman	04	IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE AND CRISIS MANAGEMENT ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT	مقال (2022)	تأثير البيقotte الإستراتيجية وإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال	-	-	اعتماد الابتكار لإدارة الأضطرابات، وإتباع السياسات الحكومية
François Brouard & Sophie Larivet	05	Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique	مقال (2022)	مساهمة البيقotte والذكاء الاقتصادي في منع الأزمات	-	-	التأكيد مساهمة البيقotte والذكاء الاقتصادي في جميع مراحل الأزمات
Noor Kareem Hassan & Suhair Adel Hamed	06	The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance	مقال (2022)	أثر القيادة الرقمية في فاعلية إدارة الأزمات من خلال البيقotte الإستراتيجية	عينة (160) عامل من 24 كلية جامعة بغداد	المقابلة+استبيان + برنامج SPSS AMOS	تأثير الكفاءة الرقمية على فاعالية إدارة الأزمات يتضخم من خلال وساطة البيقotte الإستراتيجية له
Zaki Abdellateef	07	The Impact of Strategic Vigilance on Crisis	مقال من	أثر البيقotte	عينة قصدية	استبيان+برنامج	التعلم التنظيمي له

تأثير توسط جزئي في العلاقة بين البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات	+ برنامج SPSS AMOS	285 مفردة) من مدراء شركات الألبان الأردنية	الاستراتيجية على إدارة الأزمات من خلال الدور الوسيط للتعلم التنظيمي	كتاب جماعي (2022)	Management in the Jordanian Dairy Companies: The Mediating Role of Organizational Learning	Khalaf Khalaylah , and al	
وجود أثر بين متغيري الدراسة	استبيان+برنامج SPSS	عينة عشوائية من 118 بنك الإسكان للتجارة والممويل	التحقق من وجود أثر بين متغيري الدراسة	رسالة ماجستير (2020)	The Impact of Strategic Vigilance in Crisis Management (A case study in Housing Bank for Trade and Finance" HPTF")- Jordan	Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeb	08
اقتراح نمط لتضخيم الإشارات الضعيفة ونموذج للكشف عنها	-	-	تعزيز التعرف على علامات الخطر بالمنظمات	أطروحة دكتوراه (2019)	Prévention et atténuation des crises à partir de l'attribution de sens aux signaux faibles : la capacité dynamique organisationnelle de détection et d'amplification des signaux faibles	Daniel Francoeur	09
اقتراح منهجية لإدارة الأزمات	-	الحماية المدنية	منهجية لدعم القرار من أجل توقع حدث مثير	مقال (2014)	Le traitement de l'incertitude en gestion de crise : mise en place d'une veille stratégique du territoire	Carole Dautun& J'er^ome Tixier& Jean Chapelain & Francois Fontaine &Gilles Dusserre	10
اقتراح نموذج لإدارة الأزمة في الشركة	جمع وتحليل بيانات الشركة+ تشخيص بيئة الشركة	شركة الطيران الكندية	التوافق بين الأساليب التقليدية لإدارة المخاطر والأزمات مع مفهوم وأدوات الذكاء الاقتصادي	رسالة ماجستير (2006)	L'Intelligence Economique au service de la gestion des risques et des crises: La crise cl'Air Canada	Emeric Saltet	11

المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: تحليل الفجوة البحثية للدراسة الحالية

بعدما تطرقنا خلال المبحث الأول إلى عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية والتي يحمل كل منها مميزات عن باقي الدراسات، من حيث الإشكالية وأهداف الدراسة والعينة المستخدمة، نحدد بالمقارنة معها ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات، ومن ثم تحديد الفجوة البحثية.

المطلب الأول: مناقشة الدراسات السابقة

جاءت الدراسات السابقة العربية التي شملتها عملية المسح ما بين سنتي 2015 و2024، وتميزت أغلبها بالحداثة ما يعبر عن أن تناول الموضوع بمنطقة العربية بدأ يعرف اهتماما بالغا ابتدأ من سنة 2020، ولعل هذا راجع إلى عوامل عدّة، كالتطور السريع الذي عرفته هذه المفاهيم في الآونة الأخيرة، وكذا تنوع الأساليب والتقنيات في مجال البيضة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بالمنظمات، إضافة إلى تزايد الاهتمام على المستوى الرسمي والحكومي بأمن وتنافسية المنظمات العربية مقارنة ببعضها في النشاط خارجيا، بالمقابل جاءت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ما بين سنتي 2014 و2024 والتي عرفت تزايدا في تعداد الدراسات بالتوازي مع الدراسات العربية، ما يوحي إلى جدة الموضوع مع تجدد الأساليب والتقنيات المصاحبة له.

الفرع الأول: مناقشة الدراسات السابقة العربية

1- المتغيرات المستعملة والعلاقات ما بينها في الدراسات العربية:

استخدمت جل الدراسات السابقة باللغة العربية والتي شملها المسح متغير البيضة الإستراتيجية كمتغير مستقل أو معدل أو وسيط، بالمقابل استخدمت متغير إدارة الأزمات كمتغير تابع، حتى تلك التي تناولت بعدها وحيدا من أبعاد المتغيرين، حيث نجد ذلك في مقال الباحثان (بشار ذاكر صالح القوطجي ومحمد محمود حامد الملحسن)، وتم التعبير عن العلاقة بين البيضة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في أغلبية الدراسات الميدانية انطلاقا من أهدافها من خلال دراسة علاقات (الارتباط والأثر والتأثير، الفعالية)، بالمقابل تنوّعت أبعاد القياس المستعملة لكلا المتغيرين.

1-1 أبعاد القياس متغير البيضة الإستراتيجية: بالنظر لتنوع المجتمعات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة جاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (03-02) المولى:

الجدول رقم (03-02): توزيع أبعاد القياس لمتغير البيضة الإستراتيجية للدراسات السابقة العربية

البيضة الإستراتيجية	مسنودة البيضة	وقيع ممارسات البيضة	بيضة المجتمعية	البيضة القيمية	البيضة التسويقية	البيضة التسافسية	البيضة التكنولوجية	البعد
								الدراسات العربية
				×	×	×	×	سلطان أحمد مبارك آل عياش
				×	×	×	×	أميرة أحمد الزهيري، دنيا فاروق العجري
			×	×	×	×	×	رضا أحمد حامد رضوان
				×	×	×	×	عمرو جمال نافع إبراهيم
				×	×	×	×	علواط فتحية
				×	×	×	×	محمد جهاد الببا
				×	×	×	×	سلامة كرم ادهيم السرحان
				×	×	×	×	خديجة سالم خليل علي
				×	×	×	×	مهاء بکوش، فريدة بوغازي
				×	×	×	×	رويدة مصطفى صلاحات
	×	×						سومالية مليمة
				×	×	×	×	ركي عبد اللطيف خلف الخاللة
×								عاطف فاروق محمد عبد الله
				×	×	×	×	سلوى مبارك الشهراوي، محمد احمد غريب السيد حوشجي
				×	×	×	×	هنادي لطفي عبد الرحمن

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول يتضح أن غالبية الدراسات السابقة العربية استخدمت أبعاد البيضة الإستراتيجية المبنية عن نموذج "ميتشال بورتر"، بينما استخدم الباحث (عاطف فاروق محمد عبد الله) البيضة الإستراتيجية كبعد قياس لمتغير الذكاء الاقتصادي دون أن ذكر الأبعاد المكونة للبيضة، من جهة أخرى استعملت الباحثة (سومالية مليمة) أبعاد أخرى مغایرة لما ذهبت إليه جل الدراسات الأخرى ولعل ذلك راجع لأهداف مطلبات الدراسة.

1-2 أبعاد القياس لمتغير إدارة الأزمات: كما هو الحال لمتغير البيضة الإستراتيجية، عرف متغير إدارة الأزمات تنوع من قبل الدراسات السابقة، وجاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (02-04) الموالي:

الجدول رقم (02-04): توزيع أبعاد قياس إدارة الأزمات للدراسات السابقة العربية

فعالية المنهج القراء	توفير البيانات	التنظيم لإدارة الأزمة	بعد الأزمة	أثناء الأزمة	إدارة الأزمات	ما قبل الأزمة	التعلم (استخلاص الدروس)	استعادة النشاط	احتواء الأضرار	الاستعداد والوقاية	كشف إشارات الإنذار	البعد	
												الدراسات العربية	الدراسات
							x	x	x	x	x	سلطان أحمد مبارك آل عياش	
							x	x	x	x	x	أميرة أحمد الذهري، دنيا فاروق العجري	
					x							رضا أحمد حامد رضوان	
					x							عمرو جمال نافع إبراهيم	
								x	x		x	علواط فتيحة	
							x	x	x	x	x	محمد جهاد البابا	
						x						سلامة كريم ادهيم السرحان	
							x	x	x	x	x	خديجة سالم خليل علي	
						x						مهاء بکوش، فريدة بوغازي	
							x	x	x	x	x	رويدة مصطفى صلاحات	
												سومالية مليمة	
							x	x	x	x	x	زكي عبد اللطيف خلف الخاليلية	
x	x	x	x	x	x	x						عاطف فاروق محمد عبد الله	
			x	x	x							سلوى مبارك الشهري، محمد احمد غريب السيد حويحي	

المصدر: من إعداد الطالب

تمحورت جل الدراسات السابقة حول اختيار خمسة أبعاد لمتغير إدارة الأزمات (كشف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، بالرغم من أن دراسة الباحثة (علواط فتيحة) لم تدرج بعد الاستعداد والوقاية غير أنها استخدمت الأبعاد الثلاثة بالتوازي مع مراحل الأزمة الثلاثة (ما قبل، أثناء، ما بعد الأزمة)، بالمقابل استخدمت الباحثة (سومالية مليمة) أبعاد أخرى لم تشرك في ذكرها أي دراسة من الدراسات التي تم حصرها، وقُتلت هذه الأبعاد في : ممارسة إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة، سيرورة إدارة الأزمات التنظيمية والاستراتيجيات الحديثة المناسبة لها، وهذا راجع لكونها حصرت مجال دراستها في الأزمات التنظيمية دون سواها من باقي أنواع الأزمات، كذلك .

2- مناهج البحث المستخدمة:

استعمل كل الدراسات السابقة باللغة العربية المنهج الوصفي أو المنهج الوصفي التحليلي في تناول وتحليل البحوث النظرية والميدانية، ولعل هذا راجع لموائمة هذا المنهج لتحليل الظواهر الاجتماعية بالأخص الدراسات الميدانية، ومساعدة الباحثين في الخروج بنتائج معتبرة نسبياً عن العلاقات ما بين الظواهر المدروسة.

3- المجتمع وعينة الدراسة:

تنوعت هذه الدراسات بين البحوث الميدانية والنظرية، حيث كانت نسبة البحوث الميدانية هي الأكبر (16 دراسة) بنسبة 80 %، أجريت خمس منها بالمستشفيات ولعل هذا الاختيار مرده راجع إلى الأزمة الصحية العالمية الأخيرة أزمة كورونا كوفيد 19 والتي أثرت على القطاعات الصحية بالدرجة الأولى، كما أجريت 3 منها بالمؤسسات الجامعية بينما، في ما توزعت باقي الدراسات ما بين المؤسسات الصناعية والفنديقة والإدارية وشركات الطيران، كما توزعت طرق اختيار العينة ما بين العينة عشوائية في جميع البحوث الميدانية، بينما اقتصرت العينة غير العشوائية (القصدية) في دراستين للباحثة لكل من (علواط فتيحة)، والعمل المقدم من الباحثان (مهاء بكوش وفريدة بوغازي،).

بالمقابل تنوّعت الطرق المستعملة لاختيار العينات العشوائية، ما بين استعمال جدول كريسي ومورجان Sample size (Krejcie & Morgan) المستخدم في دراسة (سلطان أحمد مبارك آل عياش)، وبرنامج calculator في دراسة (أميرة أحمد الزهيري، دنيا فاروق العجري)، في ما لم تحدد أغلبية الدراسات طريقة اختيار العينة.

4- أدوات وطرق الدراسة:

استعملت الدراسات الميدانية أداة الاستبيان في عموم الدراسات العربية التي شملها المسح، إضافة إلى استعمال المقابلة والتي نجدها في دراسة وحيدة عند الباحث (سولمية ملية)، وبالتوالي مع أداة الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في جميع الدراسات الميدانية المستعملة لأداة الاستبيان، علاوة على استعمال برنامج التحليل الإحصائي لبنيّة العزوم AMOS في دراسة (عاطف فاروق محمد عبد الله).

الفرع الثاني: مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية

1- المتغيرات المستعملة والعلاقات ما بينها في الدراسات الأجنبية:

احتلت الدراسات السابقة الأجنبية التي شملها المسح عن مثيلاتها بالعربية قليلاً، إذ استخدمت متغير البيضة الإستراتيجية كمتغير مستقل أو متغير مستقل ثانٍ كما هو الحال في دراسة (François Brouard & Sophie Larivet Ramzi Mubarak ALtarawneh) إضافة إلى استعماله كمتغير معدل أو وسيط في العلاقة ما بين متغير آخر وإدارة الأزمات وذلك ما نجده في دراسة (Ramzi Mubarak ALtarawneh) حيث عده الباحثان وسيط في العلاقة ما

بين الارتجال التنظيمي وإدارة الأزمات، كذلك ذهب الباحثان (Suhair Adel, Noor Kareem Hassan) (Hamed) اللذان قاما بدراسة كمتغير وسيط في العلاقة ما بين القيادة الرقمية وإدارة الأزمات، في ما عبرت دراسة (Abdallah Mishael Obeidat) في العلاقة ما بين ذكاء الأعمال وإدارة الأزمات كمتغير معلم، بالمقابل استخدمت الدراسات السابقة الأجنبية متغير إدارة الأزمات كمتغير مستقل ثالث يبعية البيضة الإستراتيجية في دراسة (Amani Abu Rumman) في علاقتها باستمرارية الأعمال (متغير تابع)، في تم استخدام متغير إدارة الأزمات كمتغير تابع في بقية الدراسات الميدانية الأجنبية.

1-1 أبعاد القياس لمتغير البيضة الإستراتيجية: بالنظر لتنوع المجتمعات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة جاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (05-02) المولى:

الجدول رقم (05-02): توزيع أبعاد القياس لمتغير البيضة الإستراتيجية للدراسات السابقة الأجنبية

البيضة الإستراتيجية	البيضة القانونية	البيضة المجتمعية	البيضة السياسية	البيضة المسؤولية	البيضة التسافرية	البيضة التكنولوجية	البعد
							الدراسات الأجنبية
			×	×	×	×	Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb
	×	×	×	×	×	×	Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al
			×	×	×	×	Abdulsalam Ali Hussein Alnoori & Ahmed Abdulsattar Al-Janabi
×							Ramzi Mubarak ALtarawneh
×							Abdallah Mishael Obeidat
			×	×	×	×	Noor Kareem Hassan, Suhair Adel Hamed

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول يتضح أن غالبية الدراسات السابقة الأجنبية استخدمت أبعاد البيضة الإستراتيجية المنبثقة عن نموذج "ميشال بورتر" كما هو الحال بالنسبة للدراسات العربية، بينما استخدم كل من الباحث (Ramzi Mubarak ALtarawneh) والباحث (Abdallah Mishael Obeidat) البيضة الإستراتيجية كمتغير وبعد قياس في أن واحد لأغراض بحثية قد تكون متعلقة بتبسيط النموذج، من جهة أخرى أضاف الباحثون (Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al) أبعاد أخرى علاوة على الأبعاد الأربع المكونة لنموذج بورتر (البيضة المجتمعية، البيضة القانونية) لأسباب متعلقة بأهداف الدراسة.

1-2 أبعاد القياس لمتغير إدارة الأزمات: كما هو الحال لمتغير البيضة الإستراتيجية، عرف متغير إدارة الأزمات نوع من قبل الدراسات السابقة، وجاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (02-06) المولى:

المجدول رقم (02-06): توزيع أبعاد قياس إدارة الأزمات للدراسات السابقة الأجنبية

فكرة الأخذ الفار	توفر البيانات	السيطرة لإدارة الأزمة	ما بعد الأزمة	أثناء الأزمة	ما قبل الأزمة	إدارة الأزمات	التعلم (استخلاص الدروس)	استعادة النشاط	احتواء الأضرار	استعداد والوقاية	كشف إشارات الإنذار	البعد	
												الدراسات العربية	الدراسات العالمية
							x	x	x	x	x	Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb	
						x						Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al	
							x	x	x	x	x	Abdulsalam Ali Hussein Alnoori & Ahmed Abdulsattar Al-Janabi	
							x	x	x	x	x	Ramzi Mubarak ALtarawneh	
					x							Abdallah Mishael Obeidat	
							x	x	x	x	x	Noor Kareem Hassan Suhair Adel Hamed	

المصدر: من إعداد الطالب

تحورت جل الدراسات السابقة الأجنبية هي الأخرى حول اختيار أربعة أبعاد لمتغير إدارة الأزمات (كشف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، باستثناء أعمال الباحث Abdallah Mishael Obeidat (Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al) والتي اقتصرت على المتغير إدارة الأزمات كبعد قياس.

2- مناهج البحث المستخدمة: استخدمت الدراسات السابقة الأجنبية المنهج الوصفي التحليلي على حد سواء (الدراسات النظرية، الميدانية) وكما أن سبق وأشارنا له أن المنهج الوصفي التحليلي يتواهم وطبيعة هذا النوع من الدراسات.

3- المجتمع وعينة الدراسة:

عرفت هذه الدراسات الأجنبية التي شملها المسح تنوعاً هي الأخرى بين البحوث التطبيقية والنظرية وإن كانت عناك تقارب في ما بينها من حيث العدد (06 تطبيقية، 05 نظرية)، وعرفت البحوث النظرية إسقاطاً على الميدان من أجل اقتراح حلول مشكلات معينة، كما هو الحال لدراسة Carole Dautun, J'er^ome Tixier, Jean Chapelain, François Fontaine Gilles Dusserre مؤسسة الحماية المدنية لمواجهة أخطار غير متوقعة، ودراسة (Emeric Saltet) حيث اقترح الباحث نموذج لإدارة الأزمة بشركة الطيران الكندية التي كانت تعاني بشبح الإفلاس، في ما توزعت الدراسات التطبيقية في ما يتعلق باختيار مجتمع الدراسة ما بين شركات التأمين والبنوك التجارية والشركات الصناعية والخدمية والجامعية، بالمقابل تتنوع اختيار العينات ما بين العشوائية وغير العشوائية.

٤- أدوات وطرق الدراسة:

استعملت الدراسات التطبيقية السابقة أداة الاستبيان في عموم الدراسات الأجنبية التي شملها المسح، إضافة إلى الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وبرنامج التحليل الإحصائي لبنيّة العزوم AMOS في دراسات التي استخدمت أكثر من متغيرين كما هو الحال لدراسة (Noor Kareem) حيث تم إدخال AMOS في دراسات التي استخدمت أكثر من متغيرين كما هو الحال لدراسة (Abdallah Mishael Obeidat Suhair Adel Hamed Hassan) حيث تم إدخال البيضة الإستراتيجية كمتغير وسيط في النموذجين المقترنين للدراسة

المطلب الثاني: مميزات الدراسة الحالية والفجوة البحثية

الفرع الأول: أوجه التشابه والاستفادة من الدراسات السابقة

شكلت الدراسات السابقة منطلقاً لبناء وصياغة الإشكالية وتحديد الفجوة البحثية وجمع وتنظيم الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال:

١- تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة منه: نظراً لطبيعة الموضوع المتعلق بالبيضة الإستراتيجية والمرتبط بالعمل الاستراتيجي في المنظمة، فإن هذا العمل يقوم به في الغالب أشخاص دون سواهم، في مستويات تنظيمية وإدارية معينة كما أشرنا له في الفصل الأول، ما يجعل من فرض جميع عمال المنظمة كمجتمع للدراسة و اختيار عينة من هذا المجتمع بشكل عشوائي يحمل تأثيراً على دقة النتائج المتحصل عليها، ذلك أن عمال المنظمة بشكل عام غير متخصصين في ما يخص العمل الاستراتيجي، إذ يختلفون حسب المسؤوليات التنظيمية، وتكوينهم العلمي والمعرفي.

وفي هذا الإطار تتوزع الدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث اختيار مجتمع الدراسة إلى ثلاث مجموعات؛ حددت المجموعة الأولى من الدراسات كل عمال المنظمة أو المنظمات المختارة كمجتمع للدراسة وعوّضت مشكلة انخفاض تجاهنّس أفراداً مجتمع الدراسة بتكبير حجم العينة؛ بالنسبة للمجموعة الثانية حددت مجتمع الدراسة منذ البداية (قادة، أصحاب مؤسسات، مدراء، أطباء دائمين) و اختارت من ضمنهم عينات عشوائية، وبالتالي حصرت مجتمع الدراسة في صانعي القرار والسياسات والاستراتيجيات؛ أما المجموعة الثالثة قامت بتحديد كل عمال المنظمة أو المنظمات المختارة كمجتمع للدراسة، و اختارت من ضمنهم عينة مقصودة تمثلت في العناصر المؤثرة وصانعي القرار والاستراتيجيات.

من هذا المنطلق وبالإسقاط على المجتمع المستهدف لإجراء دراستنا الميدانية والمتمثل في الشركة الوطنية للتأمين المديرية العامة، ونظراً لكونها تضم عدد محدود من المسؤولين المكلفين بصناعة القرار وإعداد الاستراتيجيات من مدراء ورؤساء أقسام والمصالح والمستشارين، ارتأينا في منحى المجموعة الثانية مناسباً لدراستنا الحالية، وبالتالي قمنا باختيار عينة قصديّة من مجتمع الدراسة المكون من تعداد قسم التسويق بالمديرية العامة للشركة.

2- تحديد أدوات الدراسة: اعتمدت جل الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية أداة الاستبيان لتفسير العلاقة ما بين متغيري الدراسة من حيث دراسة علاقة الارتباط والاثر، بالمقابل استخدمت دراستين أسلوب المقابلة عند الباحثة (سومالية ملية)، والباحث (Emeric Saltet) في دراسته النظرية، على هذا الأساس ارتأينا المزاجة ما بين أداة الاستبيان لتفسير العلاقة ما بين متغيري الدراسة، وأداة المقابلة لمعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة من استخدام نظام البيئة في إدارة ومواجهة الأزمات.

3- أبعاد متغيري الدراسة: بالاعتماد على الدراسات السابقة والأستاذ المشرف، قمنا باختيار الأبعاد الأكثر استخداماً في الدراسات السابقة لمتغيري البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بما يتلاءم وموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: ميزات الدراسة الحالية واستخراج الفجوة البحثية

1- الفجوة البحثية:

اقترحت بعض الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية والتي مستها عملية المسح، توصيات وبعض الحلول في حال تعرض المنظمات أو المنظمات قيد الدراسة إلى أزمة، أو صياغة مناهج مرحلية من ناحية نظرية للمنظمات محل الدراسة، بالمقابل تعرض البعض الآخر من هذه الدراسات للعلاقات ما بين المتغيرين دون عرض المهدف أو الدور المنوط من هذه العلاقة، أو التعرض لطبيعة هذه الأساليب أو الإجراءات المكونة لكل متغير في المنظمة قيد الدراسة، حيث نصنف توجهات الدراسات السابقة من هذا المنظور إلى أربع مجموعات:

- ✓ مجموعة من الدراسات أكتفت بالبحث في طبيعة العلاقة ما بين متغيري الدراسة (ارتباط، اثر) دون التعرض لواقع البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات أو أساليبها المستخدمة في مجتمع الدراسة؛
- ✓ مجموعة من الدراسات أكتفت باقتراح حلول ومنهجيات للأزمات من الناحية النظرية؛
- ✓ مجموعة من الدراسات تعرضت لواقع وأساليب البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات مع تحديد طبيعة العلاقات ما بين متغيري الدراسة دون ربطها بمثال واقعي عن أزمات ماضية أو حالية؛
- ✓ مجموعة من الدراسات تعرضت لتحديد طبيعة العلاقات ما بين متغيري الدراسة وربطها بمثال واقعي عن أزمات ماضية دون عرض الواقع أو أساليب متغيري الدراسة وتقييم هذه الأساليب من وجهة المرحلة الأخيرة بابعد إدارة الأزمات (مرحلة التعلم).

منها من هذا المنطلق يعرض الجدول رقم (02-07) استخراج الفجوة البحثية انطلاقاً من الفجوات التي لم تتعرض لها الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة.

المدول رقم (07-02): تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية (أوجه التشابه والاختلاف)

الدراسة الحالية	الدراسات السابقة	عناصر الفجوة
تناول متغيري الدراسة من خلال نموذجين، كمي لدراسة الأثر بين متغيري الدراسة، وكيفي لتحديد طبيعة وأهمية هذا الأثر	استعرضت الدراسات السابقة العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال نموذج كمي أو كيفي	طبيعة الدراسة
تعرض الدراسة الحالية للعلاقة ما بين أبعاد متغيري الدراسة من حيث الارتباط والأثر باستخدام برنامج spss (تشابه)	تعرضت الدراسات السابقة إلى العلاقة ما بين أبعاد متغيري الدراسة من حيث الارتباط والأثر باستخدام برنامج spss (تشابه)	العلاقة بين متغيري الدراسة
تحديد الإطار الزماني للدراسة ما بين 2019 و2023 أي (ما قبل أزمة كورونا ، أثناء أزمة كورونا، ما بعد أزمة كورونا)	لم تحدد أغلبية الدراسات الإطار الزماني للدراسة	الإطار الزماني للدراسة
تحديد أزمة كورونا كوفيد 19 كدراسة حالة أزمة في الشركة الوطنية للتأمين	حددت بعض الدراسات الأجنبية الأزمة موضوع الدراسة بينما أهلت أغلبية الدراسات تحديد الأزمة معينة كدراسة حالة	الأزمة موضوع الدراسة
تستخدم الدراسة الحالية أداة الاستبيان للمساعدة على تفسير العلاقة ما بين متغيري الدراسة ، بالإضافة إلى أداة المقابلة لبناء نموذج SWOT خاص باستخدام البيضة في مواجهة والحد من الأزمات والتعلم منها	استخدمت جل الدراسات السابقة أداة الاستبيان للمساعدة على تفسير العلاقة ما بين المتغيرات	الأدوات المستخدمة للدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

2- مبررات الدراسة الحالية: تقوم الدراسة البحثية الحالية زيادة على دراسة الارتباط والأثر بين متغيري البيضة وإدارة الأزمات في المنظمة موضوع الدراسة، على تجاوز القصور في الدراسات على الاعتماد على الإجابة عن وجود ارتباط وتأثير بين متغيري الدراسة من الوجهة الكمية دون الإجابة عن أوجه هذا التأثير في الواقع التنظيمي، ومدى استعماله من قبل المنظمة كنقطة قوة، وذلك من خلال دراسة:

- دراسة ملائمة الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة الوطنية للتأمين في فترة الأزمة وما بعد الأزمة؛
- تحليل نظامي البيضة وإدارة الأزمات بالشركة خلال فترة الأزمة؛
- محاولة تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لاستنتاج الوضع الاستراتيجي للشركة في بيئتها التنافسية، ومدى ملائمة هذا الوضع للاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة.

خلاصة الفصل الثاني

شكلت الدراسات السابقة الإطار المفاهيمي والمرجعي لبناء تصور منهجي للدراسة الحالية، حيث لا يقتصر تناول موضوع البيقotte الإستراتيجية وإدارة الأزمات على الباحثين في علوم الاقتصادية، بل يأخذ أبعاد أكثر تشعباً في مجالات عدّة من أبرزها العلوم السياسية والأمنية، والاجتماعية والنفسية، حتى مجال الأعمال الأدبية واللغوية بالنسبة للبيقotte الإستراتيجية.

كما تطرح بعض الدراسات تداخل مابين أساليب البيقotte وإدارة الأزمات، وبالخصوص من جانب الكشف عن إشارات الإنذار المبكر إذ تربطها بعض الدراسات بإدارة الأزمات في مرحلتها الأولى، بالمقابل يعتبر كشف الإشارات الضعيفة وتحويلها إلى إشارات إنذار مبكر جوهر عمل البيقotte الإستراتيجية، من هنا انطلقت الدراسة الحالية بمحض تبيان أوجه التحكم التي توافرها البيقotte الإستراتيجية كنظام قائم في المنظمات يعمل على توجيه ودعم أساليب إدارة الأزمات بالمنظمات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الوطنية

SAA للتأمين

تمهيد

يمثل قطاع التأمين أحد أهم القطاعات الوعدة بمناخ الأعمال بالجزائر حيث شهد نقلة وتطور متزايد منذ استقلال البلاد، ومع هذا التطور وتزايد تعداد مؤسسات التأمين والتي بلغت 27 شركة ناشطة في السوق الوطنية حتى سنة 2024، وتراجع احتكار الدولة لهذا القطاع وذلك بعد تحريره سنة 1995 بصدور الأمر رقم 95-07 المتعلق بالتأمينات الذي فتح السوق أمام المنافسة، وما تلاها من سلسلة قوانين وتشريعات جاءت لتضفي ديناميكية على هذا السوق وأخرها المرسوم رقم 21-81 المؤرخ في 23 فيفري 2021 الذي جاء بإعتماد عمليات التأمين التكافلي وشروط ممارستها ما دفع بالعديد من شركات التأمين إلى فتح نوافذ لتقديم خدمة التأمين التكافلي من أجل استقطاب فئة جديدة من العملاء وتعزيز ثقافة الاعتماد على التأمينات للحماية من الأخطار المختلفة، حيث أكد الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين على لسان رئيسة السيد بن ميسة محمد على هامش اليوم التحسيسي المنعقد بمقر بورصة الجزائر أن قطاع التأمين سيشهد انتعاشاً أكبر خلال سنة 2024 لاسيما في مجال التأمين على السيارات.

من هذا المنطلق تظهر اشتداد تنافسية قطاع التأمين بالجزائر، الأمر الذي يدفع بالشركة الوطنية للتأمين saa إلى انتهاج استراتيجيات وسياسات ملائمة للكذا ظروف، بالمقابل تمثل الأزمات ب مختلف أشكالها وأنواعها خصوصا تلك التي شهدتها الساحة الوطنية في الآونة الأخيرة (أزمة كورونا كوفيد 19) أحد أهم التحديات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات العاملة في هذا القطاع وبالاخص المؤسسة موضوع الدراسة.

على هذا الأساس ستتعرض لتشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة للشركة الوطنية للتأمين SAA، وكذا دراسة البيئة الداخلية خصوصا الإجراءات والمنهجيات المتّبعة خلال أزمة كوفيد 19 ما بين سنتي 2019 و2022، إضافة إلى دراسة تأثير أدوات واليات عمليات اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات، من خلال تناول الموضوع من وجهتين، نجح كمي لدراسة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين من خلال إجابات أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة، ونجح كيفي لدراسة مدى ملائمة وقوة الموارد والأنظمة الداخلية بالأخص نظام اليقظة الاستراتيجية في اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات الخارجية، وذلك في تناولها عبر الثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار العام للدراسية الميدانية بالشركة الوطنية للتأمين SAA

المبحث الثاني: الإجراءات التطبيقية لمنهجية الدراسة

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمين SAA

جاء اختيار الشركة الوطنية للتأمين كموضوع دراسة ميدانية على اعتبارها أحد أهم الشركات الوطنية العمومية العاملة في قطاع التأمين بالجزائر منذ الاستقلال، حيث شهدت تطوراً بارزاً في هيكلها المالي وطرق تسييرها، كما حصلت على سمعة مرموقة على الصعيد الإفريقي والعربي بعد حصولها على شهادة الجودة، وتصنيف ائتماني جيد من أحد أهم مؤسسات التصنيف العالمية، لكن بالرغم من كل هذه النجاحات تظل التغيرات المحتملة في بيئتها أعمالها تمثل أهم التحديات التي يجب أن تواكبها الشركة للحفاظ على مستوى تنافسي متقدم.

المطلب الأول: واقع اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بالشركة الوطنية للتأمين SAA

في هذا المطلب سنتطرق لتحليل البيئة الداخلية للشركة الوطنية للتأمين، وكذا البيئة الخارجية الخاصة، وقبل ذلك نعرض إلى التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة و المجال عملها وما تقدمه من منتجات في سوق التأمين الوطني.

الفرع الأول: التعريف بالشركة الوطنية للتأمين SAA

1- مراحل تطور الشركة الوطنية للتأمين SAA: في تقرير معد من الطرف الشركة بمناسبة الاحتفال على مرور ستين سنة من إنشاء SAA (1963-2023)، يقسم هذا التقرير تطور الشركة إلى 04 مراحل¹:

1-1 مرحلة الانتقال من الاستقلال إلى التأمين (1963-1966): تم إنشاء الشركة الوطنية للتأمين في 12/12/1963 كشركة تأمين عامة، في شكل شركة مختلطة جزائرية مصرية (61% للجزائر و 39% لمصر)، بدأت الشركة نشاطها ابتدأ من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين، وأول نقطة بيع فتحت أبوابها بالجزائر الوسطى تحت العلامة التجارية "SAA Assurances"؛

2- مرحلة التأمين من الاحتكار إلى التخصص (1966-1975): وفي 27 مايو 1966 أصبحت الشركة جزائرية مائة بالمائة بموجب مرسوم رقم 66-127 بمناسبة احتكار الدولة لعمليات التأمين، في عام 1971 تم تحويل الوضع القانوني للشركة بموجب المرسوم رقم 71-74 المؤرخ في 16/11/1971 والمتصل بتنظيم وإدارة المؤسسات الاشتراكية، وقد فتح هذا الطريق لإعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

3- مرحلة من التخصص إلى عدم التخصص (1976-1989): في يناير 1976 وفي نطاق سياسة تخصيص أنشطة التأمين، تخصصت الشركة الوطنية للتأمين بموجب القانون في قطاع التأمين على المخاطر البسيطة (التأمين على السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للحرفيين كالتجار والحرفيين)، وطورت عروضاً تتكيف مع الأفراد والمهنيين والهيئات والمؤسسات، في عام 1985 تم إطلاق اسم الشركة الوطنية للتأمين بدلاً من "الشركة

¹ saa, "60 ANS au service Assures et de l'économie nationale" (Algérie: saa, 2023).

الجزائرية للتأمين"، مع الاحتفاظ بالاختصار "SAA"، وعوجب نفس المرسوم تم وضع النظام الأساسي الثاني بعد النظام الأساسي الذي تم وضعه عند إنشائها سنة 1963، وحدد رئيس مالها الاجتماعي بـ 80 مليون دينار جزائري؛

4-1 مرحلة رفع التخصص وفتح السوق (ابتداء من 1989 إلى غاية الآن): إن الإصلاحات التي أدخلت على قطاع التأمين سنة 1988 بموجب القانون 88-01 بتحويل الشركة الوطنية للتأمينات الاجتماعية وغيرها من المؤسسات الاشتراكية إلى شركة مساهمة عامة والتخلص عن تخصص شركات التأمين المملوكة للدولة، أدت إلى منافسة شرسة بين الشركات القائمة، خاصة في قطاع التأمين على السيارات، وقد تفاقمت هذه المنافسة مع إلغاء احتكار الدولة لسوق التأمين في عام 1995 بموجب الأمر رقم 95-07 الذي سمح بإنشاء شركات خاصة وخفض عدد وثائق التأمين الإجباري مع التركيز بشكل رئيسي على المسؤولية المدنية، إن الوضع الاقتصادي للبلاد في ذلك الوقت وعواقب المنافسة الجامحة أجبرت الشركة على تنفيذ خطة إعادة هيكلة لتمكينها من التكيف مع الوضع الاقتصادي الجديد للبلاد وقطاع التأمين، تم التفاوض على خطة إعادة الهيكلة هذه مع الشريك الاجتماعي بعد دراسة جدوى أجرتها شركة استشارية خارجية، مما فتح الباب أمام المغادرة الطوعية وتکلیف إدارة المحفظة لموظفي الوكالة مقابل أجر مناسب كجزء من إعادة تحويل شبكة SAA، المعروفة باسم "الوكالات المنوحة"، وفي نفس سياق تحويل مراكز التكلفة إلى مراكز ربح، في 2016 تم رفع رأس مال الشركة إلى 30 مليار دج ما يعادل 275 مليون دولار أمريكي، ليعاد رفعه مرة أخرى سنة 2023 إلى 35 مليار دج.

2- تعريف الشركة الوطنية للتأمين SAA: الشركة الوطنية للتأمين هي شركة قانونية خاصة مستقلة ماليا، مهمتها القيام بعمليات التأمين من أجل تقديم الضمانات للعملاء لمختلف المخاطر التي تؤثر على أصولهم وأشخاصهم في حالة وقوع حادث أو وفاة، ومن منطلق كونها مؤسسة مالية فإن من مهامها تعبئة المدخرات طويلة الأجل والمساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني.

3- هيكل الشركة الوطنية للتأمين: تضم الشركة مديرية عامة و 15 مديرية جهوية و 304 وكالة مباشرة و 340 مكتب خدمات و 757 نقطة بيع، كما تعمل الشركة مع ثلاثة بنوك شقيقة وهي BDA و BDL و BNA، تتربع على هرم الشركة مديرية عامة بعاصمة البلاد، تتضمن مجموعة من الهيئات والمديريات والأقسام يوضح الشكل رقم (10-03) تسلسل السلطة والقيادة من خلال مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية العامة، تقوم هذه الهيئات بالأدوار التالية:

3-1 مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة الشركة من 12 عضواً منتخبًا يتم تعيينهم من قبل الجمعية العامة للمساهمين، يتم تجديد ثلث هؤلاء المسؤولين المنتخبين كل ثلاث سنوات، يرأس مجلس الإدارة رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي للشركة (الرئيس المدير العام)، يساعدته مساعد الرئيس المدير العام للشؤون المالية والإعلام الآلي، ومساعد الرئيس المدير العام للنشاط التقني والتجاري، ومساعد الرئيس المدير العام للإدارة، وتمثل الوظيفة الرئيسية لهذا المجلس هي وضع الخطة وتطوير توجهات الشركة.

2-2 المديرية العامة التقنية والتجارية: وهي مسؤولة عن تصميم وتطوير الإستراتيجية التجارية للشركة وت تكون من:

1) **قسم السيارات:** يختص في تغطية المخاطر المتعلقة بقيادة المركبات من جميع الأحجام، وتطوير حجم الأعمال المتعلقة بمخاطر السيارات؛

2) **قسم المخاطر الكبرى:** يختص في تأمين الأصول الاقتصادية والتجارية للمؤمن عليه، وبالتالي فهو مسؤول عن دعم الشبكة بأكملها من خلال المهام والواجبات المختلفة الموكلة إليها؛

3) **قسم المخاطر الشخصية والمهنية:** يختص في مجال تغطية مخاطر المهنيين والأفراد، لذلك فهي مسؤولة عن تنفيذ إستراتيجية الشركة في قطاع المخاطر التي يتعرض لها الأفراد والمهنيون والمجتمعات والجمعيات؛

4) **قسم التسويق والتطوير:** يقوم على تنفيذ السياسة التجارية التي تحدها الشركة، وتشترك في تطوير هذه السياسة وتنفيذها داخل شبكة التوزيع من خلال التخطيط .

3-3 المديرية العامة للإدارة المالية: دورها يتمثل في دعم ومراقبة الشبكة التجارية للشركة، وت تكون من:

1) **قسم المالية والمحاسبة مراقبة التسيير:** يختص في تنظيم وتنسيق ومراقبة الأنشطة المحاسبية للهيئات المختلفة للشركة، إعداد الأرصدة المحاسبية الشهرية والتقارير الفصلية والميزانية السنوية للشركة؛

2) **قسم دعم النشاط:** يختص في دراسة وتنظيم وتوجيه والإشراف على كافة الأنشطة المتعلقة بإدارة الموظفين والأصول العقارية؛

3) **مديرية الشؤون القانونية:** تختص في مسائل المنازعات والشؤون القانونية والتنظيمية؛

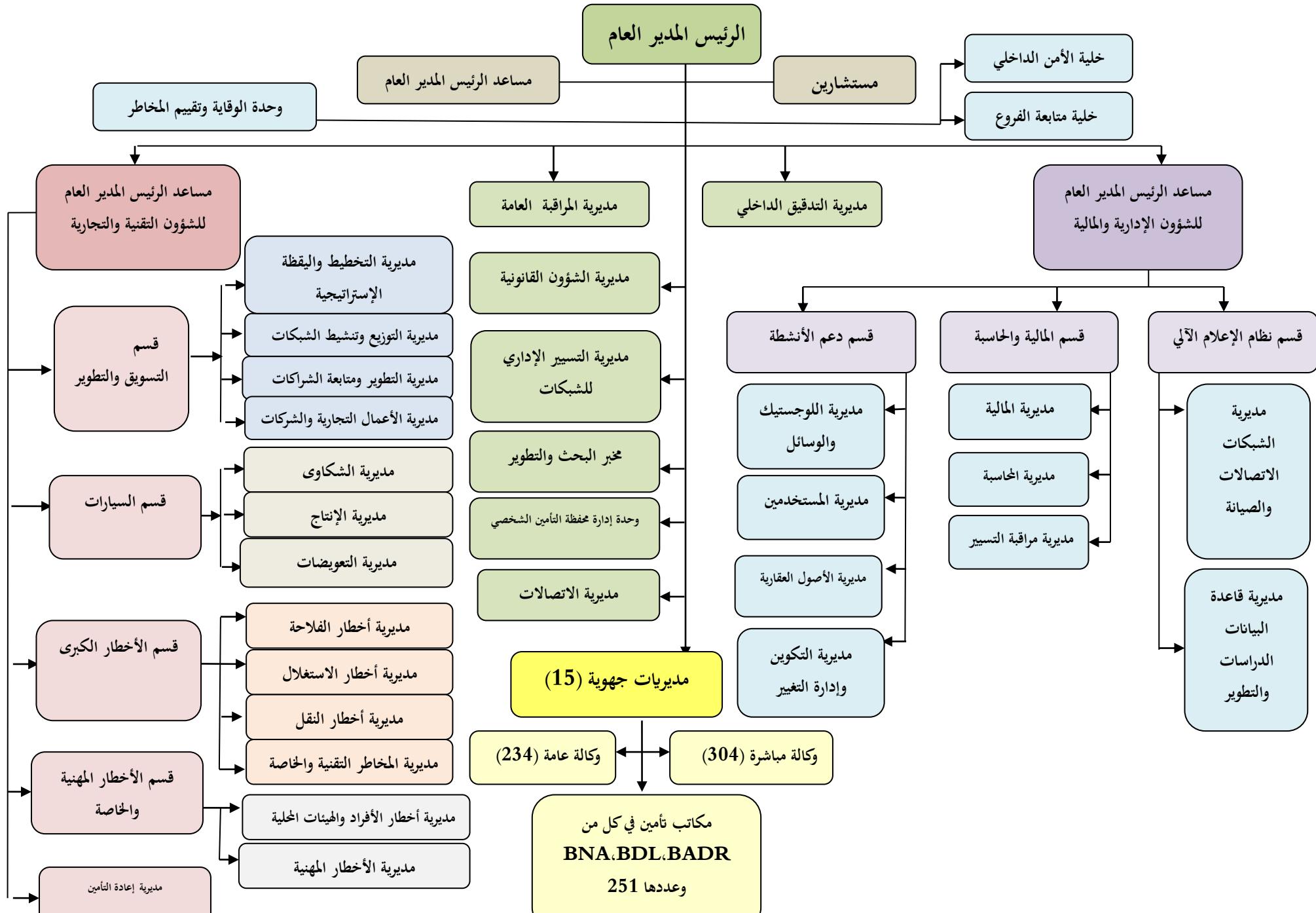
4) **قسم نظم المعلومات:** تختص في إدارة الأنظمة وحفظ البيانات وما إلى ذلك من شؤون النظم المعلوماتية.

4-4 المديريات الجهوية: يبلغ عددها 15 مديرية موزعة على كامل التراب الوطني، تعمل على تنشيط ومراقبة والتنسيق الإداري والدعم لكافة الوكالات تحت نطاقها، وتقوم هذه المديريات الإقليمية بالإشراف على تطبيق سياسة المديرية العامة، وبالتالي تشكل المديريات الجهوية الوسيط بين المقر الرئيسي والوكالات، وللمديرية الجهوية وظيفتان:

- **وظيفة إدارية:** تمثل في تنفيذ التقسيم الإقليمي لكل وكالة وتزويدها بكل المعدات والأثاث اللازمين لحسن سير عملها؛

- **وظيفة فنية:** تمثل في تقديم المساعدة للوكالات في الأمور التي تقع داخل نطاق سلطتها الإدارية والرقابة الصارمة على التسعير وتسويات الطلبات.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين SAA



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المقابلة داخل الشركة

3-5 نشاط الشركة¹: طبقاً للقرار المؤرخ في 14 يوليو 2011 المعديل للقرار المؤرخ في 6 أبريل 1998 المتضمن اعتماد الشركة التأمين الوطنية، تمارس الشركة عمليات التأمين الآتية: الحوادث (خدمات تعويضية)، مرض (خدمات تعويضية)، أجسام العربات (البرية، السكك الحديدية، الجوية، البحرية)، البضائع المنقولة، الحريق والانفجار والعناصر الطبيعية، أضرار أخرى لاحقة بالأملاك، المسئولية المدنية، القروض، الكفالة، الخسائر المالية المختلفة، الحماية القانونية، إعادة التأمين.

4- الموارد البشرية للشركة (تحليل الأفراد): تحوز الشركة الوطنية للتأمين على ما يزيد عن 3268 موظف إلى غاية 2022، ويوضح الجدول الموجي تطور توزيع الأفراد العاملين الشركة بين 2016-2022، حيث انتهت الشركة إستراتيجية لتخفيف التوظيف في الشركة لخفض الإنفاق.

الجدول رقم (01-03): تطور تعداد مستخدمي الشركة الوطنية للتأمين ما بين 2016-2022

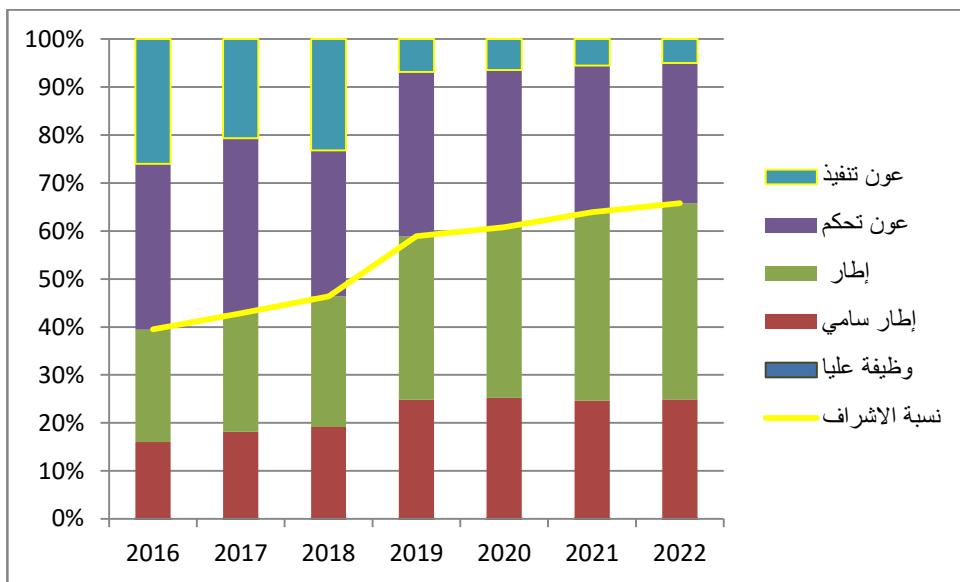
السنة الصنف	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
وظيفة عليا	3	3	3	3	3	3	3
إطار سامي	661	725	761	822	835	810	811
إطار	971	989	1084	1132	1180	1296	1336
عون تحكم	1430	1461	1213	1137	1087	1008	954
عون تنفيذ	1078	829	925	227	214	183	164
المجموع	4140	4007	3986	3321	3319	3300	3268
نسبة الذكور	%66	%66	%65	%58	%56	%55	%55
نسبة الإناث	%34	%34	%35	%42	%44	%45	%45

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير الشركة من سنة 2017 إلى 2022.

5- تنمية المهارات: سعت الشركة خلال السنوات الأخيرة إلى الرفع من نسبة الإطارات المشرفة نسبة إلى إجمالي عدد العاملين بها، وذلك بهدف الرفع من إنتاجية العمل، وتحسين مردوديتهم وكفاءتهم الوظيفية، ويوضح الشكل رقم (02-03) تطور نسبة الإشراف بين سنتي 2016-2022.

الشكل رقم (02-03): تطور نسبة الإشراف مقارنة مع التعداد العام للمستخدمين بين 2016-2022

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 56، المؤرخة في 16/10/2011، قرار يعدل القرار المؤرخ في 06 أبريل 1998، المتضمن اعتماد الشركة الوطنية للتأمين، الأمانة العامة للحكومة، ص 23.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير الشركة لسنة 2022.

في نفس الإطار ومن أجل تحسين كفاءة العاملين والرفع من قدراتهم في مواجهة المستجدات العملية، تزايد عدد العمال المكونين بين سنتي 2017 و2022، من خلال زيادة عدد الملتقيات والتكتوبات التأهيلية، ويوضح الجدول المولاي هذا التطور بالرغم أن هذه العملية عرفت تناقض في عدد المكونين خلال الفترة 2020-2022 بسبب جائحة كورونا وما انجر عنها من إجراءات الحجر والإغلاق العام.

الجدول رقم (03-02): توزيع المستخدمين من حيث نوع التكوين للفترة 2017-2022

السنة الصيف	2017	2018	2019	2020	2021	2022
ملتقيات	36	-	171	25	52	58
تكوين تأهيلي	314	1221	1193	16	486	698
شهادات تكوين	186	20	47	-	35	7
المجموع	536	1241	1411	41	573	763

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير الشركة من سنة 2017 إلى 2022

الفرع الثاني: الواقع التنافسي للشركة الوطنية للتأمين (البيئة الخارجية الخاصة)

1- الواقع التنافسي للشركة الوطنية للتأمين على المستوى الوطني: تكون السوق الجزائرية للتأمين من 27 شركة تأمين من مختلف الفئات، من بينها 13 شركة تمارس جميع أنواع التأمين على الأضرار، وعken تقسيم هذا السوق حسب مكوناته إلى:

1-1 مكونات السوق الوطنية للتأمين: تكون السوق الوطنية للتأمين من جهات مشرفة على السوق، وشركات عاملة في السوق (عوممية، خاصة، مختلطة)، منظمات مهنية، خبراء ووسطاء، مؤمنين لهم.

1-1-1 الجهات المشرفة على السوق:

تتمثل الهيئات القائمة على سوق التأمين بالجزائر في :

- (1) **لجنة الإشراف على التأمينات (CSA):** حسب ما جاء في نص المادة 26 من القانون 26 من القانون 04-06 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، فإن لجنة الإشراف على التأمينات هيئة تتصرف كإدارة رقابة بواسطة الم وكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية، وفق هدفين، حماية مصالح حاملي الوثائق والمستفيدون من عقود التأمين، من خلال ضمان انتظام عمليات التأمين وسلامة شركات التأمين، تعزيز وتطوير سوق التأمينات الوطنية بهدف دمجها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي¹؛ ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 113-08 المؤرخ في 9 أبريل 2008 المتعلق بتحديد مهام لجنة مراقبة التأمينات في النقاط التالية²:

- ✓ ضمان امتثال شركات التأمين والوسطاء المعتمدين للأحكام التشريعية المتعلقة بالتأمين وإعادة التأمين؛
- ✓ التأكد من أن هذه الشركات تحافظ وتظل قادرة على الوفاء بالالتزامات تجاه حاملي وثائق التأمين؛
- ✓ التتحقق من المعلومات المتعلقة بمصدر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة رأس مال شركة التأمين.

- (2) **المكتب المتخصص في التعريفة في مجال التأمينات (BST):** أنشأ بموجب المادة 231 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير 1995، وتحدّف تقديم الدعم الفني لقطاع التأمين في ما يتعلق بالتأمين الإلزامي ومعايير التسعير.

- (3) **مركبة الأخطار (CR):** أُنشئت بموجب المادة 33 مكرر من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير 1995 المعدل والمتمم بالقانون رقم 06-04 المؤرخ في 20 فبراير 2006 المتعلق بالتأمينات.

- (4) **المجلس الوطني للتأمين (CNA):** تأسس المجلس الوطني للتأمين في 25 يناير 1995 بموجب الأمر رقم 95-07 المعدل والمتمم بالقانون رقم 06-04 المتعلق بالتأمين ، وهو الهيئة الاستشارية للسلطات العامة في مسائل التأمين والتنظيم وتطوير السوق، وهو إطار للتشاور وقوة للتفكير والاقتراح من أجل الحفاظ على مصالح الأطراف المشاركة في المشورة يضم اللجان الدائمة التالية: لجنة تطوير وتنظيم السوق (CDOM) اللجنة القانونية (J) لجنة المعلومات والإحصاء (CIS) لجنة الموافقة (CA).

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 15، المؤرخة في 20/03/2006، القانون رقم 04-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 يعدل ويتم الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير 1995، المتعلق بالتأمينات، الأمانة العامة للحكومة، ص 06.

² الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20، المؤرخة في 13/04/2008، المرسوم التنفيذي رقم 08-113 المؤرخ في 09 أبريل 2008، يوضح مهم لجنة الإشراف على التأمينات، الأمانة العامة للحكومة، ص 23.

1-2 شركات التأمين وإعادة التأمين العاملة في السوق: توجد في السوق 27 شركة معتمدة إلى غاية نهاية عام 2024، يوضح الجدول رقم (03-03) شركات التأمين وإعادة التأمين العاملة في السوق المحلي الجزائري.

الجدول رقم (03-03) شركات التأمين وإعادة التأمين المعتمدة في السوق الجزائري حتى 2024.

نوع النشاط التأميني	رأس مال	الشركة	الاختصار	سنة الإنشاء
تأمين الأضرار	عمومي	الشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين	CAAR	1963
		الشركة الوطنية للتأمين	SAA	1963
		الشركة الجزائرية للتأمينات	CAAT	1985
		الشركة الجزائرية لتأمين المخوقات	CASH	1999
		الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين	CIAR	1997
	خاص	العامة للتأمينات المتوسطة	GAM	2002
		أليانس للتأمينات	Aliance Ass	2005
		تعاضدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	MAATEC	1964
		الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي	CNMA	1972
		أكسا لتأمينات الأضرار	AXA Dommage	2011
تأمين الأشخاص	مختلط	مجموعة الخليج للتأمين	GIg Algeria	1997
		ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين	Trust Algeria	1997
		سلامة لتأمينات الجزائر	Salama Ass	1999
		شركة تأمين لايف الجزائر	TALA	2011
		شركة كرامة للتأمينات	CAARAMA	2011
	تعاونية	شركة مصرير حياة	MACIR VIE	2011
		شركة التأمين التعاوني	MUTUALISTE	2011
		شركة أمانة	AMANA ass	2011
		أكسا للتأمينات الجزائر على الحياة	AXA Vie	2011
		الجزائرية للحياة	L'Algérienne Vie	2015
متخصصة	عمومي	شركة كارديف تأمينات الجزائر	Cardif EL-Djazair	2011
		ناقدة التكافل العامة للتأمينات المتوسطة	GAM Générale Assurance Méditerranéenne	2022
		الجزائرية تكافل	EL DJAZAIR TAKAFUL	2022
		الجزائر المتحدة للتأمين التكافلي	EL DJAZAIR AL Moutahida	2022
	عمومي	الشركة المركزية لإعادة التأمين	CCR	1973
		الشركة المتخصصة في ضمان القرض العقاري	SGCI	1995
		الشركة المتخصصة في التأمين وضمان الصادرات	CAGEX	1996

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع المجلس الوطني للتأمينات.

2-1 تحليل البيئة التنافسية للشركة الوطنية للتأمين محلياً: (حسب نموذج القوى الخمس لبورتر)

2-1-1 تحليل المنافسون الحاليون: اختتمت الشركة الوطنية للتأمين السنة المالية 2023 برقم أعمال بلغ 30.2 مليار دينار جزائري ما يعادل 227 مليون دولار أمريكي، بزيادة قدرها 61% عن عام واحد، حيث يهيمن التأمين على السيارات على رقم أعمال الشركة، في ما وصل صافي الأرباح السنوية إلى 3.06 مليار دينار جزائري، ما يعادل 23.03 مليون دولار أمريكي، بالانخفاض قدره 2.5% عن الصافي المحقق سنة 2022 والذي سجل 3.14 مليار دينار جزائري ما يعادل 23.66 مليون دولار أمريكي، بالرجوع إلى آخر البيانات لسنة 2022 المعروضة في تقارير الشركة الوطنية للتأمين إلى غاية 2022 جاء تحليل المنافسين الحاليين للشركة على النحو التالي:

1) **الحصة السوقية للشركة:** جاءت البيانات إيجابية لصالح الشركة، حيث أخذت حصة نسبتها 21% من حجم السوق، هذه النسبة التي جعلتها الأولى وطنياً، متقدمة بواقع 61% تقريباً عن ثاني أكبر حصة في السوق، والمسجل للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) والتي تعتبر أبرز المنافسين لشركة SAA، شهد سوق التأمين الوطني تنافساً كبيراً وبالأخص بعد أزمة كوفيد 19، حيث عرف السوق تقارياً في نسب الحصص السوقية بين شركتين عموميتين وهي CAAT، SAA، كما عرفت السوق صعود لاعبين بقوة في سلم الترتيب كشركة TRUST ولو أن نسب حصصها السوقية تظل بعيدة نوعاً ما عن متصدري السوق وهو ما يوضحه الجدول رقم (03-04)، حيث يناسب كل لون لشركة معينة للنتائج الحقيقة سنة 2022 وفترة 4 سنوات الماضية.

الجدول رقم (03-04): الحصص السوقية للشركات التأمين في سوق الوطنية ما بين 2018-2022

الرتبة	الشركة	2022	2021	2020	2019	2018
1	SAA	21,05%	21,48%	21,15%	21.99%	21,95%
2	CAAT	18,57%	18,94%	19,00%	18,28%	19,02%
3	CASH	13,40%	12,00%	11,06%	9,57%	7,57%
4	CAAR	11,73%	12,12%	11,51%	11,64%	12,30%
5	CNMA	9,32%	9,43%	10,60%	10,81%	11,08%
6	CIAR	6,19%	6,45%	6,91%	7,44%	7,92%
7	TRUST	4,69%	4,52%	3,77%	3,01%	2,48%
8	ALLIANCE	3,89%	3,60%	3,74%	3,93%	3,92%
9	SALAMA	3,06%	3,22%	3,61%	4,06%	4,04%
10	GIG	2,74%	2,87%	0,00%	0,00%	0,00%
11	GAM	2,12%	2,36%	2,61%	2,87%	3,02%
12	AXA DOMMAGES	1,27%	1,22%	1,50%	1,98%	2,21%
13	CAGEX	1,06%	0,86%	0,70%	0,73%	0,75%
14	SGCI	0,91%	0,93%	0,90%	0,83%	0.8%

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على تقارير الشركة من 2018-2022.

بالإضافة إلى ذلك فان نسبة الحصة السوقية الإجمالي الإيجابي لا يعني بالضرورة أن الشركة تحتل المراتب الأولى نسبة لجميع منتجات السوق، إذ أنها لا تحتل المرتبة الأولى سوى على تأمين السيارات (التأمين الإجباري)، بينما يختلف ترتيبها بالنسبة لباقي المنتجات وهو ما يوضحه الجدول رقم (03-05).

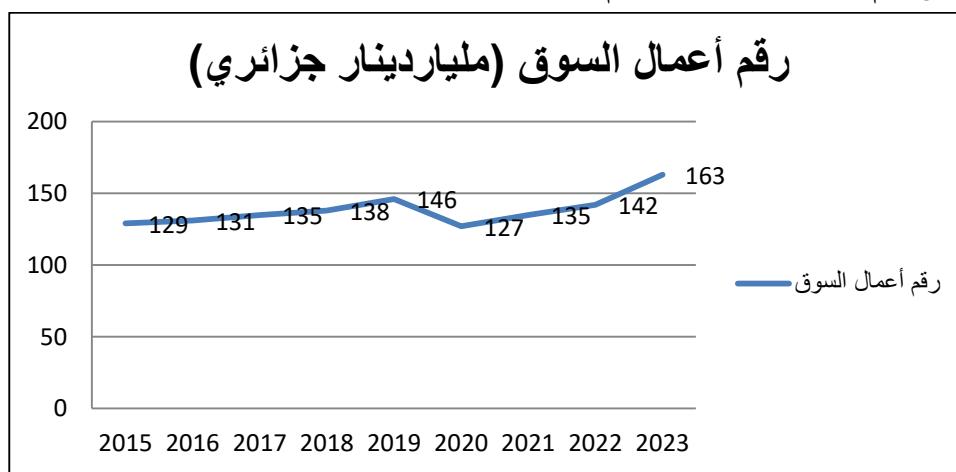
الجدول رقم (05-03): المخصص السوقية القطاعية للشركات التأمين في سوق الوطنية لسنة 2022

تأمين النقل		تأمين الحرائق والأضرار		التأمين الفلاحي		تأمين السيارات		الرتبة
الحصة	الشركة	الحصة	الشركة	الحصة	الشركة	الحصة	الشركة	
30,92%	CAAR	26,98%	CAAT	64,15%	CNMA	29,32%	SAA	1
29,75%	CAAT	26,65%	CASH	29,32%	SAA	15,00%	CNMA	2
13,57%	CASH	14,45%	SAA	1,91%	GIG	11,00%	CAAT	3
07,62%	SAA	13,51%	CAAR	0,73%	CIAR	10,00%	CIAR	4
4,92%	TRUST	3,49%	CIAR	0,31%	SALAMA	9,00%	CAAR	5
3,41%	CNMA	3,29%	TRUST			6,00%	TRUST	6
2,38%	GIG	2,72%	CNMA			6,00%	ALLIANCE	7
2,01%	CIAR	2,48%	ALLIANCE			4,00%	SALAMA	8
0,60%	GAM	2,21%	GIG			4,00%	GAM	9
		2,00%	SALAMA			3,00%	GIG	10
		0,95%	GAM			2,00%	CASH	11
						1,00%	AXA DOM	12

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على تقرير الشركة لسنة 2022.

(2) مؤشر رقم أعمال السوق: توضح بيانات أن سوق التأمين الوطنية ماضية في التطور والاتساع حيث تزايد حجم رقم أعمال السوق الوطنية ما بين 2015 إلى 2019، من 129 مليار دج إلى 146 مليار دج، أي قرابة 88%， وهو ما يظهر في الشكل رقم (03-03).

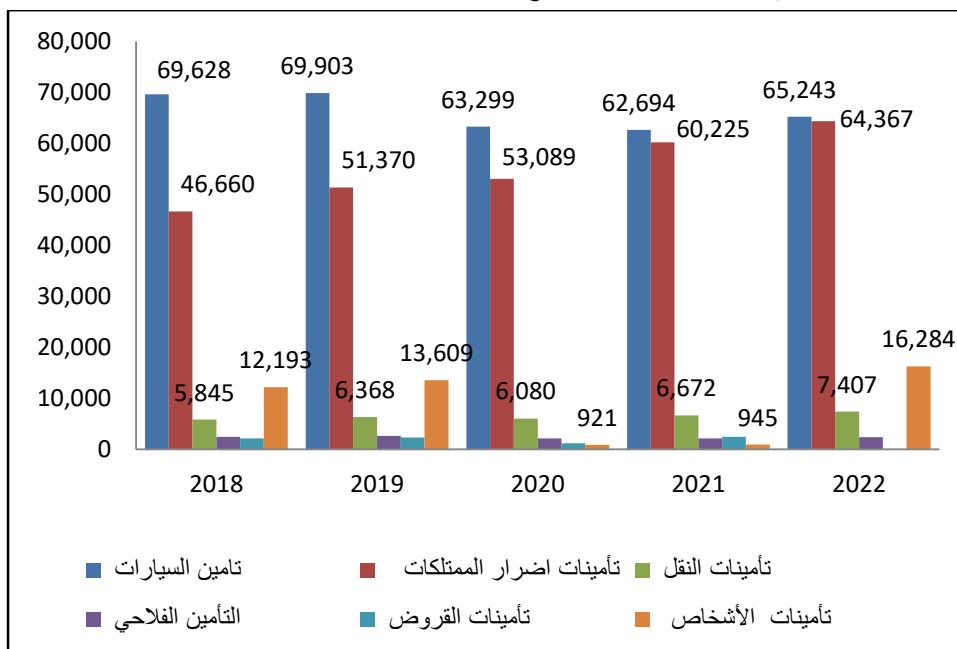
الشكل رقم (03-03): تطور رقم أعمال السوق الوطنية للتأمين ما بين 2015-2023



المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مصادر متعددة

شهدت سنة 2023 أعلى قيمة لرقم أعمال سوق التأمين الجزائرية ليترتفع إلى 163 مليار دج، وفي هذا الصدد يشير الرئيس المدير العام لشركة SAA والذي يرأس الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين، أن النسبة السنوية لنمو السوق ما بين سنة 2020 و2023 بلغت 5% سنويا، إضافة إلى أن التقديرات الأولية لسنة 2024 تشير إلى تحقيق نمو يصل 4,2%， أما مساهمة قطاع التأمين في الناتج المحلي الوطني (معامل الاختراق) فإنها لا تتجاوز نسبة 0,5% من حجم هذا الناتج وهي نسبة صغيرة مقارنة بالإمكانات الكبيرة غير المستغلة، حيث يتميز سوق التأمين الجزائري بهيمنة تأمينات الأضرار والتي تمثل ما نسبته 90% من مجموع رقم الأعمال. بالمقابل تظهر البيانات تراجع رقم أعمال فرع السيارات رغم محافظته على الترتيب الأول أمام تزايد كبير لصالح فرع تأمين أضرار الممتلكات وهو ما يظهر جليا في الشكل رقم (04-03).

الشكل رقم (04-03): رقم الأعمال حسب فروع التأمين بين سنوات 2018-2022 (الوحدة مليون دج)



المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على قاعدة بيانات www.bdcs.dz

1-2-2 تحليل المنافسون المحتملين (الجدد): بسبب انخفاض مستوى جاذبية سوق التأمين الجزائري فإن احتمال دخول لاعبين جدد في الوقت الراهن يظل حبيس صدور القانون الجديد للتأمينات والتي تسعى السلطات العمومية فيالجزائر إلى إصداره حيث كان من المزمع أن يتم ذلك خلال سنة 2024 إلا أنه تم إرجاء مناقشته من أجل زيادة وإعادة إثراه، للعلم أنه في الوقت الحالي ينشط في السوق الجزائري للتأمين 03 شركات أجنبية من أبرزها شركة TRUST والتي قفزت في سلم حصة السوق الوطني من الرتبة 09 إلى الرتبة 07، محققة نسبة 4% من إجمالي حصة السوق، إلا أنها تظل بعيدة مقارنة بالشركات العمومية الكبرى في السوق.

3-2-3 القوة التفاوضية للعملاء: يمثل العملاء في صناعة التأمين المشترين الذين يسعون للحصول على منتجات التأمين، حيث يوزعون ما بين أفراد عاديين ومؤسسات عمومية غير اقتصادية، شركات وجمعيات اقتصادية كبرى، يتوزع طلب الأفراد في الغالب على المنتجات الإلزامية (مثل تأمين السيارات) والتي لا تمنح للعملاء في هذه الحالة قوة تفاوضية في تحديد السعر لعدم تركيز الطلب وذلك للعدد الكبير من الأفراد الذين يطلبون هذه المنتجات الإلزامية، بالمقابل يمكن للشركات الكبرى الاقتصادية والجمعيات وكذا الهيئات الحكومية التي تتحكم إلى قانون الصفقات في اختيار خدمات شركات التأمين أن تشكل نقطة مساومة في تحديد أسعار المنتجات التأمينية، حسب بيانات الشركة الوطنية للتأمين لسنة 2022 بلغ عدد عملاء الشركة ما يربو عن 2 مليون زبون، من أهمهم شركة سونطراك، اتصالات الجزائر، بريد الجزائر، شركة موبيليس، شركة كوسيدار، بالإضافة إلى الاتفاقيات التي عقدتها الشركة مع العديد من الاتحادات العمالية.

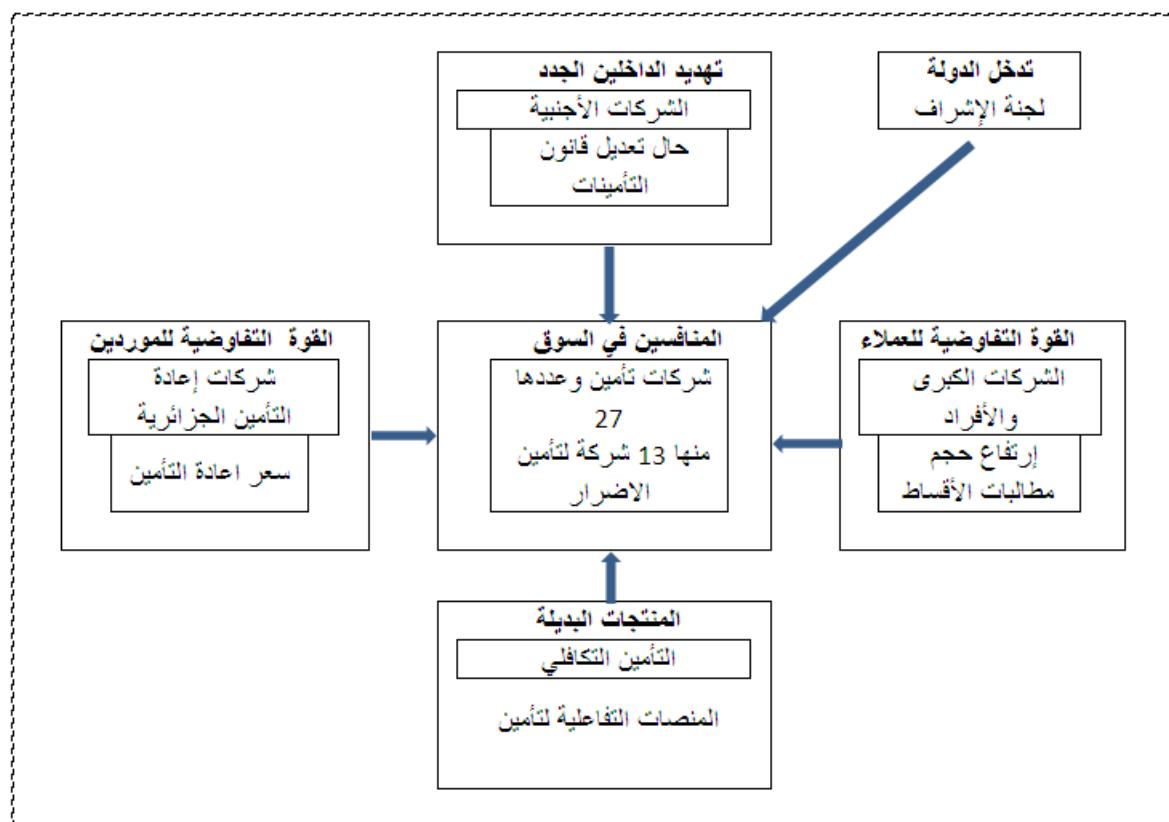
3-2-4 القوة التفاوضية للموردي صناعة التأمين: بالنسبة للشركة الوطنية للتأمين تعتبر شركات إعادة التأمين المورد الرئيسي في مجال التأمين، وتتمتع شركات إعادة التأمين والتي تعامل الشركة معها سواء كانت جزائرية (CCR) أو أجنبية (Willis Re, Swiss Re, Hannover Re, Africa Re)، بقوة تفاوضية مع شركة SAA، فمنذ عام 2014 قامت الشركة الوطنية للتأمين كجزء من سياستها الجديدة بإعادة التفاوض على عقودها مع شركات إعادة التأمين الأجنبية من أجل الحصول على شروط أفضل، حيث تؤثر هذه العقود على بعض القرارات الإستراتيجية للشركة، بما في ذلك قرارات التجزئة واختيار مجالات الأعمال، وفي هذا الإطار قامت الشركة كذلك بالعمل على:

- ✓ إدخال شركات إعادة تأمين جديدة إلى برنامج إعادة التأمين الخاص بالشركة؛
- ✓ تحسين الشراكات مع اللاعبين في سوق إعادة التأمين؛
- ✓ تمديد سعة الاشتراك.

3-2-5 تحديد المنتجات البديلة: عرف سوق التأمين الوطني ظهور بدائل جديد للتأمين التقليدي والمتمثل في التأمين التكافلي، والذي بدأت ممارسته في الجزائر ابتدأ من 2021 بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 81-21 المؤرخ في 23 فيفري 2021 الذي يحدد شروط وكيفيات ممارسة التأمين التكافلي، وفي هذا الصدد كان لزاماً على الشركة الوطنية للتأمين إدخال هذا المنتج الجديد ضمن أولويات أنشطتها، من خلال إنشاء شركة مستقلة متخصصة في التأمين التكافلي مطلع سنة 2022 تحت مسمى "الجزائر تكافل" بعقد شراكة يضم شركات تأمين عمومية (CASH, SAA, CAAT, CAAR, BDL, BEA, BNA, CNEP) وبنوك عمومية (CPA)، وبالموازاة مع هذا المولود الجديد للشركة تم الإعلان عن إنشاء شركتين متخصصتين في التأمين التكافلي إحداهما عمومية (الجزائر المتحدة للتأمين التكافلي) والأخرى تابعة للقطاع الخاص (نافذة التكافل العامة للتأمينات المتوسطية)، وباستثناء هذا المنتج الجديد فإن ظهور منتجات جديدة في السوق لمزاومة المنتجات التقليدية الموجودة يظل بعيد المنال دون نص قانوني يسمح بدخولها للتداول في السوق.

1-2-6 القوى المحركة للمنافسة في سوق التأمين الجزائري: علاوة على ما التطرق إليه في ما يتعلق بالعوامل المحركة للمنافسة في سوق التأمين الجزائري، يشير بعض الباحثين كما هو الحال للباحثين "أسامة سنوسى، مريم بوعمامه" في دراستهما حول القوى المحركة للمنافسة في صناعة التأمين في الجزائر، والباحثين "سارة بن قطاف وآخرون" في دراستهم حول أثر القوى التنافسية لبورتر على التقسيم الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، إلى وجود عاملين يساهمان في التأثير في صناعة المنافسة في سوق التأمين، والمتمثلين في تدخل الدولة من خلال لجنة الإشراف، وعامل التحول التكنولوجي، وهو ما لمسناه من خلال الدراسة الميدانية، حيث توثر لجنة الإشراف في الرفع من مستويات المنافسة في السوق من خلال اقتراح المشاريع التنظيمية وكذا الإجراءات الرقابية المختلفة، بالمقابل يشهد سوق الوطني حركة كبيرة في مجال التحول الرقمي بإدخال تكنولوجيات تسمح بتسهيل وتسريع عمليات التأمين ما يدفع بالزبائن إلى المضاضلة ما بين منتجات شركات التأمين في هذا الجانب والتي يمكن أن تؤسس لمنتجات بديلة في السوق، ويوضح الشكل رقم (03-05) القوى التنافسية وفق نموذج بورتر لسوق التأمين الجزائري.

الشكل رقم (03-05): القوى التنافسية وفق نموذج بورتر لسوق التأمين الجزائري حتى 2024.



المصدر: من إعداد الطالب

- دراسة تنافسية الشركة الوطنية للتأمين على المستوى الإقليمي:

على المستوى الإفريقي جاءت الشركة الوطنية للتأمين في المرتبة 36 من ضمن 100 شركة إفريقية لتصنيف سنة 2022، والأولى وطنياً حسب تصنيف الذي قدمته مجلة "Atlas Magazine"، جدير بالذكر أن ترتيب الشركة تحسن بالمقارنة مع السنة 2021 والذي سجلت فيه الشركة المرتبة 37 إفريقياً.

الجدول رقم (03-06): ترتيب ضمن أفضل 100 شركة تأمين إفريقية لسنة 2022 (مليون دولار أمريكي)

الترتيب الإفريقي	اسم الشركة	البلد	رقم أعمال 2022	رقم أعمال 2021
01	sanlam	جنوب إفريقيا	6600	6741
02	Old Mutual life	جنوب إفريقيا	3196	3507
03	Liberty Group	جنوب إفريقيا	2853	2745
04	santam	جنوب إفريقيا	2005	1974
05	MML Group Limited	جنوب إفريقيا	1697	1908
36	SAA	الجزائر	212	206
42	CAAT	الجزائر	194	182
54	CASH	الجزائر	136	115
59	CAAR	الجزائر	120	117
73	CNMA	الجزائر	96	91
95	CIAR	الجزائر	64	62

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على موقع <https://www.atlas-mag.net>

بالمقابل أشارت مجلة "afriquefinance" أن ترتيب الشركة الوطنية للتأمين SAA تحسن مطلع سنة 2025 حيث تقدم إلى الرتبة 27 إفريقياً (من حيث رقم الإعمال الحق).

الفرع الثالث: الذكاء واليقظة الإستراتيجية بالشركة الوطنية للتأمين SAA (تحليل أنظمة البيئة الداخلية)

1- معلومات السوق المحلية للتأمين¹: من أجل دعم أساليب اتخاذ القرار من قبل المتعاملين في سوق التأمين الوطنية، وقصد وضع نظام معلوماتي يوفر المعلومة الصحيحة للجميع ويケفل المنافسة العادلة، أنشأ المجلس الوطني للتأمينات قاعدة بيانات عن سوق التأمينات الوطنية ابتدأ من 2015، فهو يعتبر لوحة معلومات حقيقة سواء بالنسبة للاعبين في السوق بدءاً من الشركات نفسها على وجه التحديد، ولعامة الناس بشكل عام، وتحديداً مجتمعات الجامعات والطلاب.

¹ CNA, BDGS un tableau de bord pour le marché, Revue de L'ASSURANCE, N°14 , 2016,Algérie, P06.

تعتبر قاعدة البيانات الإحصائية المركبة (BDCS) لقطاع التأمين في الجزائر نظاماً يتمثل دوره الأساسي في جمع البيانات الرقمية من السوق وتوحيدها وتقديم البيانات الناتجة في شكل إحصائيات مختلفة وتقارير ووثائق تحليلية أخرى، تأتي هذه البيانات التي يتم جمعها بشكل أساسي من شركات التأمين التي تقوم بشكل دوري (ربع سنوي وسنوي) بتزويد نظام BDCS بأرقامها المتعددة (الإنتاج، المطالبات، الموارد البشرية، إلخ).

وأشار موقع المجلس الوطني للتأمين CNA، أن تشغيل المرحلة الأولى من نظام BDCS أتاح للعامة منذ عام 2015 التعامل مع البيانات الكلية، وستتيح لهم في المرحلة الثانية من التطوير التحرك نحو البيانات الدقيقة، وفي نهاية المطاف بناء نظام فعال لاتخاذ القرارات.

2 - مكانة اليقظة في سوق التأمين الوطني¹: يركز المتعاملون في سوق التأمين المحلي وعلى رأسهم الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين في الوقت الراهن على الاهتمام باليقظة السيبرانية "veille en cyber sécurité" ، حيث أنه وفي هذا الصدد اجتمع خبراء ومديري شركات التأمين خلال ورشة عمل عقدت بمقر شركة صيف SAA 2024، ومبادرة من الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين وبالتعاون مع (Mare Nostrum Advising)، وبحسب مقياس تم تقديمه في هذا الاجتماع فإن قطاع التأمين يعيش وضعًا هشا في مواجهة التهديدات السيبرانية، وفي إشارة إلى نتيجة استطلاع للرأي شاركت فيه 20 شركة تأمين أجزته وكالة MENA Algérie، وقدّمت في نفس المناسبة فإن 60% من شركات التأمين لا تزال تستخدم أنظمة تشغيل قديمة أو منتهية الدعم و 15% منها لا تمتلك سياسة للأمن السيبراني، وفي الأخير أسفرت ورشة العمل حول الأمن السيبراني في قطاع التأمين إلى إطلاق عدد من التوصيات من أهمها:

✓ في ما يتعلق بالحكمة والامتثال: أوصى الخبراء المشاركين في المناقشات بإنشاء خلية لليقظة والحكمة على مستوى الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين لتوحيد جهود شركات التأمين في مجال الأمن السيبراني، وإشراك مسؤولي أمن المعلومات في الشركات الأخرى لتلبية احتياجات السوق بالكامل، وتعيين مسؤول أمن للمعلومات في جميع الشركات مخصص للأمن السيبراني وإنشاء سياسة رسمية لأمن أنظمة المعلومات وزيادة الوعي بين المديرين العامين لقرارات الأمان السيبراني؛

✓ إجراء عمليات تدقيق منتظمة: بما في ذلك اختبارات الاختراق الداخلية والخارجية لضمان الامتثال للقوانين والمعايير الدولية، وهو أمر ضروري بقدر أهمية تنفيذ إدارة فعالة لمخاطر أمن أنظمة المعلومات وتعزيز الاستثمارات في الأمن السيبراني لتلبية كل هذه المتطلبات؛

¹ Wassila Ould Hamouda, Cyber sécurité dans le secteur des assurances et réassurances , horizons quotidien d information, 03/07/2024, <https://www.horizons.dz/?p=137501>.

✓ تطوير خطة لإدارة الحوادث: وضمان المرونة من خلال خطة استمرارية الأعمال وتطوير خطة التعافي من الأزمات؛

✓ تطوير معايير مشتركة للأمن السييري: من خلال إنشاء منتديات منتظمة للمناقشة بين المهنيين والخبراء، بما في ذلك الأكاديميات والجامعات مع إنشاء آليات لتبادل المعلومات حول التهديدات وأفضل الممارسات.

3- موقع اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للشركة: تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد مهام المنوطه لمديرية التخطيط اليقظة الإستراتيجية التحول الرقمي والتي تتبع لقسم التسويق، كان إنشاء هيكل التسويق بمثابة استجابة لحاجة إستراتيجية حتى عام 1989، حيث تم ضمان النشاط التجاري، كما تم منذ عام 1991 الدعوة إلى إنشاء إدارة مركزية من إدارتين فرعيتين (إدارة فرعية للدراسات والتخطيط وإدارة فرعية للاتصالات) لتتولى مسؤولية الوظيفة التجارية بمعناها الأوسع وبالتالي وضع الشركة على اتصال دائم بالعالم الخارجي، تسعى هذه المديرية إلى مراقبة واكتساب المعرفة بشأن البيئة الخارجية، وكذا مراقبة البيئة الداخلية، ومن ناحية أخرى مراقبة ابتكار المنتجات المتعلقة بالنشاط بالتزامن مع المعرفة الدقيقة للسوق والعملاء.

يتم العمل في الوقت الراهن على تحقيق التحول الرقمي كتوجه عام للدولة وخاصة للشركة، حيث تم دمج الحلول التكنولوجية في نظم التسيير في الشركة وذلك بإدماج أول نظام لإدارة المنتجات والخدمات والذي مكن الشركة من تسخير إدارة أعمالها، وابتكار وتطوير العديد من التطبيقات والمنصات الرقمية من أبرزها¹:

✓ منصة رقمية لإدارة المطالبات والأضرار: وهي منصة داخلية تعاونية تسمح بمعالجة وتسيير الملفات الخاصة بالحوادث ويكون ذلك بشكل رقمي وعن بعد دون الحاجة لاؤراق هذه المنصة سمح بتسريع آجال المعالجة والتعويض؛

✓ منصة رقمية للقيادة الإدارية والتجارية لمتابعة الأداء التجاري والمالي للفروع من حيث الأهداف والأداء الدوري والذي يمكن تحسين إدارة الشركة؛

✓ منصة داخلية saa my تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين التفاعل مع مختلف الأقسام داخل الشركة وتعتبر بمثابة بوابة للعديد من الخدمات لفائدة الموظفين؛

✓ منصة الخبرة عن بعد والتي تمكن من تبادل المعلومات والوثائق والصور عن طريق لوحة الكترونية يتم إرسالها للخبير لربح الوقت؛

¹ يوسف بن ميسية، وقع الرقمنة في الشركة الوطنية للتأمين SAA، القناة الإذاعية الأولى، راديو الجزائر، 13/08/2024، الجزائر، <https://my.radioalgerie.dz/ar/node/29894>

- ✓ منصة على مستوى السوق لتسهيل ملفات حوادث المرور مابين شركات التأمين والتي طورتها الشركة ووضعتها في متناول باقي الشركات لها أهمية كبرى والتي بدأت في العمل أكتوبر 2022 تحت لواء الاتحاد الجزائري لشركات التأمين؛
 - ✓ موقع انترنت لشركة saa والمتاح للزبائن للحصول على معلومات عن الشركة وخدماتها. من حيث الأفاق التكنولوجية والرقمية للشركة سيتم إطلاق تطبيق جوال عن قرب مخصص للمؤمنين لهم في ما يتعلق بتأمين السيارات، كما تتم دراسة بعض الحلول الذكية والتي ستسمح للشركة بالحفاظ على مستوى تنافسيتها في السوق المحلي ، وذلك من خلال المشاريع التالية¹ :
 - ✓ يمكن لخوارزميات الذكاء الاصطناعي تحليل مجموعات ضخمة من البيانات لتقدير المخاطر بشكل أكثر دقة، مما يسمح لـ SAA بتسعير السياسات بشكل أكثر عدالة، وقد يؤدي ذلك إلى أساطر أكثر تنافسية للعملاء وإدارة أفضل للمخاطر للشركة؛
 - ✓ من خلال الاستفادة من بيانات العملاء بطريقة أخلاقية وصادقة للخصوصية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد SAA في تحصيص العروض والخدمات بناءً على الاحتياجات المحددة لكل حامل بوليصة، كما يمكن أن يؤدي هذا التخصيص المتزايد إلى تحسين رضا العملاء وولائهم؛
 - ✓ يمكن للذكاء الاصطناعي أتمتة العديد من المهام في عملية التأمين، مثل الكتاب والتسعير وإدارة المطالبات، ولا يؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف التشغيلية لـ SAA فحسب، بل يؤدي أيضاً إلى تسريع معالجة طلبات العملاء وتحسين الكفاءة العامة؛
 - ✓ من خلال تحليل بيانات السوق والاتجاهات التاريخية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد SAA على توقع احتياجات العملاء وسلوكاتهم، هذه القدرة التنبؤية يمكن أن تسمح للشركة بتطوير منتجات وخدمات مبتكرة، وبالتالي البقاء قادرة على المنافسة في السوق من خلال الاستجابة بفعالية للتغيرات في الطلب.
- مؤخراً منحت شركة "AM Best" للشركة الوطنية للتأمين SAA تصنيف القوة المالية "B" (مُرضٍ) وتصنيف ائماني طويل الأجل "+bb" ، والنظرة المستقبلية مستقرة، ويعكس هذا التصنيف قوة الميزانية العمومية لشركة التأمين الجزائرية، وأدائها التشغيلي المناسب، وملفها التجاري المحايد وإدارتها الهمأشية لمخاطر الأعمال.
- الفرع الرابع: إدارة الأزمات بالشركة الوطنية للتأمين (تحليل أنظمة البيئة الداخلية)**

¹ businesslife, «Renforcer la Confiance dans la Voie à Suivre», businesslife, 19 mai 2024, <https://businesslife.net/cover-interview-sp-2141876077/cover-interview/416-renforcer-la-confiance-dans-la-voie-a-suivre>.

لمواجهة الأزمة الصحية الناجمة عن فيروس كورونا استحدثت شركة SAA سلسلة من الإجراءات المناسبة حيث تم منذ بداية الأزمة تشكيل لجنة لإدارة الأزمات، ضمن الإدارة العامة للشركة بتاريخ 15 مارس 2020 تتكون اللجنة من: رئيس لجنة الأزمة ممثلا في الرئيس المدير العام للشركة، المدير العام المساعد المكلف بالشؤون التقنية والتجارية، المديرة العامة المساعدة المكلفة بالإدارة المالية، رئيس قسم نظم الإعلام الآلي، رئيس قسم دعم الأنشطة، مديرية الاتصالات، وتكون مهمتها هذه اللجنة في ضمان والإشراف على تنفيذ ما يلي¹:

أ)- تدابير داخل الشركة:

- ✓ تطبيق وبصرامة التدابير الصحية التي أشارت إليها منظمة الصحة العالمية والسلطات الصحية بالجزائر، مع التأكيد من استيفاء الشروط ونشر كافة الوسائل لمنع انتشار الوباء وحماية العاملين والعملاء على حد سواء وتحقيقاً لهذه الغاية تم إرسال رسائل فيديو وبيانات صحفية توعوية إلى كافة الموظفين عبر التراب الوطني ؛
- ✓ توظيف جميع الموارد لتوفير بيئة آمنة والاستجابة لأي شكوى مقدمة؛

ب)- تدابير متعلقة بنشاط الشركة:

- ✓ تعبئة جميع الفرق على المستوى المركزي واللامركزي لتزويد عملاء الشركة بنفس الجودة والاستجابة فيما يتعلق بالخدمات؛ والحفاظ على علاقة عمل مباشرة معهم بكل الوسائل؛
- ✓ انتهاج إستراتيجية جديدة تهدف إلى الحفاظ على محفظة العملاء، في هذا السياق ومن باب الحرص على التضامن مع زبائنها، قررت الشركة تجديد فترة تغطية جميع عقود تأمين السيارات لحاملي وثائقها القاطنين بولاية البليدة أو المؤمن عليهم لدى إحدى وكالات الشركة المتواجدة في نفس الولاية؛
- ✓ ضمان بقاء قنوات الاتصال مفتوحة أمام الجميع عبر الهاتف والبريد الإلكتروني مع إضافة بريد الكتروني مباشر مع لجنة إدارة الأزمة تحت عنوان (comite.crise@saa.dz)؛

ج)- تدابير مجتمعية: تمثلت في دعم العاملين في القطاع الصحي، في الخطوط الأمامية في مكافحة كوفيد-19، من خلال الشركة تخفيضاً استثنائياً على عقود التأمين على السيارات.

لم تتوقف الشركة عند هذا المستوى، بل وضعت الزبون في قلب أولوياتها، حيث قامت SAA بوضع اللمسات الأخيرة على عدد من المشاريع بما في ذلك صيغ "الدفع من طرف ثالث"، والتي يتم تنفيذها مع التجار، إنشاء وكالة افتراضية للمبيعات عبر الإنترنت والدفع الإلكتروني، وبناء CRM (إدارة علاقات العملاء) من خلال

¹ Farid Houali, « SAA une transformation assumée », lapatrienews, 2 septembre 2020, <https://lapatrienews.dz/saa-une-transformation-assumee/>.

هيكلة قاعدة البيانات التي ستمكن بمساعدة أدوات التحليل من اقتراح عروض تغطية تتكيف مع احتياجات حاملي وثائق التأمين وشركات التأمين¹.

المطلب الثاني: واقع تنافسية الاقتصاد الجزائري (تحليل البيئة الخارجية العامة)

الفرع الأول: واقع الذكاء الاقتصادي والبيئة الإستراتيجية في الجزائر

1- بدايات الذكاء الاقتصادي بالجزائر

أقيم أول حدث كبير مخصص للذكاء الاقتصادي في عام 2001 مع يوم دراسي حول المراقبة الإستراتيجية نظمته الجمعية الجزائرية لصناعة الغاز (AIG)², في 2004 صدر تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتم مناقشة ذلك من طرف المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي والذي قدم مجموعة من الاقتراحات دعمت أسس ومقومات الذكاء الاقتصادي³.

في أفريل 2005 وبمبادرة من منظمة Consulting S2NT وبعض من المنظمات الفرنسية تم تنظيم منتدى دولي حول الذكاء الاقتصادي أداة للتسيير والإدارة لتحديد نقاط القوة والفرص ومواجهة نقاط الضعف والتهديدات بالجزائر العاصمة⁴, وفي يوم الأربعاء 20 ديسمبر 2006 اجتمع مجلس الحكومة برئاسة السيد عبد العزيز بلخادم رئيس الحكومة وجاءت أهم مخرجات هذا الاجتماع تحديد أهداف الذكاء الاقتصادي بالجزائر ممثلة في⁵:

- نشر ثقافة الذكاء الاقتصادي التي تهدف إلى تطوير السلوك الفردي والجماعي للفاعلين الاقتصاديين العام والخاص في رؤية جماعية ومتعددة التخصصات؛
- خلق التآزر بين القطاعين العام والخاص وتطوير تصور جديد للعلاقات بينهما على أساس الثقة المتبادلة وهو أمر ضروري لنمو الصناعة الوطنية؛
- تعزيز تنمية وضمان أمن الأصول التكنولوجية والصناعية الوطنية من خلال إنشاء نظام مراقبة قادر على مواجهة تحديات فتح السوق الوطنية أمام المنافسة وتنبيط الممارسات غير العادلة من قبل المنافسين؛

¹ Fouad Imatene, "Compagnies d'assurances : Transformer la Covid-19 en opportunité - Economie : EL Moudjahid", elmoudjahid, 21-05-2021, <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/compagnies-d-assurances-transformer-la-covid-19-en-opportunité-9913>.

² Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes et des Systèmes d'Information, "Livre Blanc de l'Intelligence Économique" (Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, 2023), P43.

³ مصطفى بودرامة, "واقع الذكاء الاقتصادي بالجزائر", مجلة البحوث والدراسات, 2018, ص 433.

⁴ عبد الوهاب سيفاوي, " نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري" (أطروحة دكتوراه, الجزائر, جامعة الجزائر 3, 2015), ص 292.

⁵ Mourad Ait Mohammed et Sara Mekki, "Vers une meilleure valorisation de la synergie public-PME- collectivités locales grâce à l'Intelligence Economique en Algérie", *Le Manager* 5, 2018 , P 06.

- تطوير الوظيفة الإستشرافية من خلال التنسيق بين الهيئات العمومية والمؤسسات والجامعات ومراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين من أجل ضبط التطوير وتحديد الإجراءات الإستراتيجية التي يتعين القيام بها على المدى المتوسط والطويل للصناعة الوطنية.

في 2008 أحدثت المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف (DGIEEP) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 101-08 المؤرخ في 25/03/2008 المتعلق بتنظيم الإدارة المركزية لوزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، والذي يأتي استجابة للمتطلبات الناجمة عن تنفيذ الإستراتيجية الصناعية التي تم بحثها خلال الاجتماعات الصناعية المنعقدة أيام 26 و 27 و 28 فبراير 2007، والتي أصدرت سنة 2010 دليلا تدريبيا في مجال الذكاء الاقتصادي¹، بعد التعديل الوزاري الحكومي الذي حصل 28 ماي 2010 ، والذي بموجبه تم دمج وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع وزارة الصناعة وترقية الاستثمار عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 11-16 المؤرخ في 25 جانفي 2011، والذي ضمن تكفل الوزارة الجديدة بليقظة الإستراتيجية وترقية اليقظة التكنولوجية على مستوى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كما تم تغيير تسمية المديرية سابقة الذكر بموجب المرسوم رقم 11-17 المؤرخ في 25/06/2011 إلى المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية والإحصائيات²، وفي الوقت الراهن وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 21-516 المؤرخ في 25/12/2021 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية الأخير لوزارة الصناعة، تم تعديلها تسميتها إلى المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات، وتتوزع على أربع مديريات كما هو موضح في الشكل رقم (03-06)، بعد هذا المرسوم نقلة نوعية نحو جعل وزارة الصناعة على هرم الهيئات القائمة على تطبيق نظام الذكاء الاقتصادي الجزائري.

الشكل رقم (03-06): تنظيم المديرية العامة لليقظة الإستراتيجية والدراسات وأنظمة المعلومات

¹ Abdelkader Baaziz, Luc Quoniam, et David Reymond, "Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion" (Séminaire International sur l'Intelligence Economique : Un enjeu majeur de Compétitivité - HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014, Algérie: L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2014), P 05.

² عبد الوهاب سيفاوي، مرجع سابق، ص 296.



المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية تحت رقم 96 الصادرة بتاريخ 26/12/2021.

2- التوجه نحو تحسين الذكاء الاقتصادي بالجزائر:

من أجل إشاعة ثقافة البيقotte بالمنظمات العامة والخاصة وتطبيق الذكاء الاقتصادي في الجزائر، سعت الحكومات المتعاقبة إلى توظيف الإمكانيات السابقة في الاهتمام بالمعلومة (النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية)، والبحث عن فرص جديدة لتطوير نظام وطني للذكاء الاقتصادي، من خلال :

1- إحداث النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية: أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي في 2004 التقرير الوطني حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية ويسلط الضوء على الفئات العريضة التالية من المعلومات: (معلومات إحصائية تغطي المجالين الاقتصادي والاجتماعي؛ المعلومات العلمية والتكنولوجية؛ معلومات من مصادر إدارية؛ المعلومات الوثائقية والإعلانية؛ معلومات الإدارة؛ معلومات وسائل الإعلام)¹، يقدم تقرير المجلس

¹ CNES, "LES EXIGENCES DE MUTATION DU SYSTEME D'INFORMATION ECONOMIQUE ET SOCIALE : Contribution au débat national" (Conseil National Economique et Social, 2004), P14-15.

الاقتصادي والاجتماعي أربعة فروع للنظام الوطني للمعلومات الاقتصادية (نظام المعلومات الإحصائية، نظام المعلومات التسييرية، معلومات الدوائر الإدارية، تكنولوجيات الإعلام والاتصال)، بالمقابل يذهب العديد من الباحثين إلى تفريع النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية إلى خمس أنظمة فرعية وهي:

1) نظام المعلومات الإحصائية¹: يعرفه التقرير على أنه جميع العمليات الخاصة بجمع ومعالجة وتوزيع وتخزين المعلومات المتعلقة بمجال معين والتي تعتبر مفيدة لاتخاذ القرار، ويحضع هذا النظام لإطار قانوني يتكون من المرسوم التشريعي رقم 94-01 المؤرخ في 15 يناير 1994 والقانون رقم 94-01 المتعلق بالنظام الإحصائي، المرسوم التنفيذي رقم 95-160 المتعلق بتنظيم وسير عمل المجلس الوطني للإحصاء، ويتجلّى هذا النظام من خلال الهيئات التالية: المجلس الوطني للإحصاء (CNS)، الديوان الوطني للإحصاء (ONS).

2) نظام المعلومات الحاسبية²: يعني هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بنشاط الأعوان الاقتصاديين خلال الدورة المالية والتي يصدر عنها كم هائل من المعلومات يمكن تجميعها وتحليلها وتخزينها ومن ثم نشرها.

3) نظام المعلومات التسييرية³: يهتم بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية والمتعلقة أساساً بالقوانين واللوائح والتنظيمات الجديدة، ويشمل هذا النظام كل من: الأجهزة الحكومية، المديريات التابعة للوزارات، المراكز المختصة والجمعيات المهنية.

4) نظام المعلومات العلمية والوثائقية⁴: يضم مجموع المخابر المكلفة بالبحث سواء كانت مستقلة أو تابعة للجامعات، يشمل هذا النظام مركبين هامين وهما، مركز البحث في الإعلام العلمي والتكنولوجيا (CERIST)، المركز الوطني للإعلام والوثائق (CNIDE).

5) أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: تعبّر عن عناصر تشغيل نظام المعلومات ووسائل الاتصال عن بعد، حيث تعتبر هذه الأنظمة المحرك الرئيسي لنظام المعلومات الوطني وذلك لما تتوفره من مزايا شتى.⁵

¹ CNES, *op. cit*, p 19-21-22.

² الخامسة ساجي، نوال هاني، وصونيا زحاف، "دور النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية كنموذج لدعم الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المنظمات الجزائرية"، مجلة آراء المؤسسات الاقتصادية والإدارية المركز الجامعي الفلاحة الجزائر، 2019، ص 38.

³ محمد يدو، "دور نظام المعلومات الوطني في رسم السياسة الاقتصادية دراسة تحليلية وتقديرية حالة الجزائر للفترة المتعددة من 2000-2010" (أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، الجزائر، جامعة الجزائر 3, 2011), ص 119.

⁴ نسرين مغمولي، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيل- Fertial عناية" (أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية، الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016), ص 194-195.

⁵ محمد يدو، "دور نظام المعلومات الوطني في رسم السياسة الاقتصادية دراسة تحليلية وتقديرية حالة الجزائر للفترة المتعددة من 2000-2010" (أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، الجزائر، جامعة الجزائر 3, 2011), ص 119.

4- المنشورات التكوينية في مجال اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي: في إطار الطبعة الثانية للندوة الدولية للذكاء الاقتصادي المنظمة من طرف وزارة الصناعة والإنتاج الصيدلاني في 18 فيفري 2023، قدمت وزارة الصناعة ثلاث إصدارات مرجعية قام بإعدادها خبراء في المجال من شأنها أن تساعد في تطبيق الذكاء الاقتصادي في المؤسسات حسب رؤية الوزارة، وتمثل هذه الإصدارات في:

1) الكتاب الأبيض للذكاء الاقتصادي: يعد هذا الكتاب مرجعية ذات أهمية بالغة للمهنيين ورؤساء المؤسسات الوطنية وكذا الباحثين لما يحمله من تصورات وأفكار وخطط لعملية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات، فهو ينطلق من التحديات والنقائص التي تميز الاقتصاد الوطني عامة والمؤسسات خاصة بعد جائحة كوفيد 19 والأفق المرغوب تحقيقها، كما يقترح الحلول الواجب إتباعها على المستوى الاقتصادي الكلي والجزئي.

2) الدليل المنهجي لتنفيذ وظيفة الذكاء الاقتصادي: يهدف هذا الدليل إلى تزويد المسيرين بالأدوات اللازمة لحسهم بفوائد هذه الوظيفة في تطوير المؤسسة، وإقناعهم بأهمية المعلومات كمصدر لتحسين عملية اتخاذ القرار، ويسمح بمرافقة المؤسسات والمنظمات لإنشاء هيكلها الخاصة، من حيث أنه يقدم الأساسيات الواجب إتباعها لإنشاء وظيفة اليقظة داخل المنظمة.

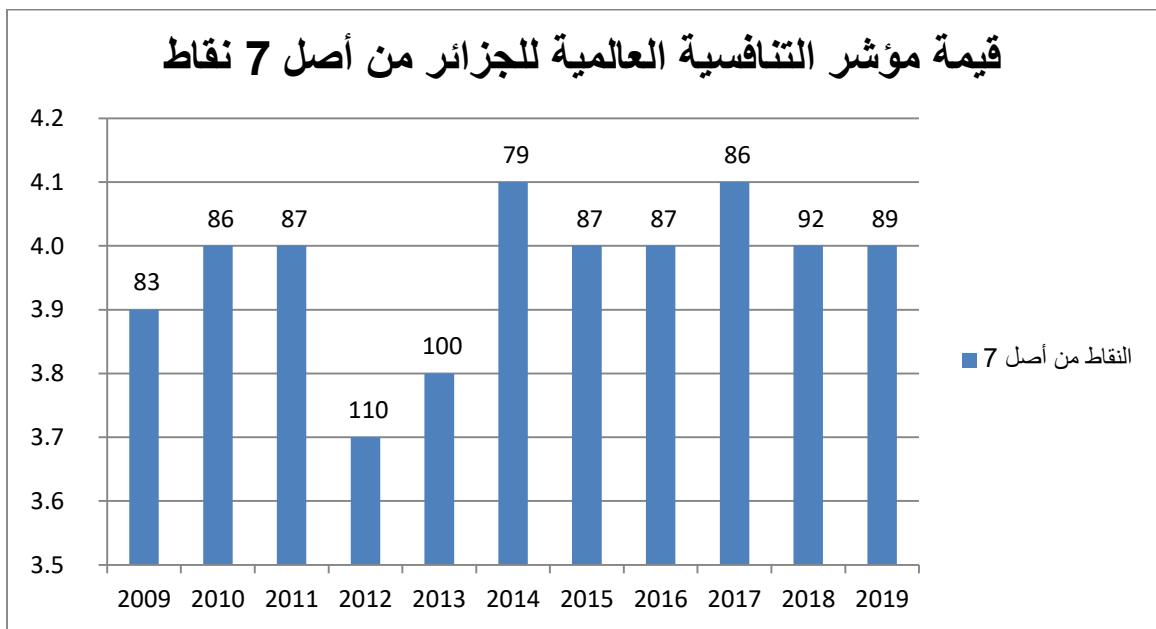
3) دليل التدريب على الذكاء الاقتصادي: يستهدف إطارات الإدارة المركزية للمؤسسات الاقتصادية وقطاع البحث والتكوين وتوجيه البحث العلمي في هذا المجال.

الفرع الثاني: تشخيص الواقع التنافسي للجزائر

1- مؤشر التنافسية العالمية للجزائر (الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي):

يعد تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي WEF أحد أهم التقارير التي تناولت مؤشر القدرة التنافسية للدول، وفي هذا الإطار نعرض من خلال الشكل رقم (07-03) تطور هذا المؤشر بالنسبة للجزائر خلال الفترة 2009-2019 مع إظهار مكامن القوة والضعف التي تم رصدها من خلاله، بالإضافة دعم تطور هذه المؤشرات في الفترة 2020-2024 بالاعتماد على تقارير منظمات دولية تناولت بعض المؤشرات الداخلية في حساب القدرة التنافسية للجزائر خلال الفترة سالفة الذكر.

الشكل رقم (07-03): تطور مؤشر التنافسية العالمية للجزائر للفترة ما بين 2009 و2019



.المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF).

يبين الشكل تطور مؤشر التنافسية العالمي للجزائر ما بين 2009 و2019 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، يمثل محور السنوات ويعتبر محور العينات نقطة المؤشر من أصل 7 نقاط، بالمقابل تمثل النقطة المدرجة فوق رأس عمود الرتبة العالمية من أصل عدد الدول التي شملتها الدراسة، حيث أن أعلى نقطة سجلت في هذا المخطط كانت سنة 2014 بـ 4,1 نقطة مكنت الجزائر من تبوء المركز 79، بالمقابل عرفت عام 2012 تسجيل أسوأ نقطة (3,7) وأسوأ ترتيب (برتبة 110 عالمياً)، أما في ما يتعلق بالسنوات 2010، 2011، 2015، 2016، 2018 و2019 نلاحظ تسجيلاً لنفس النقطة بالنسبة لمؤشر تنافسية (4,0 نقطة من أصل 7) إلا أنها اختلفت في الرتب الحقيقة وذلك راجع إلى اختلاف عدد الدول التي مستها الدراسة بين هذه السنوات (139 دولة سنة 2010، 142 دولة سنة 2011، 140 دولة سنة 2015، 138 دولة سنة 2016، 140 دولة سنة 2018، 141 دولة سنة 2019)؛ وبالعودة إلى التقريرين الآخرين للمنتدى الاقتصادي العالمي لسنوي 2018 و2019، يمكن تلخيص العناصر المكونة لمؤشر التنافسية العالمية للجزائر من خلال الجدول رقم (03-07).

الجدول رقم (03-07): عناصر مؤشر التنافسية العالمية للجزائر لسنوي 2018-2019

المجموعة الأولى: تأمين البيئة				
الترتيب سنة 2018 من أصل 141 دولة		الترتيب سنة 2019 من أصل 141 دولة		
الرتبة	النقطة/100	الرتبة	النقطة/100	المحاور
120	44,0	110	45,5	المؤسسات
88	61,2	82	63,8	البنية التحتية
83	47,2	76	52,7	اعتماد تكنولوجيا المعلومات

111	68,5	102	71,2	استقرار الاقتصاد الكلي
المجموعة الثانية: رأس المال البشري				
66	81,5	56	82,8	الصحة
88	57,4	85	59,1	المهارات
المجموعة الثالثة: الأسواق				
128	45,4	125	45,8	سوق المنتجات
134	44,0	131	47,1	سوق العمل
122	47,8	111	50	النظام المالي
38	66,4	38	66,5	حجم السوق
المجموعة الرابعة: بيئة الابتكار				
113	51,3	93	56,2	динамيكية الأعمال
106	29,9	86	34,4	القدرة على الابتكار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير التنافسية العالمية WEF لسنوي 2018-2019.

يوضح الجدول رقم (03-07) ترتيب الجزائر في العناصر المكونة مؤشرها التنافسي العالمي بين الدول الداخلة في عملية قياس عناصر هذا المؤشر لسنوي 2018 و 2019 وأما خودة كما أسلفنا من تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ترتيب الجزائر جاء في مرتب متأخرة ضمن 7 محاور من جملة 12 محورا (محور المؤسسات، محور استقرار الاقتصاد الكلي، محور سوق المنتجات، محور سوق العمل، محور النظام المالي، محور ديناميكية الأعمال، محور القدرة على الابتكار)، بالمقابل حقق كلا من مؤشرى حجم السوق والصحة مرتب عالمية متقدمة نوعا ما، وبالعودة إلى هذه المحاور نعرض إلى تحليل نقاط الضعف والقوة المتبقية عن قراءة فحواها خلال الفترة الراهنة بدأ من المحاور التي سجلت أداء ضعيف.

1-1 نقاط الضعف: من خلال البيانات المسجلة في تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لسنة 2019 نلاحظ أن 10 محاور تضمنت مؤشراتها تأثرا في الترتيب العالمي، الأمر الذي أثر سلبا على قيمة المؤشر الإجمالي لذات السنة، وتمثل هذه المحاور في:

1) **محور المؤسسات:** يتضمن ثالثي مؤشرات فرعية، كل مؤشر فرعى يتضمن بدوره مؤشرات فرعية جزئية، وتتمثل هذه المؤشرات الفرعية في مؤشر الأمن وتحتل فيها الجزائر الرتبة 49 من أصل 140 دولة وهو ترتيب جيد، إلا أن معهد الاقتصاد والسلام يمنح الجزائر المرتبة 111 (من جملة 163 دولة) لذات السنة¹ والذي تحسن خلال السنوات

¹ "GLOBAL PEACE INDEX MEASURING PEACE IN A COMPLEX WORLD 2019" (Sydney: Institute for Economics & Peace (IEP), 2019), p 09.

الأخيرة ولو ببطء ليبلغ الرتبة 90 حسب ذات الهيئة، مؤشر رأس المال الاجتماعي جاء ترتيبه 119، مؤشر الضوابط والتوازنات المكونة من شفافية الميزانية واستقلالية القضاء جاء ترتيبها 120، مؤشر أداء القطاع العام ترتيبه 117، مؤشر الشفافية ترتيبه 91 وهو أحسن بكثير من الترتيب الذي أصدرته منظمة الشفافية الدولية لسنة 2023 والذي سجل ترتيب للجزائر بـ 104 عالميا من جملة 180 دولة¹، مؤشر حقوق الملكية ترتيبه 110، مؤشر حوكمة الشركات ترتيبه 133، وأخير مؤشر التوجه المستقبلي للحكومة ترتيبه 93 عالميا.

ولكون هذه المؤشرات التاريخية الداخلة في حساب هذا المحور تخص فترة قدية (2019)، يعرض كل من معهد الاقتصاد والسلام، والمنظمة العالمية للشفافية بيانات محدثة لمؤشر السلام (الأمن)، ومؤشر الشفافية للفترة الحالية (2024-2020) والمبنية في الجدول رقم (08-03) بالرغم من وجود بعض الاختلافات في تشكيلة المؤشرات الجزئية الداخلة في حسابهما مقارنة بما تم اعتماده من طرف المنتدى الاقتصادي العالمي، أما عن باقي المؤشرات الفرعية الأخرى فهي لا تتضمن بيانات محدثة عنها للفترة الحالية.

الجدول رقم (08-03): ترتيب الجزائر حسب مؤشرات السلام والشفافية بين الفترة 2019-2024

2024	2023	2022	2021	2020	2019	
90	96	109	120	117	111	مؤشر السلام
-	104	116	117	104	106	مؤشر الشفافية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير معهد الاقتصاد والسلام ومنظمة الشفافية الدولية

2) محور استقرار الاقتصاد الكلي: عرفت المؤشرات المكونة له تأخر في الترتيب العالمي لسنة 2019، ويشمل هذا المحور مؤشر مستويات التضخم وجاء في الرتبة 106، حيث أنه وبحسب بيانات البنك الدولي للسنوات الأخيرة شهدت معدلات التضخم صعودا ابتداء من سنة 2020 لتبلغ ذروتها سنة 2023 والموضح في الجدول رقم (03-09)، في ما سجل مؤشر ديناميكية الديون تأخرا باحتلاله المرتبة 113؛

الجدول رقم (09-03): معدلات التضخم بالجزائر بين الفترة 2019-2024

2024	2023	2022	2021	2020	2019	
-	9,30	9,30	7,20	2,40	2,00	معدل التضخم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع البنك الدولي

¹ "2023 Corruption Perceptions Index: Explore the Results", Transparency.org, 30 2024 ، <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>.

- 3) محور سوق المنتجات:** يضم مؤشرين فرعيين وهما المنافسة المحلية (والتي تتوزع بين ثلاث مؤشرات فرعية)، ومؤشر الانفتاح التجاري (يتوزع على أربعة مؤشرات فرعية)، تظهر البيانات أنه باستثناء مؤشر مدي هيمنة السوق الذي يحل بالرتبة 41 (في فئة المنافسة المحلية) ومؤشر تعقيد التعريفة الجمركية برتبة 32 (في فئة الانفتاح التجاري) فإن باقي المؤشرات الجزئية الأخرى تعرف تأخراً كبيراً في الترتيب العالمي والممثلة في مؤشرات (تأثير الضرائب والإعanات على المنافسة في الرتبة 90، المنافسة في الخدمات في الرتبة 120، انتشار الحواجز غير الجمركية في الرتبة 127، التعريفات التجارية في الرتبة 138، كفاءة التخلص الجمركي على الحدود في الرتبة 127)؛
- 4) محور سوق العمل:** ويتوزع على مؤشرين فرعيين وهما المرونة والتي تسجل رتبة 91 عالمياً (تتضمن 8 مؤشرات فرعية كلها مسجلة في مرتب متاخرة)، ومؤشر الجدارة والحوافز برتبة 137 عالمياً (المتضمن 4 مؤشرات فرعية كلها مسجلة في مرتب متاخرة)؛
- 5) محور النظام المالي:** ويتضمن بدوره مؤشرين فرعيين وهما العمق والاستقرار، حيث سجل مؤشر العمق رتبة 111 عالمياً، ويتضمن هذا المؤشر 5 مؤشرات فرعية جزئية (الائتمان المحلي للقطاع الخاص برتبة 112، تمويل الشركات الصغيرة والمتوسطة برتبة 81، توافر رأس المال الاستثماري برتبة 49، القيمة السوقية برتبة 123، حجم أقساط التأمين إلى الناتج المحلي الإجمالي برتبة 105) فباستثناء مؤشر توافر رأس المال الاستثماري الذي يظهر نتيجة ترتيب متقدمة عرفت باقي المؤشرات الفرعية الجزئية تسجيل نتائج ترتيب متاخرة، بالمقابل سجل مؤشر الاستقرار تأخر هو الآخر برتبة 113 عالمياً ويتضمن بدوره 4 مؤشرات فرعية جزئية (سلامة البنوك برتبة 110، القروض المتعثرة برتبة 119، فجوة الائتمان برتبة 106، نسبة رأس المال التنظيمي للبنوك برتبة 41) فباستثناء نسبة رأس المال التنظيمي للبنوك عرفت بقية المؤشرات الفرعية الجزئية تسجيل رتب متاخرة؛
- 6) محور ديناميكية الأعمال:** ويتوزع على مؤشرين فرعيين وهما مؤشر المتطلبات الإدارية والذي يحل في الرتبة 74 عالمياً يتضمن بدوره 4 مؤشرات فرعية جزئية تأخذ ثلاثة منها رتب متاخرة (تكلفة بدأ الأعمال التجارية برتبة 87، الوقت اللازم لبدأ عمل تجاري برتبة 99، الإطار التنظيمي للإفلاس برتبة 101) باستثناء مؤشر معدل الاسترداد في حالة الإفلاس الذي حل بالمرتبة 40 عالمياً، أما المؤشر الفرعي الثاني فيتمثل في ثقافة ريادة الأعمال المرتبة 110 عالمياً والتي تتضمن هي كذلك 4 مؤشرات فرعية جزئية جاءت كلها في رتب متاخرة (المواقف تجاه مخاطر ريادة الأعمال برتبة 114، الاستعداد لتفويض السلطة برتبة 124، نمو الشركات المبتكرة برتبة 93، الشركات التي تبني أفكار مبتكرة برتبة 91)؛
- 7) محور القدرة على الابتكار:** يضم تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي 3 مؤشرات فرعية في حساب هذا المؤشر المحوري وهي مؤشر التفاعل والتنوع والذي حل برتبة 92 عالمياً ويتضمن هذا المؤشر 4 مؤشرات فرعية (تنوع القوى العاملة برتبة 93، حالة تطور الكتلة برتبة 61، الاختيارات المشتركة عالمياً برتبة 104، التعاون بين أصحاب

المصلحة برتبة 91)، المؤشر الفرعى الثانى يتعلق بالبحث والتطوير والذى حل في المرتبة 71 ويتضمن بدوره 4 مؤشرات فرعية جزئية (المنشورات العلمية برتبة 80، طلبات براءات الاختراع برتبة 110، نفقات البحث والتطوير برتبة 59، أهمية المؤسسات البحثية برتبة 48)، أما المؤشر الفرعى الثالث فيتمثل في مؤشر التسويق الذى حل في المرتبة 96 عالمياً ويتضمن مؤشرين فرعيين جزئيين (تعقيد المشتريات برتبة 55، تطبيقات العلامات التجارية برتبة 105).

في الوقت الراهن يورد مؤشر الابتكار العالمي الصادر عن المنظمة العالمية لملكية الفكرية WIPO الترتيب العالمي لمستويات الابتكار لسنة 2024 حيث احتلت الجزائر الرتبة 115 عالمياً من ضمن 133 دولة بتقدمها 4 درجات عن ترتيبها لسنة 2023¹ برتبة 119، وخلافاً لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الذي يدخل 3 مؤشرات فرعية ضمن حساب مؤشر الابتكار فإن المنظمة العالمية لملكية الفكرية تضع 7 مؤشرات فرعية ضمن حسابها لهذا المؤشر (المؤسسات، رأس المال البشري والبحث، البنية التحتية، تعقيد السوق، تطور الأعمال، مخرجات المعرفة والتكنولوجيا، مخرجات الإبداع) يتضمن كل منها مؤشرات فرعية جزئية، ومن خلال الجدول رقم (10-03) نلخص أهم التطورات التي عرفها ترتيب الجزائر في هذا المؤشر خلال السنوات الخمس الأخيرة؛

الجدول رقم (10-03): ترتيب مؤشر الابتكار العالمي للجزائر خلال الفترة 2019-2024

2024	2023	2022	2021	2020	مؤشر الابتكار العالمي
المؤشرات الفرعية لمؤشر الابتكار العالمي					
115	119	115	120	121	المؤسسات
95	97	99	104	104	رأس المال البشري والبحث
76	113	82	74	74	البنية التحتية
94	102	102	96	100	تعقيد السوق
132	125	125	132	130	تطور الأعمال
114	120	120	124	126	مخرجات التكنولوجيا والمعرفة
125	128	118	125	125	مخرجات الإبداع
109	107	109	118	118	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المنظمة العالمية لملكية الفكرية من 2020-2024

¹ Soumitra. Dutta et al, *Global Innovation Index 2024 : Innovation in the Face of Uncertainty*, First published (Geneva Switzerland: World Intellectual Property Organization, 2024), p 117.

يلاحظ من خلال الجدول أن ترتيب الجزائر جاء متأخراً في كل المؤشرات الفرعية لمؤشر الابتكار العالمي خلال السنوات الخمس الأخيرة حيث جاء معظم هذه الرتب بعد 100 باستثناء مؤشر رأس المال البشري الذي أخذ مرتب من متأخرة إلى متوسطة، وبالتالي فإن مؤشر الابتكار يظل حتى الوقت الراهن في حالة تأخر ب رغم اختلاف المؤشرات المنتهجة من قبل المؤسسات الدولية المصنفة لهذا المؤشر.

8) محور البنية التحتية: أظهر تقرير التنافسية العالمية لسنٍ 2019 و 2018 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي هذا المؤشر في ترتيب قريب من الوسط (ترتيب الجزائر 82 في سنة 2019، ترتيب الجزائر 88 في سنة 2018)، وتضمن هذا المؤشر 12 مؤشراً جزئياً أخذ بعضها مرتب متقدمة إلى متقدمة جداً والمتمثلة في معدل الكهرباء الذي حل في المرتبة الأولى بنسبة 100%， ومؤشر اتصال الطرق الذي حل في المرتبة 30 عالمياً، في ما أخذ مؤشر كفاءة خدمات القطارات مرتبة متوسطة بتسجيله للمرتبة 57 عالمياً، أما عن باقي المؤشرات الأخرى فقد سجلت ترتيباً متأخراً (نوعية الطرق المرتبة 86، كثافة السكك الحديدية المرتبة 88، اتصال المطار المرتبة 67، كفاءة خدمات النقل الجوي المرتبة 112، مؤشر اتصال الخطوط الملاحية المنتظمة للشحن المرتبة 99، كفاءة خدمات الموانئ البحرية المرتبة 91، خسائر نقل وتوزيع الطاقة الكهربائية المرتبة 99، التعرض لمياه الشرب غير الآمنة المرتبة 72، موثوقية إمدادات المياه المرتبة 89)، وبالرجوع إلى الجدول السابق رقم (03-08) والذي يظهر أدرج البنية التحتية كأحد أعمدة مؤشر الابتكار العالمي فإن المؤشرات المأخوذة في حسابه للبنية التحتية تختلف تماماً عن المؤشرات الداخلية في حساب مؤشر البنية التحتية المحسوب في مؤشر التنافسية العالمية، ذلك أنه يركز على البنية التحتية المرتبطة بتكنولوجيا الإعلام والاتصال بالإضافة إلى نسب محسوبة إلى الناتج المحلي الإجمالي.

9) محور اعتماد تكنولوجيا الإعلام والاتصال: حمل هذا المؤشر في العموم ترتيباً وسطاً بتسجيله للمرتبة 76 في سنة 2019، ورتبة 83 في سنة 2018، وتضمن هذا المؤشر خمس مؤشرات فرعية تراوحت رتبها بين المتقدم (حيث جاء مؤشر النطاق العريض المتنقل في المرتبة 35 عالمياً) إلى متوسط (مؤشر اشتراكات الهاتف الخلوي المحمول في المرتبة 61) إلى ترتيب متأخر (اشتراكات الانترنت ذات النطاق العريض الثابتة في المرتبة 85، اشتراكات الانترنت فايبر في المرتبة 119، مؤشر مستخدمي الانترنت في المرتبة 83)، علاوة على هذا المؤشر المعتمد من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي، يقدم الاتحاد الدولي للاتصالات التابع للأمم المتحدة تقريراً سنوياً منذ 2009 يتضمن مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نشر الاتحاد هذا المؤشر بين عامي 2009 و 2017، ثم أوقفه عام 2018 بسبب مشكلات تتعلق بالجودة وتوفّر البيانات وفي أكتوبر 2022 قرر إعادة استخدام هذا المؤشر بعد اعتماد منهجهية جديدة وتم نشر إصدار جديد منه في الشهر الأخير من 2023¹، في هذا الصدد أشار تقرير ترتيب الجزائر 14 بعد

¹ عبد القادر الكاملى، "دول الخليج تتتفوق عالمياً في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للجمهور"، الجزيرة نت، تاريخ الوصول 7 ديسمبر، 2024، <https://www.aljazeera.net/tech/2024/8/25/>.

أن كان في المرتبة 102 سنة 2022 ليصبح في المرتبة 88 سنة 2023 بمعدل قدره 77,8 نقطة، وفي سنة 2024 تقدم إلى المرتبة 74 بمعدل 80,9 نقطة، ما يوحي إلى تحسن مستمر وبوتيرة سريعة قد يجعل من هذا المؤشر ينتقل من المراتب الوسط إلى مراتب متقدمة إذا ما حافظت الجزائر على نفس وتيرة العمل في هذا الجانب؛

(10) محور المهارات: عرف هذا المؤشر سنة 2019 رتبة متاخرة بتسجيله للرتبة 85 رغم تحسنه مقارنة بترتيب سنة 2018 حيث حل في المرتبة 88، ويتضمن هذا المحور 4 مؤشرات فرعية جاءت كلها في مراتب متاخرة (مؤشر القوى العاملة الحالية حمل الرتبة 83، مهارات القوى العاملة الحالية حمل الرتبة 95، القوى العاملة المستقبلية حمل الرتبة 85، مهارات القوى العاملة المستقبلية حمل الرتبة 94)

1-2 نقاط القوة: يمثل كلا من مؤشرى حجم السوق ومؤشر الصحة نقطي قوة بمؤشر التنافسية العالمي للجزائر وذلك لتحقيقهما مراتب متقدمة في سلم الدول المصنفة في الدراسة.

(1) محور حجم السوق: عرف هذا المحور تسجيل تحسن في ترتيب الجزائر بداية من سنة 2014، كما هو الحال في السنتين الأخيرتين 2018 برتبة 36 عالميا من جملة 137 دولة، ورتبة 38 سنة 2019 من جملة 141، وبالرجوع إلى المؤشرات الفرعية المكونة لهذا المؤشر فإنما تظهر أن هذا التسجيل الإيجابي مرده يعود بالدرجة الأولى إلى التطور الحاصل في الناتج المحلي الإجمالي الذي حقق قفزة كبيرة ما بين الفترة 2009-2023، الأمر الذي ساعد الجزائر من تبوء مكانة عالمية في ترتيب حجم السوق والذي يوضحه الجدول رقم (11-03).

الجدول رقم (11-03): تطور ترتيب الجزائر عالميا من حيث حجم السوق خلال الفترة 2010-2019

السنة	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
الرتبة	38	36	36	36	33	45	49	47	45	51
عدد الدول	141	140	137	138	140	144	148	144	142	139

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على تقارير مؤشر التنافسية العالمية لـ WEF من 2010-2019

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11-03) تحسن ترتيب الجزائر عالميا من حيث حجم السوق بداية من سنة 2014 وهي ذات السنة التي عرفت ارتفاع في الناتج الداخلي الخام للبلاد.

(2) محور الصحة: يعبر مؤشر الصحة عن أحد نقاط القوة في حساب مؤشر التنافسية بالنسبة للجزائر والذي شهد تحسنا كبيرا بالانتقال من الرتبة 66 خلال سنة 2018 إلى الرتبة 56 عالميا سنة 2019، ولعل هذا راجع إلى ارتفاع مستوى الإنفاق الحكومي على تشيد وعصرنة المستشفيات عبر كامل ربوع الوطن، ويتم التعبير عن هذا المؤشر بمؤشر فرعى وحيد يتمثل في العمر الصحي المتوقع.

حاليا تشير الأرقام الأخيرة للديوان الوطني للإحصائيات إلى تحسن ملموس لعديد المؤشرات المرتبطة بمستوى متوسط العمر المتوقع في الجزائر، والذي بلغ متوسط 79,6 سنة للسنوات الأربع الأخيرة 2020-2023¹.

3-2 مؤشر التنافسية العربية للجزائر الصادر عن صندوق النقد العربي: نظرا لنقص البيانات الخاصة بالاقتصاد الوطني المتعلقة بالفترة الحالية من وجهة مؤشرات التنافسية العالمية الموقوفة حتى عام 2019، وعلى اعتبار وجود إصدارات أخرى من مؤسسات دولية تناولت مؤشرات التنافسية الدولية والإقليمية من أبرزها صندوق النقد العربي (آخر إصدار له حتى الآن بتاريخ ديسمبر 2023)، يمكن تدعيم تشخيص تنافسية الاقتصاد الجزائري من خلال البيانات والمؤشرات الصادرة عن هذه الهيئة؛ للإشارة فإن هذا التقرير يضم دولا أخرى غير الدول العربية والتي تدعى بدول المقارنة وتضم 9 دول مرجعية من عدة أقاليم مختلفة وهي الهند، كوريا الجنوبية، سنغافورة، تايلاند، ماليزيا، البرازيل، تركيا، إسبانيا، جنوب إفريقيا²، يتضمن الجدول رقم (10-03) تطور ترتيب الجزائر بين الدول العربية ضمن مؤشر تنافسية الاقتصاديات العربية، مع العلم أن هناك 5 (الصومال، سوريا، جيبوتي، جزر القمر، فلسطين) دول عربية غير مدرجة في التقييم لعدم توفر البيانات بخصوصها لدى صندوق النقد العربي.

الجدول رقم (10-03): تطور مؤشر التنافسية العربية للجزائر للفترة ما بين 2012-2022

المؤسسات والحكومة الرشيدة	البنية التحتية	الحرية الاقتصادية	مؤشر الاقتصاد الكلي				عدد الدول العربية في الترتيب	الرتبة	الفترة
			القطاع الخارجي	القطاع المقهي	قطاع الحكومة	قطاع النقدي والصرف			
10	12	15	06	10	11	05	17	12	2015-2012
12	13	16	06	08	13	03	17	13	2017-2014
11	13	15	08	13	09	08	17	12	2019-2016
09	11	15	10	11	10	15	17	14	2020-2017
10	13	13	06	11	05	10	17	11	2021-2018
11	11	11	06	13	15	10	17	11	2022-2019

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير صندوق النقد العربي من العدد 1 إلى العدد 7.

تضمن الجدول رقم (10-03) تطور مؤشر التنافسية العربية للجزائر خلال 6 فترات موازاة مع الأعداد المصدرة باستثناء العدد الأول الذي لم يتضمن ترتيب الدول العربية في مقياس التنافسية العام، تم استبعاد دول المقارنة التسعة من أجل تحديد ترتيب الجزائر بين الدول العربية 17 فقط، ويظهر من خلال هذا الجدول تحسن الوضع

¹ ارتفاع معتبر في متوسط العمر المتوقع في الجزائر، الإذاعة الجزائرية، 2024.2020: http://news.radioalgerie.dz/ar/node/48641.

² صندوق النقد العربي، "تقرير تنافسية الاقتصادات العربية العدد السادس" (أبو ظبي الإمارات، 2023)، ص 05.

التنافسي عربيا في الفترتين الأخيرتين مقارنة بالفترات السابقة، وضمن هذا الإطار يمكن تحديد نقاط الضعف والقوة في حساب المؤشر العام للتنافسية العربية للجزائر في الفترة الأخيرة 2019-2022.

يمكن اعتبار 6 مؤشرات من إجمالي المؤشرات السبع المكونة للمؤشر العام للتنافسية العربية ذات تمثيل ضعيف بسبب المراتب المتأخرة التي سجلتها باستثناء مؤشر القطاع الخارجي.

1) القطاع النقدي والمصرفي: يتكون هذا المؤشر من خمس متغيرات كمية حملت في معظمها قيم ضعيفة، أما من حيث الترتيب فقد عرفت تراجعاً بين ترتيب متوسط ومتاخر (مؤشر معدل نمو صافي الأصول الأجنبية 07 عربيا، مؤشر الائتمان المحلي المنوّح للقطاع الخاص في الرتبة 14، مؤشر السيولة المحلية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 06، مؤشر القروض المتعرّفة إلى إجمالي القروض في الرتبة 16، مؤشر الحرية النقدية في الرتبة 03)، ويوضح الجدول رقم (10-03) ترتيب الجزائر من حيث مؤشر القطاع النقدي إجمالاً خلال المراحل المست المشار إليها، والتي تظهر أن أحسن فترة عرفها هذا المؤشر كانت ما بين 2014-2017 بحصول الجزائر على الرتبة الثالثة عربياً بمعدل 0,23، يدها بدأ المؤشر يعرف تراجعاً ليبلغ أقصى حد في تراجعه خلال الفترة 2017-2020 بمعدل 0,15 ضمن 17 دولة عربية بمعدل سالب 0,63، ليعرف بعدها تحسناً في الترتيب بتحقيقه للمرتبة 10 في الفترتين المواليتين؛

2) قطاع مالية الحكومة: يتكون هذا المؤشر من خمس متغيرات كمية سجلت بدورها ترتيباً بين المتأخر والمتوسط (الفائض/عجز المالي كنسبة إلى الناتج المحلي الإجمالي جاء في الرتبة 13، الإيرادات العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 06، الإيرادات الضريبية كنسبة من إجمالي الإيرادات في الرتبة 09، مؤشر الحرية المالية في الرتبة 16، مؤشر العبء الضريبي في الرتبة 16)، من خلال الجدول رقم (10-03) نلاحظ أن أحسن ترتيب للجزائر ضمن هذا المؤشر كان في الفترة 2018-2021 ويعود ذلك بالدرجة الأولى إلى مؤشر الإيرادات العامة إلى الناتج المحلي الإجمالي بتحقيقها للمركز الثالث عربياً، بالمقابل عرفت الفترة الأخيرة الممتدة ما بين 2019-2022 تسجيل أسوأ ترتيب بالرغم من تحقيقها للرتبة الثانية من حيث العبء الضريبي.

3) القطاع الحقيقي: يتكون هذا القطاع من خمس متغيرات وجاء ترتيبها لسنة 2022 بين متوسط إلى متاخر (معدل نمو الناتج المحلي بالسuar الثابتة في الرتبة 10 عربياً، مؤشر نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 10، مؤشر معدل التضخم في الرتبة 12 عربياً، مؤشر معدل البطالة في الرتبة 10، حصة الصناعات التحويلية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 15 عربياً)، من خلال الجدول السابق يظهر أن هذا المؤشر عرف تأثيراً في الترتيب بعموم فتراته، خاصة الفترة ما بين 2016-2019 والفترة 2022-2019.

4) الحرية الاقتصادية: يدرس هذا المؤشر قواعد القانون المعتمدة في الدولة وحجم الحكومة وكذا الكفاءة التنظيمية لها بالإضافة إلى الانفتاح على السوق، ويتكون من أربع مؤشرات (مؤشر نزاهة الحكومة جاء ترتيبه 14 عربياً، مؤشر حقوق الملكية جاء في رتبة 11، مؤشر حرية الأعمال التجارية حل في الرتبة 12، الفعالية القضائية جاء ترتيب 13)، من خلال الجدول السابق ذكره يظهر أن هذا المؤشر عرف تحسناً في الترتيب في الفترة الأخيرة .

5) البنية التحتية: يتضمن هذا المؤشر أربع مؤشرات فرعية (مؤشر الأفراد الذين يستخدمون الانترنت من إجمالي السكان برتبة 13 عربيا، النقل الجوي والشحن نسبة من إجمالي النقل العالمي في الرتبة 13 عربيا، اشتراكات الهاتف الخلوي في الرتبة 11، نسبة السكان الذين يحصلون على الطاقة الكهربائية برتبة 12).

6) المؤسسات والحكومة الراشدة: ترتبط مؤشراتها بعدالة المحاكم والسياسات في مؤسسات الدولة تجاه المواطنين والمقيمين، وتتضمن ثلاثة مؤشرات (مؤشر فاعلية الحكومة حل في الرتبة 11، مؤشر سيادة القانون جاء ترتيبه 12 عربيا، مؤشر مكافحة الفساد الإداري في الرتبة 10) جاءت بين مرتبة متوسطة إلى متاخرة؛

7) القطاع الخارجي: خلافاً للمؤشرات السبعة السابقة، يعتبر هذا المؤشر نقطة قوة لمؤشر التنافسية العربية للجزائر، وذلك لكون المراتب الحقيقة للمؤشرات المكونة له جاءت مابين مراكز متقدمة ومتوسطة، ويكون هذا المؤشر من خمس متغيرات (الافتتاح التجاري في الرتبة 08، الاحتياطات الرسمية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 05 عربيا، نسبة الحساب الجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي في المركز 10 عربيا، تغطية الاحتياطات الرسمية للواردات السلعية في الرتبة 03 عربيا).

المبحث الثاني: الإجراءات التطبيقية لمنهجية الدراسة

من أجل دراسة إشكالية الدراسة والتوصل إلى نتائج تجيب عن التساؤلات المطروحة، ننطلق من تحديد طبيعة البحث ونطاقه الاستدلالي، وكذا الأدوات والوسائل المستخدمة في البحث، حيث سيتم إخضاع البيانات المتحصل عليها في إطار الدراسة الكمية للتحليل، وفق أداة الاستبيان باستعمال برنامج SPSS 23.

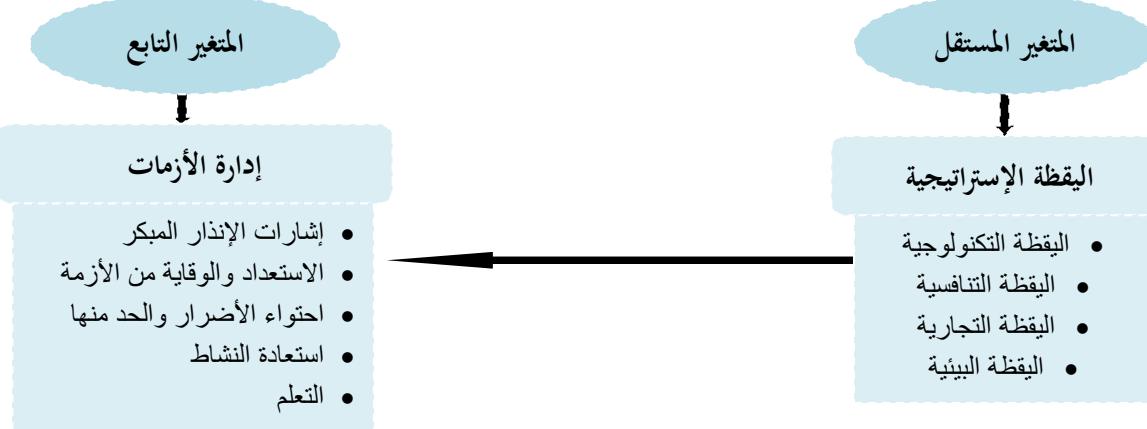
المطلب الأول: طبيعة الدراسة ومصادر بياناتها

الفرع الأول: تصميم الدراسة

1 - طبيعة الدراسة الميدانية: من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المتبعة عنها، اعتمدت هذه الدراسة على النموذج الوضعي (استدلالي الملاحظة) والذي يعتبر الأكثر استعمالاً في علوم المنظمة ويعتمد تطبيقه في العلوم الإنسانية والاجتماعية والإدارية على محاكاة المنهج التجريبي (ملاحظة، تجربة مخبرية، نتيجة)، كما تم اعتماد المنهج الهجين (الكمي، الكيفي)، الكمي انطلاقاً من أداة الاستبيان، والكيفي انطلاقاً من أداة المقابلة.

2 - نموذج الدراسة المفترض: من أجل إعطاء تصور واضح للمتغيرات المكونة للدراسة، تم وضع نموذج المحدد لمتغيراتها، والمتمثلة في المتغير المستقل الموسوم بـ "اليقظة الإستراتيجية" بأبعادها الأربع، والمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات ، بالإضافة إلى العوامل الضابطة والمعدلة والمتمثلة في المتغيرات الشخصية، حيث يوضح الشكل رقم (03-08) الصورة المفترضة لنموذج البحث.

الشكل رقم (03-08): نموذج الدراسة الموضح للعلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: مصادر البيانات

بعد الإطلاع على الدراسات السابقة والتي تناولت متغيري الدراسة في مؤسسات اقتصادية وغير اقتصادية وما يتطلبه الموضوع من مصادر، اعتمدت الدراسة الحالية على المصادر التالية:

1- المصادر الأولية: من أجل تناول جوانب الموضوع من الجانب الميداني تم الاعتماد على جملة من البيانات المتحصل عليها من المصادر الرئيسية التالية:

- **المقابلة:** تم إجراء مقابلة مع إطارات بالمديرية العامة لمعرفة البيانات الخاصة بواقع نظام اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وأفاق التحول الرقمي من خلال توجيهه أسئلة مفتوحة معدة مسبقاً، وهذا من أجل بناء نموذج SWOT لمعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة من استخدام نظام اليقظة في إدارة ومواجهة الأزمات المحتملة والتعلم من الأزمات السابقة.

- **الاستبيان:** وجه مضمون أسئلته لمجموعة من عمال المؤسسة بهدف دراسة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة في الميدان، حيث تؤثر المعرفة الضمنية للعامل القائمين على اليقظة الإستراتيجية ومدى تحمسهم واستعدادهم للقيام بالعمليات المرتبطة بها بالأخص في فترات الأزمات المحتملة، في بناء العلاقة والأثر بين متغير الدراسة المستقل (اليقظة الإستراتيجية) ومتغير الدراسة التابع (إدارة الأزمات)، كما تسهم المعلومات المستنبطه منه بعد التحليل إلى بناء نموذج "SWOT"، لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالشركة في مجال نشاطها.

- **الملاحظة:** من خلال معاينة نظم المعلومات الشركة والخدمات المقدمة وطرق الاستقبال والعلاقة مع الزبائن والطلبة وكيفيات الحصول على المعلومات تسهم الملاحظة في بناء بعض المعلومات التي لم يتم الإجابة عنها من خلال المقابلة.

2- المصادر الثانوية: تمثل هذه المصادر في الدراسات السابقة التي تناولت بعض الجوانب اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة موضوع الدراسة، والوثائق والتقارير والنشريات الداخلية للمؤسسة التي تم الحصول على جزء منها أثناء المقابلة، وكذا المنشورات والدوريات الخاصة بسوق التأمين في الجزائر، والدوريات والموقع الالكترونية المتعلقة بصناعة التأمين الإقليمية والدولية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة على مجتمع الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في الأفراد العاملين بقسم التسويق بالمديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين SAA على اعتبار أن الموضوع يضم متغير اليقظة الإستراتيجية، حيث تتركز دراسة هذا الجانب من العمليات بالمديرية العامة للشركة دون غيرها من المديريات الجهوية أو الوكالات الفرعية، وتحتوى مديرية اليقظة الإستراتيجية التخطيط والإبتكار التابعة لقسم التسويق بكل ما يتعلق بهذا الجانب، وتضم المديرية العامة للشركة الوطنية للتأمين

493 موظفا من مختلف الرتب التابعين لمختلف الأقسام والمديريات الفرعية والخلايا المكونة للهيكل التنظيمي للشركة، يتوزعون بين إطارات عليا وإطارات وأعوان، وأعوان أمن.

2- حجم عينة الدراسة: نظرا لطبيعة الموضوع والمتصل بتطبيق أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، ولكون الفئة المكلفة بهذا المجال تقتصر في موظفي قسم التسويق الذي يضم 71، فقد تم اختيار عينة قصدية من المديرية العامة للشركة من قسم التسويق والذي يشمل مديرية اليقظة الإستراتيجية والتي تضم 33 موظف، بالإضافة إلى مديريات الثلاث الأخرى المكونة لهذا القسم والتي تم الإشارة لها في الشكل الموضح للهيكل التنظيمي للشركة.

تم توجيه 71 استماراة لأفراد العينة المختارة ما بين شهري سبتمبر 2024 إلى أكتوبر 2024، تم استرجاع منها 62 استماراة، حيث استبعدت منها 6 استمارات غير صالحة للتحليل، ليتبقى منها 56 استماراة قابلة للدراسة والتحليل الإحصائي بما يمثل 87% من إجمالي الاستمارات الموزعة.

الفرع الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

1- جانب الدراسة الكيفية: في هذا الصدد تم توجيه أسئلة ذات طبيعة مفتوحة في إطار أداة المقابلة موجهة لإطارات مديرية اليقظة الإستراتيجية بقسم التسويق، تضمنت أسئلة عامة حول الشركة، وأسئلة حول تقييم البيئة الداخلية للشركة وفق نموذج S7، وأسئلة تتعلق بالبيئة الخارجية الخاصة وال العامة، بالمقابل تم استخدام أداة الملاحظة في استخلاص البيانات من التقارير السنوية للشركة ما بين سنتي 2017 حتى 2022 وهو آخر تقرير متاح حتى الآن عن الشركة، بالإضافة إلى نشرات داخلية وموقع خاصة بالشركة وقطاع التأمين المحلي.

2- جانب الدراسة الكمية: في هذا الصدد تم إعداد استبانة قصد توجيهها للعينة المختارة من مجتمع الدراسة، حيث تم الاستعانة بالدراسات السابقة في بناء محاورها وعباراتها مع إجراء بعض التعديلات للتكييف مع الدراسة الحالية، ليتم بعدها عرض مسودة الاستبانة على الأستاذ المشرف وجموعة من الأساتذة المحكمين الواردة أسمائهم في الجدول الملحق رقم (01)، حيث أفرزت عملية التحكيم حذف عبارة واحدة وتعديل بعض العبارات، لتخرج الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من جزئين وهما:

1-1 الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين والمكونة من خمس عناصر تخص جنس المبحوث ومحال عمره، مستوى الأكاديمي والوظيفي، إضافة إلى خبرته المهنية.

2-2 الجزء الثاني: يتعلق بموضوع الاستبانة المتمثل في 61 عبارة، حيث تم اعتماد الشكل المغلق في إعداد أسئلتها، وتوزيع درجات الإجابة عليها حسب مقياس ليكرت الخماسي الموضح في الجدول رقم (13-03)

الجدول رقم (13-03): درجات مقياس ليكرت الخماسي بالاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على الدراسات السابقة.

اعتماداً على الدراسات السابقة كذلك وخرجات عملية التحكيم، تم تقسيم محاور هذا الجزء إلى محورين، يتعلق المحور الأول بالمتغير المستقل المتمثل في اليقظة الإستراتيجية والمعبر عنه بـ 35 عبارة مقسمة حسب أبعاده إلى أربع مجموعات، بينما يتعلق المحور الثاني بالمتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات والمعبر عنه بـ 26 عبارة مقسمة حسب أبعاده إلى خمس مجموعات، يوضح الجدول رقم (14-03) توزيع محاور الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (14-03): توزيع محاور الاستبانة الموجهة لأفراد عينة الدراسة

المحاور	المتغيرات	أرقام العبارات	عدد العبارات
اليقظة التنافسية	المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية	من: 01 إلى 09	09
اليقظة التكنولوجية		من: 10 إلى 18	09
اليقظة التجارية		من: 19 إلى 28	10
اليقظة البيئية		من: 29 إلى 35	07
كشف إشارات الإنذار المبكر	المتغير التابع: إدارة الأزمات	من: 36 إلى 41	06
الاستعداد والوقاية		من: 42 إلى 49	08
احتواء الأضرار		من: 50 إلى 53	04
استعادة النشاط		من: 54 إلى 56	03
التعلم		من: 57 إلى 61	05
عدد العبارات الإجمالي	61		

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للبيانات

في إطار الدراسة الكمية لبيانات الدراسة والمستنبطه من نتائج إجابات المستجيبين، ولمعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة هذه البيانات (معلمية، غير معلمية)، نطرق في هذا المبحث لدراسة صدق وثبات أداة الدراسة وكذا اختبار اعتدالية التوزيع، بالإضافة إلى تحليل آراء أفراد العينة حول أبعاد متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: المعالجة الكمية للبيانات

بعد تجميع البيانات التي تم الحصول عليها من الاستثمارات المستلمة والبالغ عددها 56 استثماراً، تم تفريغ هذه البيانات في برنامج SPSS-v23، وذلك بعد ترميز عبارات الاستبانة من أجل معالجتها إحصائياً.

الفرع الأول: صدق وثبات أداة الدراسة

1- صدق أداة الدراسة: ويقصد به مدى قدرة عبارات الاستبانة لقياس المحاور المكونة من هذه العبارات، وهنا نميز بين جانبين لقياس صدقية العبارات والمتمثلة في:

1-1 الصدق الظاهري (آراء المحكمين): يتمثل في آراء المحكمين البالغ عددهم 08 أساتذة، وتوجيهاتهم في ما يتعلق بضبط وتعديل عبارات محاور الاستبانة، وجعلها واضحة وسهلة لفهم من قبل المبحوثين، وملائمة لقياس المحاور التي وجدت لأجلها.

2- صدق الاتساق الداخلي: يعبر عن مدى انتقاء واتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، يتم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط "Pearson"، ويوضح الجدول رقم (15-03) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل، ويوضح الجدول رقم (16-03) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع الجدول رقم (15-03) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل (البيضة الإستراتيجية)

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالبعد	العبارة	رقم العبارة	البعد
0,000	0,774**	ترابق مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها	01	البيضة التنافسية
0,000	0,712**	ترابق مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين	02	
0,000	0,783**	تملك مؤسستنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين	03	
0,000	0,516**	تملك مؤسستنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها	04	
0,000	0,703**	تملك مؤسستنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها	05	
0,000	0,702**	تملك مؤسستنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجيين من السوق	06	
0,000	0,650**	تحلل مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين	07	
0,000	0,719**	تحلل مؤسستنا باستمرار الفرص والتهديدات الخفية التي	08	

		تتوارد بالسوق التنافسي لنشاط عملها		
0,000	0,688**	تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص أكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المختلطة	09	
0,000	0,944**	معامل ارتباط اليقظة التنافسية مع متغير اليقظة الإستراتيجية		
0,000	0,682**	تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	10	البيئة التكنولوجية
0,000	0,719**	تابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأشطتها	11	
0,000	0,593**	تابع مؤسستنا التكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها	12	
0,000	0,853**	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار	13	
0,000	0,756**	تصميم المنتجات والخدمات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي	14	
0,000	0,649**	تشارك المؤسسة في الملتقيات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها	15	
0,000	0,511**	تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تغذيته باستمرار	16	
0,000	0,511**	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للتواصل مع مورديها وزبائنها والأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها	17	
0,000	0,771**	تملك مؤسستنا عمال مؤهلين في تتبع التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها	18	
0,000	0,914**	معامل ارتباط التكنولوجية مع متغير اليقظة الإستراتيجية		
0,000	0,845**	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها	19	البيئة التجارية
0,000	0,819**	تحل مؤسستنا التغير في سلوك وأذواق الزبائن	20	
0,000	0,854**	تدرس المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن	21	
0,000	0,846**	تسعى مؤسستنا لإرضاء زبائنها بوسائل مختلفة وتقييم مستوى هذا الرضا	22	
0,000	0,729**	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها	23	
0,000	0,791**	تابع وتحافظ المؤسسة على علاقة جيدة بمورديها	24	
0,000	0,898**	تقيم المؤسسة مورديها على أساس أسعار وجودة المنتجات والخدمات المقدمة	25	
0,000	0,848**	تمتلك المؤسسة بيانات عن السياسات المتّبعة من قبل الموردين وتجددتها باستمرار	26	
0,000	0,778**	تملك مؤسستنا معلومات عن مصادر التوريد الجديدة في السوق	27	
0,000	0,821**	المؤسسة على دراية بكافة المنتجات البديلة عن منتجاتها في السوق	28	

0,000	0,876**	معامل ارتباط اليقظة التجارية مع متغير اليقظة الإستراتيجية		
0,000	0,866**	تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أذواق وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده	29	اليقظة البيئية
0,000	0,769**	تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع	30	
0,000	0,765**	توفر مناخاً اجتماعياً سليماً يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفيها	31	
0,000	0,825**	تشارك مؤسستنا في المؤتمرات وورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع	32	
0,000	0,662**	تسعى مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع	33	
0,000	0,804**	تتابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة	34	
0,000	0,803**	تسعى مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير السلامة البيئية	35	
0,000	0,923**	معامل ارتباط اليقظة البيئية مع متغير اليقظة الإستراتيجية		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات ومحاور المتغير المستقل جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، كما حققت العبارات ارتباطاً موجباً بمحاورها، تراوح هامش الارتباط ما بين أدنى ارتباط في العبارتين رقم (16-17) بقيمة 0,511، وأعلى قيمة ارتباط في العبارة رقم (25) بأعلى قيمة ارتباط 0,898، وهذا ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي لعبارات محاور متغير اليقظة الإستراتيجية وصدقها كأدوات قياس لهذه المحاور، بالإضافة إلى أن المحاور حققت قوة ارتباط بالمتغير كوحدات قياس له ما بين أدنى درجة ارتباط عند القيمة المعتبرة عن محور اليقظة التجارية بـ 0,876، وأعلى درجة ارتباط له عند القيمة المعتبرة عن محور اليقظة التنافسية بـ 0,944، ما يعبر عن قوة صدق هذه المحاور بعبارتها في قياس متغير اليقظة الإستراتيجية.

الجدول رقم (16-03) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (إدارة الأزمات)

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط بالبعد	العبارة	رقم العبارة	البعد
0,000	0,771**	تعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها	36	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,000	0,836**	تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة	37	
0,000	0,821**	تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسير وتحليل الإشارات التي	38	

		تم رصدها من محيط المؤسسة		
0,000	0,657**	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في التنبؤ بحدوث الأزمات	39	
0,000	0,710**	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في تحديد مسبباتها للأزمات وطرق تجنبها	40	
0,000	0,791**	تحتوي المؤسسة على نظام الإنذار المبكر قائم على موارد بشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط المؤسسة	41	
0,000	0,886**	معامل ارتباط اكتشاف إشارات الإنذار المبكر مع متغير إدارة الأزمات		
0,000	0,740**	توجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات	42	
0,000	0,757**	تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	43	
0,000	0,807**	تحفظ المؤسسة بخصصات مالية (مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	44	
0,000	0,877**	توفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات	45	
0,000	0,707**	يملّك بعض الموظفين تجارب شخصية للتعامل مع الأزمات	46	
0,000	0,843**	يتم إعداد خطط مسبقة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو أي طارئ محتمل	47	
0,000	0,812**	يتم تدريب العمال بصفة دورية لتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	48	
0,000	0,782**	توجد تعليمات إدارية واضحة بالمؤسسة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	49	
0,000	0,848**	معامل ارتباط الاستعداد والوقاية مع متغير إدارة الأزمات		
0,000	0,855**	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع عند حدوث الأزمة	50	
0,000	0,872**	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	51	
0,000	0,911**	تستخدم المؤسسة تقنيات محددة وخطط معدة مسبقاً لاحتواء الأزمة	52	
0,000	0,719**	يساهم توفير المعلومات في المراحل السابقة بالتقليل من أضرار الأزمة	53	
0,000	0,887**	معامل ارتباط احتواء الأضرار مع متغير إدارة الأزمات		
0,000	0,866**	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات الضرورية للمواقع المتضررة من الأزمة لاستعادة نشاطها	54	
0,000	0,889**	تقوم المؤسسة بالتقليل من آثار الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات الرامية إلى كبح مسبباتها وقطع الإمدادات عنها	55	
0,000	0,907**	تبادر المؤسسة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة لفائدة الأطراف ذات الصلة بالأزمة وأصحاب المصالح لإبلاغهم بسببيات الأزمة وكيفية التعامل معها	56	

معامل ارتباط استعادة النشاط مع متغير إدارة الأزمات		
0,000	0,801**	التعلم
0,000	0,703**	تقوم المؤسسة باعتماد الإجراءات المناسبة لعدم تكرار الأزمة
0,000	0,709**	تقوم المؤسسة على تحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة
0,000	0,785**	يمكن حدوث الأزمة المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها
0,000	0,760**	تقوم المؤسسة باستخلاص العبر من الأزمة بمدف التدريب والتعلم
0,000	0,795**	تقوم المؤسسة بتحسين برامج عملها وخطط إدارة الأزمات بناء على تقييمها للخطط السابقة أثناء الأزمة
معامل ارتباط التعلم مع متغير إدارة الأزمات		
0,000	0,849**	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (14-03) أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات ومحاور المتغير التابع جاءت كلها دالة إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، كما حفقت العبارات ارتباطا موجبا بمحاورها، تراوح هامش الارتباط ما بين أدنى ارتباط في العبارة رقم (57) بقيمة 0,703، وأعلى قيمة ارتباط في العبارة رقم (52) بأعلى قيمة ارتباط 0,911، وهذا ما يؤكد قوة الاتساق الداخلي لعبارات محاور متغير إدارة الأزمات وصدقها كأدوات قياس لهذه المحاور، بالإضافة إلى أن المحاور حفقت قوة ارتباط بالمتغير كوحدات قياس له ما بين أدنى درجة ارتباط عند القيمة المعتبرة عن محور استعادة النشاط بـ 0,801، وأعلى درجة ارتباط له عند القيمة المعتبرة عن محور احتواء الأضرار بـ 0,887، ما يغير عن قوة صدق هذه المحاور بعبارتها في قياس متغير إدارة الأزمات.

2- ثبات أداة الدراسة: ويعني ذلك أن تعطي الاستبانة نفس النتيجة في حال تكرارها على نفس العينة وفي نفس الظروف وفي أوقات مختلفة، نقيس ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات الفاکرونباخ (Alpha-Cronbach) من خلال الجدول المولى:

الجدول رقم (17-03): معامل الثبات الفاکرونباخ لمحاور الاستبانة

معامل الفاکرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0,864	09	اليقظة التنافسية
0,848	09	اليقظة التكنولوجية
0,947	10	اليقظة التجارية
0,897	07	اليقظة البيئية
0,965	35	اليقظة الإستراتيجية
0,859	06	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,914	08	الاستعداد والوقاية

0,862	04	احتواء الأضرار
0,864	03	استعادة النشاط
0,803	05	التعلم
0,955	26	إدارة الأزمات
0,977	61	اليقظة الإستراتيجية + إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة جاءت ما بين مجال القيم (0,803 كأدنى قيمة، 0,977 كأعلى قيمة)، وهي كلها أعلى من 0,7، وهذا يدل على ثبات أداة القياس وصلاحية استخدامها دراسة وتحليل عبارات الاستبانة واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: اختبار اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)

بعد التأكيد من ثبات أداة الدراسة، ومن أجل تحديد طرق اختبار هذه البيانات (طرق معلمية أو طرق لا معلمية)، تقوم بدراسة اعتدالية البيانات والتأكد من أنها تتوزع طبيعياً من خلال اختبار كولموجروف-سيميرنوف (Kolmogorov-Smirnov)، وفق الفرضيتين التاليتين:

H_0 : البيانات تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha > 0,05$).

H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0,05$).

الجدول رقم (18-03): اختبارات التوزيع الطبيعي كولموجروف-سيميرنوف لمتغيرات ومحاور الدراسة

مستوى الدلالة	القيمة Z	محاور الاستبانة
0,200	0,089	اليقظة التنافسية
0,200	0,103	اليقظة التكنولوجية
0,059	0,116	اليقظة التجارية
0,195	0,105	اليقظة البيئية
0,200	0,062	اليقظة الإستراتيجية
0,171	0,107	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,165	0,107	الاستعداد والوقاية
0,061	0,115	احتواء الأضرار
0,087	0,110	استعادة النشاط
0,056	0,117	التعلم
0,200	0,091	إدارة الأزمات

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم الدلالة للمتغير المستقل ببعاده والمتغير التابع ببعاده جاءت أكبر من مستوى الدلالة 0,05، ما يعني قبول الفرضية H_0 ، ورفض الفرضية البديلة H_1 ، ومنه نستنتج أن بيانات محاور الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي سنعمد إلى استخدام الاختبارات المعلمية في الإجابة عن فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لبيانات الدراسة

ننطرك إلى وصف العينة من حيث الخصائص الشخصية والمتمثلة في جنس المستجيبين وفئات أعمارهم، ومستوياتهم العلمية والوظيفية، إضافة إلى مستويات خبرتهم بمكان العمل.

الفرع الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

1- الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة: تتوزع العينة المختارة ما بين ذكور وإناث، حيث يشكل الذكور أغلبية نسبية مقارنة بالإإناث وهو ما نلحظه كذلك في دراسة مجتمع الدراسة إجمالاً عند تناول تشخيص البيئة الداخلية للشركة، يوضح الجدول المولى توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.

الجدول رقم (19-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

النسبة	النكرار	الجنس
% 57,14	32	ذكر
% 42,86	24	أنثى
% 100,00	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

2- الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة: تتحضر أعمار أفراد العينة ما بين الفئة العمرية 30 وما دون 50 سنة بنسبة مجتمعة للفتيان تناهز 90 %، يعبر الجدول رقم (20-03) عن تكرارات أفراد العينة في الفئات العمرية المحددة في الدراسة.

الجدول رقم (20-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	النكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	% 3,58
من 30 إلى 39 سنة	25	% 44,64
من 40 إلى 49 سنة	25	% 44,64

% 7,14	04	أكبر من 50 سنة
% 100,00	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الشكل المرفق للجدول عن درجة التقارب ما بين الفئة العمرية الثانية (من 30 إلى 39 سنة) والفئة العمرية الثالثة (من 40 إلى 49 سنة)، واستحوذهما على أعلى نسبة من العينة، تجدر الإشارة إلى أن الشركة الوطنية للتأمين خفضت في سياستها الداخلية من توظيف العمال الجدد بشكل ملحوظ بداية من 2017 إلى سنة 2022.

3- المستويات التعليمية لأفراد عينة الدراسة: يظهر من خلال الجدول الموجي المعبر عن المستوى التعليمي لأفراد العينة أن غالبيتهم ذو مستوى جامعي بنسبة تفوق 76%， وهو ما يتطلبه القسم المكلف بالتسويق عموما وباليقظة خصوصا، بالإضافة إلى أن ما نسبته 5% من أفراد العينة ذو مستوى أكاديمي عال (ماجستير فم فوق).

الجدول رقم (21-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	النكرار	النسبة المئوية
مستوى ثانوي أو أقل	07	% 12,50
مستوى بكالوريا	01	% 01,78
مستوى جامعي	43	% 76,79
دراسات عليا	05	% 8,30
المجموع	56	% 100,00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS-v 23

4- المستويات التنظيمية لأفراد عينة الدراسة: تتمثل العينة المختارة في إطارات قسم التسويق تتوزع وظائفهم حسب المهام الموكلة إليهم، حيث يمثلون الإدارة المركزية للشركة في تعاملهم مع الفروع والوكالات التابعة للشركة وكذا العلاقات الخارجية الخاصة ب مجالات التسويق ومتابعة الشركاء والمنافسين، يوضح الجدول رقم (22-03) توزيع أفراد العينة من حيث الفئات الوظيفية المدرجة في الاستبانة.

الجدول رقم (22-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي.

المستوى التنظيمي	النكرار	النسبة المئوية
مدير	09	% 16,07
رئيس مصلحة	17	% 30,35
إطار	30	% 53,58
المجموع	56	% 100,00

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

5- خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية: يتمتع غالبية أفراد العينة المختارة بخبرة مهنية ما فوق 5 سنوات، وهو ما تم الإشارة إليه في دراسة الفئات العمرية.

الجدول رقم (23-03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

نسبة المئوية	النكرار	فئات الخبرة المهنية
% 03,60	02	أقل من 05 سنوات
% 37,5	21	من 05 إلى 10 سنوات
% 37,5	21	من 11 إلى 20 سنة
% 21,40	12	أكبر من 20 سنة
% 100,00	56	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

الفرع الثاني: تحليل آراء أفراد عينة الدراسة

انطلاقاً من اعتماد مقياس ليكارت الخماسي في قياس آراء أفراد العينة، ومن أجل تحديد الاتجاه العام للمتوسطات الحسابية لهذه الآراء وتقييم مستوياتها تبنيها، تقوم بحساب طول الفئات (LC) من خلال حساب المدى (mode) وقسمته على أكبر قيمة للمقياس وفق العملية التالية:

$$\text{mode}=5-1 \Leftrightarrow \text{mode}=4$$

$$\text{LC} = 4/5 \Leftrightarrow \text{LC}=0,8$$

بعد حساب المدى وطول الفئات نخلص إلى إعادة كتابة جدول ليكارت الخماسي وفقاً للأوساط الموزونة لأراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (24-03): الأوساط الموزونة لأراء أفراد عينة المدروسة

الاتجاه	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الفئات	[1,8 - 1]	[2,6 - 1,81]	[3,4 - 2,61]	[4,2 - 3,41]	[5 - 4,21]
درجة التبني	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد الدراسات السابقة

1- تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير المستقل "اليقظة الإستراتيجية": جاءت آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد المتغير المستقل وفق ما يلي:

1-1 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنافسية:

الجدول رقم (25-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التنافسية.

رقم العباره	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبه
01	تراقب مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها	3,89	0,778	مرتفع	6
02	تراقب مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين	3,89	0,755	مرتفع	5
03	تملك مؤسستنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين	3,91	0,792	مرتفع	4
04	تملك مؤسستنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها	4,08	0,668	مرتفع	1
05	تملك مؤسستنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها	3,98	0,700	مرتفع	2
06	تتلاك مؤسستنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجيين من السوق	3,92	0,805	مرتفع	3
07	تحلل مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين	3,85	0,840	مرتفع	7
08	تحلل مؤسستنا باستمرار الفرض والتهديدات الخفية التي تتواجد بالسوق التنافسي لنشاط عملها	3,75	0,899	مرتفع	9
09	تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص أكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المحتملة	3,82	0,974	مرتفع	8
اليقظة التنافسية					
-					

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (29-03) أن متوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بعد اليقظة التنافسية جاءت بدرجة تبني مرتفعة إجمالاً في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث جاءت العبارة رقم 04 المتعلقة بامتلاك المؤسسة معلومات حول الموردين المتعاملين مع المنافسين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,08، وهذا راجع إلى أهمية المعلومات المتعلقة بالموردين والمتمثلين في شركات إعادة التأمين الوطنية والأجنبية، حيث تعد هذه المعلومات قيمة كبيرة في رسم استراتيجيات الشركة المتعلقة بالتسويق وتحديد أسعار التأمين، بالإضافة إلى امتلاك الشركة معلومات عامة حول المنافسين والمتحدة لعموم لعامة الجمهور، وكذا المعلومات الخاصة والتي هي متاحة للمهنيين فقط.

جاءت العبارة رقم 05 المتعلقة بامتلاك المؤسسة معلومات حول تحركات المنافسين بمتوسط حسابي قدره 3,98 في الدرجة الثانية من اتجاه موافق، بحكم حرص الشركة على الحصول على المعلومات الخاصة باستراتيجيات المنافسين والتي قد تؤثر على المركز التنافسي للشركة والذي برغم كونه في وضع جيد إلا أنه يشهد تقارب كبير في نسب الحصص السوقية في السنوات الأخيرة بين الشركة والمنافس الملحق لها (CAAT).

جاء ترتيب العبارة رقم 06 المتعلقة بالمنافسين الجدد المحتملين والمنافسين الخارجيين من السوق في المركز الثالث، وهي معلومات متاحة للجميع، حيث يتطلب دخول منافسين جدد إلى سوق التأمين سلسلة من الإجراءات تليها موافقة لجنة الإشراف قبل الشروع في نشاط أي شركة.

أخذت العبارة رقم 08 المتعلقة بتحليل الفروق والتهديدات الخاصة بالسوق تنافسي المركز 09 بمتوسط حسابي قدره 3,75، ولعل هذا راجع لاعتبار الشركة الوطنية للتأمين مصنفة أولى وطنياً (المحصة السوقية) بين شركات التأمين عموماً وشركات تأمين الأضرار خصوصاً، حيث لا يرى بعض أفراد العينة المستجوبين مقارنة بزملائهم من باقي أفراد العينة، أهمية كبيرة لهذا التحليل أو للاستمرار فيه، وذلك لما تحوزه الشركة من المعلومات عن المنافسين، وعموماً سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي 3,90 وبانحراف معياري قدره 0,55 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد اليقظة التنافسية.

2-1 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة التكنولوجية:

الجدول رقم (26-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الاختلاف المعياري	التقييم	الرتبة
10	تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	3,87	0,875	مرتفع	8
11	تتابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأنشطتها	4,12	0,715	مرتفع	2
12	تتابع مؤسستنا التكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها	3,75	0,879	مرتفع	9
13	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار	3,92	0,931	مرتفع	7
14	تصميم المنتجات والخدمات تماشياً مع النطورة التقنية والتكنولوجية	4,08	0,745	مرتفع	5
15	تشترك المؤسسة في الملتقىات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها	4,25	0,513	مرتفع جداً	1
16	تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تغذيته باستمرار	4,12	0,740	مرتفع	3
17	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للتواصل مع مورديها وزبائنها والأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها	4,08	0,739	مرتفع	4
18	تملك مؤسستنا عمال مؤهلين في تتبع التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها	4,03	0,761	مرتفع	6
اليقظة التكنولوجية					-

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (30-03) أن متوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين حول بعد اليقظة التكنولوجية جاءت بدرجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، عدا العبارة رقم 15 المتعلقة بمشاركة الشركة في الملتقىات العلمية المرتبطة بنشاطها والتي جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,25 وانحراف معياري قدره

0,51 بدرجة تبني جد مرتفعة وفي اتجاه موافق جداً، وذلك راجع إلى النشاطات العلمية السنوية التي تنظمها الشركة أو التي تشارك فيها إن على المستوى الوطني أو الإقليمي، وتدخل غالبيتها في مجال تكوين إطارات الشركة، تليها العبارة رقم 11 المتعلقة بمتابعة التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأنشطة الشركة بمتوسط حسابي قدره 4,12 وبانحراف معياري قدره 0,715، نظراً لأهمية متابعة التطور العلمي والتكنولوجي حيث أنشأت الشركة مخبراً مكلفاً بهذا المجال ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للشركة، وجاءت العبارة رقم 16 المتعلقة بامتلاك الشركة موقع الكتروني يتم تحدиده باستمرار في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 4,12 وبانحراف معياري قدره 0,740 أي بتشتت كبير في إجابات الجميين مقارنة بالعبارة 11، حيث تملك الشركة موقع الكتروني ثري بالمعلومات حول منتجات الشركة والأخبار المهمة لزيائتها وشركاءها.

جاءت العبارة رقم 12 المتعلقة بمتابعة الشركة للتكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها في المرتبة 9 بمتوسط حسابي قدره 3,75 بدرجة تبني مرتفعة لكن بمتوسط حسابي أقل من باقي المتوسطات المسجلة في هذا البعد، كما سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي 4,04 وبانحراف معياري قدره 0,52 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية.

3-3 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة التجارية:

الجدول رقم (27-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التجارية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
19	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها	3,73	0,774	مرتفع	10
20	تحلل مؤسستنا التغير في سلوك وأذواق الزبائن	3,94	0,818	مرتفع	5
21	تدرس المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن	4,00	0,831	مرتفع	3
22	تسعى مؤسستنا لإرضاء زبائنها بوسائل مختلفة وتقييم مستوى هذا الرضا	4,19	0,795	مرتفع	1
23	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها	3,96	0,712	مرتفع	4
24	تتابع وتحافظ المؤسسة على علاقة جيدة بمورديها	4,08	0,769	مرتفع	2
25	تقيم المؤسسة مورديها على أساس أسعار وجودة المنتجات والخدمات المقدمة	3,94	0,882	مرتفع	6
26	تتطلع المؤسسة ببيانات عن السياسات المتبعة من قبل الموردين وتتجددتها باستمرار	3,76	0,800	مرتفع	8
27	تملك مؤسستنا معلومات عن مصادر التوريد الجديدة في السوق	3,85	0,749	مرتفع	7
28	المؤسسة على دراية بكافة المنتجات البديلة عن منتجاتها في السوق	3,76	0,808	مرتفع	9
اليقظة التجارية					-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (31-03) أن متوسطات الحسابية لإجابات المستجيبين حول بعد اليقظة التجارية جاءت كذلك بدرجة تبني مرتفعة وفي اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث حازت العبارة رقم 22 المتعلقة بإرضاء الشركة لربائنهما بكل الوسائل وقياس مستوى هذا الرضا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,19 وانحراف معياري قدره 0,79، وتولى الشركة اهتماما بالغا بإرضاء زبائنهما من خلال سياستها التسويقية ونافذتها الالكترونية بالموقع الالكتروني لتلقي انشغالات وشكاوي الزبائن والتکفل بمعالجتها.

جاءت العبارة رقم 24 المتعلقة بمحافظة الشركة على علاقة جيدة مع مورديها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,08 وبانحراف معياري قدره 0,76، وتمثل هذه العلاقة أهمية بالغة في بناء مختلف استراتيجيات الشركة وبالأخص تلك المتعلقة بتسعير منتجاتها، بالمقابل جاءت العبارة رقم 21 المتعلقة بدراسة الشركة لمتطلبات وحاجات الزبائن المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 4,00 وانحراف معياري قدره 0,83، كما هو الحال لإنشاء عروض ومنتجات خاصة بشرائح معينة (عرض لالة)، بالمقابل جاءت العبارة رقم 19 المتعلقة بجمع المؤسسات للمعلومات الخاصة بالزبائن والموردين باستمرار في المرتبة 10 بمتوسط حسابي 3,73 وبانحراف معياري قدره 0,77 بدرجة تبني مرتفعة لكن بمتوسط حسابي أقل من باقي المتوسطات المسجلة في هذا بعد، كما سجل المتوسط الحسابي العام لهذا بعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي 3,92 وبانحراف معياري قدره 0,65 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجيبين حول عبارات بعد اليقظة التجارية.

4-1 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة البيئية:

الجدول رقم (28-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة البيئية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
29	تقلل المؤسسة معلومات كافية حول تطور أدوات وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده	3,76	0,80	مرتفع	7
30	تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع	3,89	0,778	مرتفع	6
31	توفر مناخا اجتماعيا سليما يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفيها	3,89	0,755	مرتفع	5
32	تشارك مؤسستنا في المؤتمرات وورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع	3,91	0,792	مرتفع	4
33	تسعى مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع	4,08	0,668	مرتفع	1
34	تتابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة	3,98	0,701	مرتفع	2
35	تسعى مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير السلامة البيئية	3,92	0,805	مرتفع	3
اليقظة البيئية					-

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (28-03) يتبين أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول بعد اليقظة البيئية لم تختلف عن إجابات الأبعاد السابقة بدرجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [4,20-3,41]، حيث جاءت العبارة رقم 33 المتعلقة تعزيز مكانة وعلاقة الشركة بالمجتمع في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,08 وإنحراف معياري قدره 0,66، حيث تساهم الشركة في النشاطات المجتمعية التي تهدف إلى تنمية الاقتصاد الوطني، في ما حلت العبارة رقم 34 المتعلقة بمتابعة الشركة للتشريعات والقوانين ذات الصلة في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,98 وإنحراف معياري قدره 0,70، وتكمّن أهمية متابعة الشركة لكل المستجدات في هذا المجال حتى لا تقع الشركة في حالة عدم الامتثال ما قد يهدد استمرارية الأعمال الخاصة بها.

جاءت العبارة رقم 35 الخاصة بـ مطابقة منتجات الشركة لمعايير السلامة البيئية في المركز 3 بمتوسط حسابي قدره 3,92 حيث تتماشى منتجات التأمين مع الحفاظ على البيئة وحمايتها، بالمقابل جاءت العبارة رقم 29 المتعلقة بامتلاك الشركة معلومات كافية حول تطور أدوات وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده في المركز 7 بمتوسط حسابي 3,76 وإنحراف معياري قدره 0,8 بدرجة تبني مرتفعة لكن بمتوسط حسابي أقل من باقي المتوسطات المسجلة في هذا وبعد، كما سجل المتوسط الحسابي العام لهذا وبعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي 3,92 وإنحراف معياري قدره 0,59 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد اليقظة البيئية.

5- تحليل أراء عينة الدراسة حول متغير اليقظة الإستراتيجية:

الجدول رقم (29-03): أراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية

الرتبة	التقييم	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
4	مرتفع	0,558	3,90	اليقظة التنافسية	01
1	مرتفع	0,520	4,04	اليقظة التكنولوجية	02
3	مرتفع	0,656	3,92	اليقظة التجارية	03
2	مرتفع	0,597	3,92	اليقظة البيئية	04
-	مرتفع	0,532	3,94	اليقظة الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (29-03) يتبين أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) جاءت بدرجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [4,20-3,41]، حيث جاءت سجل بعد ليقظة التكنولوجية المرتبة 1، وسجل متغير اليقظة الإستراتيجية بمتوسط حسابي مرتفع عند 3,94 وإنحراف معياري قدره 0,5، ما يبيّن أن تشتت إجابات المبحوثين كانت صغيرة.

2- تحليل أراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع "إدارة الأزمات": جاءت أراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد المتغير التابع على النحو التالي:

1-2 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد الكشف عن إشارات الإنذار المبكر:

الجدول رقم (30-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

رقم العبرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	المرتبة
36	تعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها	3,62	0,776	مرتفع	5
37	تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة	3,73	0,75	مرتفع	2
38	تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسير وتحليل الإشارات التي تم رصدها من محيط المؤسسة	3,66	0,837	مرتفع	4
39	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في التنبؤ بحدوث الأزمات	3,71	0,652	مرتفع	3
40	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في تحديد مسبباتها للأزمات وطرق تجنبها	3,94	0,615	مرتفع	1
41	تحتوي المؤسسة على نظام للإنذار المبكر قائم على موارد بشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط المؤسسة	3,58	0,733	مرتفع	6
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر					

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (30-03) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجيبين حول بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر حققت درجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث جاءت العبارة رقم 40 المتعلقة بتتبع وجمع المعلومات وأهميتها في معرفة مسببات الأزمات وطرق تجنبها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,94 وانحراف معياري قدره 0,61، وهو ما يؤكد على أهمية جمع المعلومات بالنسبة للشركة حيث يدخل هذا العمل ضمن مهام مصالح التسويق عموماً ومديرية اليقظة الإستراتيجية بالأخص، فعلى سبيل تساهم المعلومات المتعلقة بتهديدات والأخطار المتعلقة بالمجال السييري والتي يتم العمل عليها حالياً في بناء وتحيين وسائل الأمان الخاصة بأنظمة المعلوماتية وحماية بيانات الشركة.

جاءت العبارة رقم 37 المتعلقة بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,73 وانحراف معياري قدره 0,75، وهي امتداد للعبارة رقم 40، إضافة إلى العبارة رقم 39 المتعلقة بعملية تتبع وجمع المعلومات المساعدة في التنبؤ بحدوث الأزمات والتي جاءت في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري قدره 0,65، حيث قامت الشركة في هذا الإطار على تنفيذ سياسة التحول

الرقمي بإدخال تقييات التحليل المتقدم للبيانات، وإدراج برامج انترانت داخلية لتسير البيانات مابين المديرية العامة والفروع والوكالات التابعة لها، في المقابل جاءت العبارة رقم 41 المتعلقة بوجود نظام للإنذار المبكر قائم على موارد بشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط الشركة في المرتبة 6 بمتوسط حسابي قدره 3,58 وانحراف معياري قدره 0,73 في المرتبة 6، حيث يتم اعتماد نظم الإنذار المبكر بشكل أساسي كأسلوب في مواجهة الأخطار المتعلقة بالملاءة المالية والتي قد تحول إلى أزمة تحدد استمرارية أعمال الشركة، وعموما سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,71 وبانحراف معياري قدره 0,56 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2- تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد الاستعداد والوقاية:

المجدول رقم (31-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد الاستعداد والوقاية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
42	توجد المؤسسة وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات	3,69	0,807	مرتفع	2
43	تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	3,76	0,762	مرتفع	1
44	تحتفظ المؤسسة بمحصصات مالية (مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	3,66	0,700	مرتفع	3
45	توفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات	3,53	0,785	مرتفع	8
46	يمتلك بعض الموظفين تجارب شخصية للتعامل مع الأزمات	3,66	0,745	مرتفع	4
47	يتم إعداد خطط مسبقة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو أي طارئ محتمل	3,60	0,824	مرتفع	5
48	يتم تدريب العمال بصفة دورية لتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	3,60	0,908	مرتفع	6
49	توجد تعليمات إدارية واضحة بالمؤسسة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	3,58	0,889	مرتفع	7
	الاستعداد والوقاية	3,64	0,640	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (31-03) يتبيّن أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول بعد الاستعداد والوقاية جاءت بدرجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث سجلت المرتبة الأولى في العبارة رقم 43 المتعلقة امتلاك الشركة للإمكانات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة بمتوسط حسابي قدره 3,76 وانحراف معياري قدره 0,76، حيث يعدل الكادر البشري المؤهل والمدرب عامل مهم لاستمرار أعمال الشركة والحفاظ على دورها الرئادي في القطاع من خلال برجة دورات وندوات وملتقيات تكوينية سنوية لفائدة إطارات وعمال الشركة، كما سجلت العبارة رقم 42 المتعلقة بوجود وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات بالشركة المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,69 وانحراف معياري قدره 0,8، وتمثل الوحدة التنظيمية المستحدثة

إبان أزمة كوفيد 19 خير دليل على مواكبة الإدارة العامة للأزمات على أعلى المستويات، كما حلت العبارة رقم 44 المتعلقة باحتفاظ الشركة بمحصصات مالية (مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة، المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3,66، حيث يفرض القانون المتعلق بالتأمينات على الشركة تخصيص مؤونات لمواجهة عديد الأخطار وبالأخص الأخطار المتعلقة بالملاءة المالية، في ما جاءت العبارة رقم 45 المتعلقة بتوفير الشركة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي قدره 3,53 وانحراف معياري 0,78، وتعمل الشركة وفق إستراتيجية التحول الرقمي المعتمدة على توفير وسائل تقنية حديثة تمكّنها من العمل بشكل استباقي مع الأحداث الخطيرة المحتملة خاصة تلك المتعلقة بالأمن السيبراني، بالمقابل سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,64 وباختلاف معياري قدره 0,64 ما يدل عن انخفاض تشتدت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد الاستعداد والوقاية.

2-3 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد احتواء الأضرار:

الجدول رقم (32-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد احتواء الأضرار

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
50	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع عند حدوث الأزمة	3,58	0,826	مرتفع	4
51	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	3,66	0,745	مرتفع	2
52	تستخدم المؤسسة تقنيات محددة وخطط معدة مسبقاً لاحتواء الأزمة	3,62	0,864	مرتفع	3
53	يساهم توفير المعلومات في المراحل السابقة بالتقليل من أضرار الأزمة	3,69	0,711	مرتفع	1
احتواء الأضرار					-
ال مصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23					

يظهر الجدول رقم (32-03) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول بعد احتواء الأضرار حققت درجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث جاءت العبارة رقم 53 الخاصة بمساهمة توفير المعلومات في المراحل السابقة بالتقليل من أضرار الأزمة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,69 وانحراف معياري قدره 0,71، تليها العبارة 51 المتعلقة بأهمية عامل الوقت بمتوسط قدره 3,66، ثم العبارة رقم 53 المتعلقة باستخدام تقنيات وخطط مسبقة لاحتواء الأزمة بمتوسط قدره 3,58، وأخيراً العبارة رقم 50 المتعلقة بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات في الأزمات بمتوسط قدره 3,58، وتكمّن أهمية احتواء الأضرار في التمهيد للتعافي من جهة وضمان استمرارية الأعمال من جهة أخرى وهو ما عملت الإدارة المركزية بالمديرية العامة لتحقيقه إبان أزمة كوفيد 19، من خلال توفير بدائل استقبال الزبائن زمن الحجر الصحي بإنشاء منصة افتراضية لتجاوز هذا الإشكال الذي يهدد

نشاط الشركة، بالمقابل سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,64 وبانحراف معياري قدره 0,66 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد احتواء الأضرار.

4-2 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد استعادة النشاط:

الجدول رقم (33-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد استعادة النشاط.

رقم العبرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
54	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات الضرورية للموقع المتضررة من الأزمة لاستعادة نشاطها	3,60	0,801	مرتفع	2
55	تقوم المؤسسة بالتقليل من آثار الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات الرامية إلى كبح مسبباتها وقطع الإمدادات عنها	3,57	0,911	مرتفع	3
56	تبادر المؤسسة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة لفائدة الأطراف ذات الصلة بالأزمة وأصحاب المصالح لإبلاغهم بسببيات الأزمة وكيفية التعامل معها	3,73	0,884	مرتفع	1
	استعادة النشاط	3,63	0,768	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (33-03) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول بعد استعادة النشاط حق درجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث جاءت العبارة رقم 56 المتعلقة بمبادرة الشركة بتوجيه حملات إعلامية لفائدة الأطراف ذات الصلة بالأزمة وأصحاب المصالح لإبلاغهم بسببيات الأزمة وكيفية التعامل معها في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,73 وانحراف معياري قدره 0,88، حيث قامت المديرية العامة للشركة على سبيل المثال أثناء أزمة كورونا بنشر مطويات داخلية ونشرات مرئية لفائدة الموظفين والزبائن تحتوي على شروط وضوابط التعامل داخل الهياكل الإدارية التابعة للشركة وكذا نشرات إعلامية لفائدة الزبائن بخصوص تمديد أجال أقساطهم السنوية والتکفل بتعويضاتهم بعد الآجال المحددة سلفاً.

و جاءت العبارة رقم 54 المتعلقة بتوفير الاحتياجات الضرورية للموقع المتضررة من الأزمة لاستعادة نشاطها في المركز الثاني بمتوسط حسابي قدره 3,60 وانحراف معياري قدره 0,8، تليها العبارة رقم 55 المتعلقة بالتقليل من آثار الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات الرامية إلى كبح مسبباتها وقطع الإمدادات عنها بمتوسط حسابي قدره 3,57 وانحراف معياري قدره 0,91، بالمقابل سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,63 وبانحراف معياري قدره 0,76.

5-2 تحليل أراء عينة الدراسة حول بعد التعلم:

الجدول رقم (34-03): أراء عينة الدراسة حول عبارات بعد التعلم.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
57	تقوم المؤسسة باعتماد الإجراءات المناسبة لعدم تكرار الأزمة	3,75	0,858	مرتفع	5
58	تقوم المؤسسة على تحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة	3,91	0,720	مرتفع	1
59	يمكن حدوث الأزمة المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها	3,90	0,739	مرتفع	2
60	تقوم المؤسسة باستخلاص العبر من الأزمة بهدف التدريب والتعلم	3,81	0,849	مرتفع	3
61	تقوم المؤسسة بتحسين عملها وخطط إدارة الأزمات بناء على تقييمها للخطط السابقة أثناء الأزمة	3,83	0,840	مرتفع	4
	التعلم	3,85	0,599	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (34-03) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول بعد التعلم حققت درجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، حيث جاءت العبارة رقم 58 الخاصة بتحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,91 وانحراف معياري قدره 0,72، ما يدل على أهمية البرامج التكوينية المستمرة بالشركة، تليها العبارة 59 المتعلقة تمكين الشركة من تحديد نقاط القوة والضعف لديها من الأزمات السابقة بمتوسط حسابي قدره 3,9 وبانحراف معياري قدره 0,73، ويتبعن هذا التوجه من خلال السياسات والاستراتيجيات التي اعتمدتها الشركة بعد مرحلة التعافي، حيث عمقت من سياسة الرقمنة والتقارب أكثر من الزبائن والإصغاء لانشغالاتهم، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 60 والتي هي امتداد للعبارات التي قبلها بمتوسط حسابي قدره 3,81 وانحراف معياري قدره 0,84، بالمقابل جاءت العبارة رقم 57 المتعلقة باعتماد الشركة لإجراءات مناسبة لعدم تكرار الأزمة في المركز 5 بمتوسط حسابي قدره 3,75 وانحراف معياري 0,85، وعموما سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,85 وبانحراف معياري قدره 0,59 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد التعلم.

6- تحليل آراء عينة الدراسة حول متغير إدارة الأزمات:

الجدول رقم (35-03): آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير إدارة الأزمات.

الرتبة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرقم
01	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	3,71	0,560	مرتفع	2
02	الاستعداد والوقاية	3,64	0,640	مرتفع	3
03	احتواء الأضرار	3,64	0,663	مرتفع	4
04	استعادة النشاط	3,63	0,768	مرتفع	5
05	التعلم	3,85	0,599	مرتفع	1
	إدارة الأزمات	3,69	0,550	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (35-03) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) جاءت بدرجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [4,20-3,41]، حيث سجل بعد التعلم المرتبة الأولى ضمن باقي الأبعاد، وسجل متغير إدارة الأزمات متوسط حسابي مرتفع عند 3,69 وبانحراف معياري قدره 0.55، ما يبين أن تشتت إجابات المبحوثين كانت صغيرة.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم تناوله في دراسة البيئة الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين، يظهر تزايد اهتمام الدولة وتطور مجدها للنهوض بالذكاء الاقتصادي عموماً والبيئة الإستراتيجية خصوصاً في الفترة الحالية ابتداءً من 2023، غير أنها تظل غير كافية بالمقارنة مع ما يشهده العالم من تطور سريع في مجال الاستخبارات التنافسية والتي أصبحت واقعاً يتبع لمؤسسات وشركات الدول الرائدة في هذا المجال اتخاذ إجراءات إستباقية يجعلها في منأى عن أي تهديد غير محتمل وتتيح لها كسب رهان اقتناص فرص جديدة في الأسواق المحلية والإقليمية.

في إطار الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمين كأنموذج بحثي عن الشركات الناشطة محلياً، تشير نتائج الدراسة الإحصائية الوصفية ارتفاع الوعي الجمعي لدى الأفراد المستجوبين بالشركة من حيث قوة وتقرب آراءهم في الإجابة عن محاور الاستثمار في ما يتعلق بمتغيري البيئة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

بالمقابل فإنه بالرغم من ما تحوّله الشركة الوطنية للتأمين من مقدرات مالية ومؤشرات تسيير ممتازة إلا أنها تتمتع قبل كل هذا بحماية الدولة باعتبارها شركة عمومية ما يجعلها في منأى عن بعض التهديدات كتهديد عدم الامتثال، إلا أن تعديل قانون التأمين الموضوع على طاولة الحكومة والذي هو الآن قيد الدراسة قد يرفع هذا العطاء عن الشركات المملوكة للدولة و يجعلها في مواجهة تنافسية شديدة أكثر مما هي عليه الآن، إذ تتحصر المنافسة في قطاع التأمين في الوقت الراهن بين 5 شركات كلها مملوكة للدولة.

الفصل الرابع:

النتائج ومناقشتها

تمهيد

تعبر النتائج الأولية المتحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية للشركة الوطنية للتأمين وقراءة أولية، تمعتها بمؤهلات بشرية ومادية وكذا وضعية تنافسية في السوق الوطنية تكسبها نقاط قوة أكبر في مواجهة التحديات والمستجدات الطارئة في السوق، حيث وبالرغم من أزمة كوفيد 19 والتي مرت بها الشركة إلا أنها حافظت على استمرارية أعمالها ومكانتها السوقية، بالمقابل أظهرت النتائج الأولية لتحليل البيئة الخارجية وجود تحديات متنوعة بالبيئة الخارجية الخاصة والعامة تعاملت الشركة مع بعضها في ما أهملت البعض الآخر.

في هذا الصدد ومن خلال تحليل بيانات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للشركة الوطنية للتأمين وذلك بناء مصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية بغية تحديد الوضعية الاستراتيجية للشركة، وكذا اقتراح نموذج SWOT خاص بالشركة سنقوم في هذا الفصل باختبار الفرضيات الكيفية والتحقق من صحتها، إضافة إلى تفسير النتائج المتحصل عليها من هذا الجانب.

من جانب آخر، وبعد دراسة البيانات الكمية إحصائياً تبين كما أسلفنا إتباعها للتوزيع الطبيعي والذي يحيلنا إلى استخدام الطرق العلمية في تحليلها بغية اختبار الفرضيات الكمية وفق النموذج المفترض، بالإضافة إلى تفسير نتائج المتحصل عليها، وعلى هذا الأساس سنتناول هذا الفصل في ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: اختبار الفرضيات**المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات الرئيسية****المبحث الثالث: التفسيرات والتوصيات العلمية والأكاديمية للنتائج**

المبحث الأول: اختبار الفرضيات

من منطلق المعطيات المتحصل عليها بالفصل الثالث من هذه الدراسة، سنقوم في هذا المبحث باختبار صحة الفرضيات الرئيسية الستة لهذه الدراسة، نتناول في المطلب الأول دراسة الفرضيات الكمية المتعلقة باختبار وجود اثر بين متغيري الدراسة وكذا الفروقات في إجابات المبحوثين، بينما يختص المبحث الثاني لاختبار الفرضيات النوعية.

المطلب الأول: اختبار صحة فرضيات الدراسة الكمية

انطلاقاً من الأهداف الرئيسية لهذا البحث والمتمثلة في اختبار صحة الفرضيات التي انطلقت منها هذه الدراسة البحثية، ستم دراسة تأثير أبعاد اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات باعتبارها متغير تابع.

الفرع الأول: دراسة ملائمة النموذج

لاختبار نموذج البحث المنطوي على دراسة الأثر بين المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) والمتغير التابع (إدارة الأزمات)، لابد في البداية من تحليل التباين للانحدار بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث جاءت النتائج وفق الجدول رقم (01-04)

الجدول رقم (01-04): نتائج تحليل التباين للانحدار

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	قيمة F الحسوبية	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0,647	0,805	0,000*	99,097	10,799	1	10,799	الانحدار
VIF= 1.000				0,109	54	5,884	الخطأ المتبقى
$\alpha=0,05$: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية				55		16,683	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة للفيقيمة F هي أقل من 0,005، وبالتالي فإن هذا النموذج صالح للاختبار، بالإضافة إلى أن معامل التحديد $R^2 = 0,64\%$ ، أي أن ما نسبته 64% من التغيرات في المتغير التابع (إدارة الأزمات) يرجع إلى المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية) ودرجة تأثيره قوية، أما باقي التغيرات 36% فتعود إلى عوامل أخرى خارج هذا النموذج، إضافة إلا أنه لا توجد مشكلة التعدد الخططي (الارتباطات بين المتغيرات المستقلة) في هذا النموذج لأن معامل تضخيم التباين VIF أقل من 10.

الفرع الثاني: اختبار فرضيات التأثير

جاءت الفرضية الرئيسية الأولى على النحو التالي:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) للبيقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيقظة التنافسية- البيقظة التكنولوجية- البيقظة التجارية - البيقظة البيئية) على إدارة الأزمات بأبعادها (كشف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.
 - الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبيقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيقظة التنافسية- البيقظة التكنولوجية- البيقظة التجارية - البيقظة البيئية) على إدارة الأزمات بأبعادها (كشف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.
- من خلال الجدول رقم (04-02) نقوم بتقدير الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل البيقظة الإستراتيجية والمتغير التابع إدارة الأزمات

الجدول رقم (04-02): تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد البيقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

ANOVA تحليل التباين		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	معنوية معلمات المودج		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المتغيرات المستقلة
مستوى الدلالة	قيمة F			مستوى الدلالة	قيمة t	المعامل المعياري Beta	المعامل β	
0,000	25,862	0,670	/	0,180	1,359	/	0,475	الثابت
			0,803	0,038	2,126	0,452	0,446	البيقظة التنافسية
			0,707	0,866	0,169	0,027	0,028	البيقظة التكنولوجية
			0,658	0,325	0,993	0,126	0,105	البيقظة التجارية
			0,778	0,164	1,414	0,264	0,243	البيقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول أعلاه نلاحظ أن مستوى الدلالة لليقظة التنافسية جاء بقيمة 0,038 أقل من مستوى المعنوية المفترض 0,05، إضافة إلى أن قيمة t المحسوبة لليقظة التنافسية جاءت 2,126 وهي أكبر من قيمة t المجدولة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ ودرجة الحرية (عدد المشاهدات 56 – عدد المعلمات المقدرة 5) 51 ، هو $t=2.021$ ، بالمقابل نلاحظ أن مستوى الدلالة للمتغيرات المستقلة الثلاث جاءت بمستوى معنوية أكبر من المستوى المفترض، حيث جاءت اليقظة التكنولوجية بمستوى مقدر 0,866 وهو أكبر من مستوى الدلالة المفترض، المتغير المستقل اليقظة التجارية جاء بمستوى معنوية 0,325، المتغير المستقل اليقظة البيئية جاء بمستوى معنوية 0,164، وكما قدرت قيم t المحسوبة للمتغيرات الثلاث بقيم أكبر من قيمة t المجدولة.

انطلاقاً من معامل التحديد R^2 المقدر والذي يفسر 67% من التباين في المتغير التابع مصدره المتغيرات المستقلة لليقظة الإستراتيجية مجتمعة وهذا التأثير دال إحصائياً كما تبرزه إحصائية فيشر، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 بأن أبعاد اليقظة الإستراتيجية مجتمعة تؤثر في إدارة الأزمات بالشركة الوطنية للتأمين .SAA

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى: لقياس أثر اليقظة التنافسية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات ننطلق من الفرضية الفرعية الأولى :

- فرضية عدم H_0 : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) لليقظة التنافسية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين .SAA

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التنافسية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين .SAA

الجدول رقم (04-03): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة التنافسية على إدارة الأزمات

تحليل التباين ANOVA		الارتباط		معنوية معلمات النموذج		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المتغيرات
مستوى الدلالة	F قيمة	R^2	R	مستوى الدلالة	t قيمة	المعامل المعياري Beta	المعامل β	
0,000	98,029	0,645	0,803	0,060	1,924	/	0,606	الثابت
				0,000	9,901	0,803	0,792	اليقظة التنافسية

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (03-04) يظهر أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة طردية قوية (0,8)، كما يعبر عامل التحديد عن تمثيل متغير اليقظة التنافسية بما مقداره 64% من التباين في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للتأمين وهو تمثيل عال مقارنة بالنسبة الباقية 36% التي تعود إلى عوامل أخرى خرج النموذج، أما في ما يتعلق بوجود تأثير من عدمه يتضح أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل أقل من مستوى المعنوية المفترض عند $\alpha=0.05$ ، بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة (9,90) أكبر من قيمته المجدولة ($t=2.021$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وتكتب علاقة الانحدار وفق المعادلة:

$$\text{اليقظة التنافسية} = 0,606 + 0,792 \times \text{إدارة الأزمات}$$

2 - اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لقياس أثر اليقظة التكنولوجية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات ننطلاق من الفرضية الفرعية الثانية:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) لليقظة التكنولوجية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التكنولوجية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

الجدول رقم (04-04): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة التكنولوجية على إدارة الأزمات

تحليل التباين ANOVA		الارتباط		معنوية معلمات النموذج		المعاملات المنطقية	المعاملات غير المنطقية	المتغيرات
مستوى الدلالة	F قيمة	R ²	R	مستوى الدلالة	t قيمة	المعامل المعياري Beta	المعامل β	
0,000	53,836	0,499	0,707	0,111	1,618	/	0,672	الثابت
				0,000	7,337	0,707	0,748	اليقظة التكنولوجية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (04-04) يظهر أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية قوية (0,7)، كما يعبر عامل التحديد عن تمثيل متغير اليقظة التكنولوجية بما مقداره 49% من التباين في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للتأمين وهو تمثيل متوسط مقارنة بالنسبة الباقية 50% التي تعود إلى عوامل أخرى خرج النموذج، أما في ما يتعلق بوجود تأثير من عدمه يتضح أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل أقل من مستوى المعنوية المفترض عند

$\alpha=0.05$ ، بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة (7,33) أكبر من قيمته المجدولة ($t=2.021$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه تكتب علاقة الانحدار وفق العلاقة:

$$\text{اليقظة التكنولوجية} = 0,748 + 0,672 \times \text{إدارة الأزمات}$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لقياس أثر اليقظة التجارية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات ننطلق من الفرضية الفرعية الثالثة:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) لليقظة التجارية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة التجارية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

الجدول رقم (04-05): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة التجارية على إدارة الأزمات

تحليل التباين ANOVA		الارتباط		معنوية معلمات النموذج		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المتغيرات
مستوى الدلالـة	F قيمة	R ²	R	مستوى الدلالـة	t قيمة	المعامل المعياري Beta	المعامل β	
0,000	41,273	0,433	0,658	0,000	4,459	/	1,572	الثابت
				0,000	6,424	0,658	0,553	اليقـظة التجـارية

المصدر: من إعداد الطالب بالأعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (04-05) يظهر أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية وقوية (0,65)، بالمقابل يعبر عامل التحديد عن تمثيل ضعيف لمتغير اليقظة التكنولوجية بما مقداره 43% من التباين في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للتأمين مقارنة بالنسبة الباقيه 57% التي تعود الى عوامل أخرى خرج النموذج، أما في ما يتعلق بالتأثير يتضح أن مستوى المعنوية لمتغير اليقظة التجارية أقل من مستوى المعنوية المفترض عند $\alpha=0.05$ بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة (6,42) أكبر من قيمته المجدولة ($t=2.021$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وتكتب علاقة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{اليقـظة التجـارية} = 1,572 + 0,553 \times \text{إدارة الأزمـات}$$

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لقياس أثر اليقظة البيئية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات ننطلق من الفرضية الفرعية الرابعة:

- فرضية العدم H_0 : لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) لليقظة البيئية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

- الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة البيئية على إدارة الأزمات بأبعادها من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

الجدول رقم (04-06): تقدير الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر اليقظة البيئية على إدارة الأزمات

تحليل التباين ANOVA		الارتباط		معنوية معلمات النموذج		المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية	المتغيرات
مستوى الدلالة	F قيمة	R ²	R	مستوى الدلالة	t قيمة	المعامل المعياري Beta	المعامل β	
0,000	83,073	0,606	0,778	0,007	2,819	/	0,881	الثابت
				0,000	9,114	0,778	0,718	اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (04-06) علاقة ارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع طردية وقوية (0,7)، كما يعبر عامل التحديد عن تمثيل متغير اليقظة التكنولوجية بما مقداره 60% من التباين في إدارة الأزمات في الشركة الوطنية للتأمين وهو تمثيل قوي مقارنة بالنسبة الباقيه 40% التي تعود إلى عوامل أخرى خرج النموذج، أما في ما يتعلق بالتأثير يتضح أن مستوى المعنوية للمتغير المستقل أقل من مستوى المعنوية المفترض عند $\alpha=0.05$ ، بالإضافة إلى أن قيمة t المحسوبة (9,11) أكبر من قيمته المجدولة (t=2.021)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه تكتب علاقة الانحدار وفق العلاقة:

$$\text{اليقظة البيئية } = 0,718 + 0,881 \times \text{إدارة الأزمات}$$

الفرع الثالث: اختبار الفروقات في متغيرات الدراسة التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

1- اختبار الفرضية الرئيسية الثانية: تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن:

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية);

- **الفرضية البديلة H_1 :** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول أبعاد اليقطة الإستراتيجية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية).

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الفرق في متغير اليقطة الإستراتيجية حسب عامل الجنس

اختبار t		اختبار Levene		المتغير
مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة	قيمة F	
0,165	-1,409	0,028	5,067	اليقطة التنافسية
0,331	-0,980	0,61	3,665	اليقطة التكنولوجية
0,134	-1,523	0,65	3,559	اليقطة التجارية
0,662	-0,439	0,746	0,106	اليقطة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لمتغيرات اليقطة الإستراتيجية جاءت أعلى من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، باستثناء متغير اليقطة التنافسية، وبالنظر لاختبار t يظهر أن جميع المتغيرات جاءت بمستوى دلالة أعلى من مستوى الدلالة المفترض، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى عامل الجنس.

الجدول رقم (08): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقطة الإستراتيجية حسب عامل السن

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,886	0,215	0,07	3	0,21	بين المجموعات	اليقطة التنافسية
0,984	0,51	0,01	3	0,04	بين المجموعات	اليقطة التكنولوجية
0,813	0,318	0,14	3	0,42	بين المجموعات	اليقطة التجارية
0,906	0,185	0,06	3	0,20	بين المجموعات	اليقطة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر لكل المتغيرات جاءت أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أراء المبحوثين حول أبعاد اليقطة الإستراتيجية تعزى إلى عامل السن.

الجدول رقم (04-09): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقطة الإستراتيجية حسب عامل المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,711	0,460	0,14	3	0,44	بين المجموعات	اليقطة التنافسية
0,776	0,369	0,10	3	0,31	بين المجموعات	اليقطة التكنولوجية
0,444	0,907	0,39	3	1,17	بين المجموعات	اليقطة التجارية
0,137	1,922	0,65	3	1,96	بين المجموعات	اليقطة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر فلقد جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية في أراء المبحوثين حول أبعاد اليقطة الإستراتيجية تعزى إلى عامل المؤهل العلمي

الجدول رقم (04-10): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقطة الإستراتيجية حسب عامل الوظيفة

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,054	3,080	0,89	2	1,78	بين المجموعات	اليقطة التنافسية
0,381	0,982	0,26	2	0,53	بين المجموعات	اليقطة التكنولوجية
0,723	0,326	0,14	2	0,28	بين المجموعات	اليقطة التجارية
0,198	1,668	0,58	2	1,16	بين المجموعات	اليقطة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى عامل المستوى الوظيفي.

المجذول رقم (11-04): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقطة الإستراتيجية حسب عامل الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,601	0,627	0,20	3	0,59	بين المجموعات	اليقطة التنافسية
0,289	1,28	0,34	3	1,02	بين المجموعات	اليقطة التكنولوجية
0,767	0,382	0,17	3	0,51	بين المجموعات	اليقطة التجارية
0,329	1,174	0,41	3	1,24	بين المجموعات	اليقطة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى عامل الخبرة المهنية.

- 2- اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة: وتنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه:

- فرضية العدم H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) في أراء المبحوثين حول أبعاد إدارة الأزمات تعزى إلى عوامل (الجنس، السن، المستوى العلمي، الخبرة المهنية)؛
- الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أراء المبحوثين حول أبعاد إدارة الأزمات تعزى إلى عوامل (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية).

المجذول رقم (12-04): نتائج اختبار الفرق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الجنس

مستوى الدلالة	قيمة t	Levene اختبار		المتغير
		مستوى الدلالة	قيمة F	
0,602	-0,525	0,671	0,183	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,465	-0,735	0,463	0,546	الاستعداد والوقاية
0,667	-0,433	0,628	0,237	احتواء الأضرار
0,157	-1,435	0,023	5,512	استعادة النشاط
0,722	-0,357	0,458	0,559	التعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لجميع المتغيرات التابعة باستثناء متغير استعادة النشاط جاءت أعلى من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وبالنظر لاختبار t يظهر أن جميع المتغيرات جاءت بمستوى دلالة أعلى من مستوى الدلالة المفترض، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى عامل الجنس.

الجدول رقم (13) : نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل السن

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,253	1,399	0,42	3	1,28	بين المجموعات	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,989	0,040	0,01	3	0,05	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية
0,539	0,730	0,32	3	0,97	بين المجموعات	احتواء الأضرار
0,906	0,185	0,11	3	0,34	بين المجموعات	استعادة النشاط
0,996	0,021	0,008	3	0,02	بين المجموعات	التعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى إلى عامل السن.

الجدول رقم (14) : نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,622	0,594	0,19	3	0,57	بين المجموعات	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,315	1,211	0,49	3	1,47	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية
0,666	0,527	0,24	3	0,71	بين المجموعات	احتواء الأضرار
0,930	0,149	0,09	3	0,28	بين المجموعات	استعادة النشاط
0,679	0,508	0,19	3	0,56	بين المجموعات	التعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى لعامل المؤهل العلمي.

الجدول رقم (15) : نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الوظيفة

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,261	1,379	0,43	2	0,85	بين المجموعات	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,193	1,695	0,68	2	1,35	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية
0,205	1,634	0,70	2	1,41	بين المجموعات	احتواء الأضرار
0,073	2,747	1,53	2	3,05	بين المجموعات	استعادة النشاط
0,072	2,772	0,94	2	1,87	بين المجموعات	التعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر فلقد جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى لعامل المستوى الوظيفي.

الجدول رقم (16-04): نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الخبرة المهنية

مستوى الدلالة	F القيمة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير
0,967	0,087	0,03	2	0,09	بين المجموعات	اكتشاف إشارات الإنذار المبكر
0,888	0,212	0,09	2	0,27	بين المجموعات	الاستعداد والوقاية
0,960	0,099	0,05	2	0,14	بين المجموعات	احتواء الأضرار
0,523	0,757	0,45	2	1,36	بين المجموعات	استعادة النشاط
0,835	0,287	0,11	2	0,32	بين المجموعات	التعلم

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن مستويات الدلالة لاختبار فيشر جاءت في كل المتغيرات أكبر من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة معنوية تعزى لعامل المستوى الخبرة المهنية.

المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة النوعية

أجريت الدراسة الكمية على بيانات المؤسسة مابين سنتي 2019-2023، وذلك لدراسة الموارد والنظم التي تحوّلها الشركة الوطنية للتأمين، وبالإضافة إلى دراسة مقدرتها على تعزيز هذه الموارد والنظم في تحجّب ومواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وانطلاقاً من المعلومات الجمّعة من المقابلة والوثائق والتقارير الجمّعة حول واقع البيئة الداخلية والخارجية للشركة، سيتم اقتراح نموذج للتحليل الرباعي SWOT لتحديد مكامن القوة والضعف والتطرق إلى الفرص المتاحة للشركة في سوق التأمين المحلي، وكذا اقتراح الاستراتيجيات المتاحة أمام الشركة لإتباعها في كلّ وضعية ممكّنة الحدوث.

للقیام بتحليل SWOT ستبع ثلاث خطوات وهي:

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة من خلال عملية التقييم الداخلي، وكذا تحديد الفرص والتهديدات التي تفرّزها البيئة الخارجية من خلال عملية الفحص الخارجي؛
- ✓ اعتماد الموقف النهائي للمنظمة من حيث نقاط القوة والضعف من خلال بناء مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، والفرص والتهديدات في تحديد الموقف التنافسي من خلال مصفوفة تقييم العوامل الخارجية؛
- ✓ انتقاء البديل الاستراتيجي المناسب

الفرع الأول: تشخيص البيئة الداخلية

تم تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة بالبحث الأول من هذا الفصل وتحديداً بالمطلب الثاني الخاص بالتعريف بالشركة الوطنية للتأمين في فرعه الأول باعتماد تحليل McKinsey والذي يعتمد على 07 أبعاد إدارية وهي: الهيكل، الأفراد، الموارد، نمط الإدارة، الأنظمة، المهارات، القيم المشتركة.

1- تجميع عوامل البيئة الداخلية (قوة، ضعف): ارتكزت رؤية ورسالة الشركة على التحديث والتكييف للحفاظ على استمرارية أعمالها واستعادة نشاطها بعد نهاية أزمة كورونا سنة 2022، حيث تطمح إلى تحقيق كامل إمكاناتها كشركة تأمين قوية وعالية الأداء، وذلك من خلال خطة إستراتيجية مستقبلية متوسطة المدى للفترة 2023-2025، والتي ترتكز على أربعة محاور أساسية: النمو، والتحول الرقمي، والجودة، والربحية، وتعكس المبادئ التوجيهية الرئيسية لهذه الفترة المحورية تصميم الشركة (SAA) والالتزامها بما يلي: تحقيق نمو في مؤشرات أدائها؛ رقمنة عملياتها؛ تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة؛ تحسين الربحية.

وبالعودة إلى ما تم جمعة من خلال المقابلة والوثائق والمنشورات والتقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة نخلص إلى تحديد جملة من عوامل القوة والضعف، الموضحة في الجدول رقم (17-04).

الجدول رقم (17-04): جدول عوامل الضعف والقوة للبيئة الداخلية للشركة الوطنية للتأمين

نقاط الضعف (W)		نقاط القوة (S)	
(Strategy) 1 - الإستراتيجية			
ارتفاع التكاليف مقارنة بشركات أخرى في السوق بنسبة 23% (المركز الأول حسب تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	1	اعتماد إستراتيجية التميز - من خلال الإصغاء الدائم لاحتياجات السوق والتميز عن المنافسين	1
التركيز على قطاع تأمين السيارات مقارنة القطاعات التي تعرف نمو سريع (تأمين القروض بنسبة 0,1% من إجمالي تأمينات الشركات في القطاع)	2	إستراتيجية تنوع محفظة الأعمال الإستباقية والتي مكنت من تحقيق نمو في مختلف أنواع القطاعات	2
-		تعطي ربحية الشركة 118% من إجمالي التكاليف المختلفة في المرتبة 14 من حيث نسبة التغطية (تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	3
-		التحالف الإستراتيجي بين SAA ومجموعة من البنوك العمومية	4
-		تحقيق معامل ربحية موجب بنسبة 7% (النتيجة / رأس المال الخاص) في المرتبة 15 في السوق (تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	5
(structure) 2 - الهيكل التنظيمي			
التركيز على البيضة التسويقية أكثر من الأنواع الأخرى بإدراج البيضة الاستراتيجية في قسم التسويق	3	شبكة توزيع منتشرة في جميع الولايات (تحتل الشركة المركز الأول من حيث عدد الوكالات بمختلف أنواعها (894) حتى سنة 2023)	6
الفصل بين تحليل ومعالجة البيانات (مديرية فرعية للادارة والمالية) والبيضة الاستراتيجية (مديرية فرعية للشؤون التقنية والتجارية)		هيكل تنظيمي وظيفي يغطي جميع جوانب الوظائف والعمليات للشركة	7
-		يتم تعديل الهيكل التنظيمي وفقاً لتعديلات استراتيجيات الشركة ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية	8
-		هيكل تنظيمي يعكس المهام المختلفة للمديريات ويحدد الصالحيات والمسؤوليات	9
(Systems) 3 - الأنظمة			
عدم وجود أنظمة للبيضة الاستراتيجية يقوم	5	يوجد لدى الشركة نظام للبيضة الاستراتيجية يقوم	10

السييرانية		برصد ومراقبة التغيرات في البيئة التنافسية	
تم إنشاء موقع ويب ولكن لا يتم تحديده بانتظام	6	توجد لدى الشركة منصة رقمية داخلية my saa تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين والتفاعل مع مختلف الأقسام داخل الشركة وتوفير العديد من الخدمات لفائدة الموظفين	11
انخفاض الميزانية المخصصة للاتصالات وتدني مستويات الحملات الإعلانية في وسائل الإعلام	7	توجد لدى الشركة منصة رقمية لقيادة الإدارية والتجارية لمتابعة الأداء التجاري والمالي للفروع من حيث الأهداف والأداء	12
عدم وجود خلية أو آلية دائمة لمواجهة الأزمات		توجد لدى الشركة منصة رقمية لإدارة المطالبات والأضرار تسمح بمعالجة وتسهيل الملفات الخاصة بالحوادث بشكل رقمي وعن بعد دون الحاجة للأوراق لتسريع آجال المعالجة والتعميض	13
-		توجد لدى الشركة منصة الخبرة عن بعد لتبادل المعلومات والوثائق والصور عن بين الخبر والشركة	14
(staff) - 4 - الأفراد			
ارتفاع تكاليف المستخدمين مقارنة بشركات الأخرى في السوق بنسبة 24% (المراكز الأول حسب تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	8	توفير كافة الوسائل الضرورية للتطوير الدائم للكفاءة العمال بهدف ضمان تحصيل المهارات المعرفية (سياسة جودة الشركة-من موقع الشركة-)	15
(Skills) - 5 - المهارات			
غياب روح المبادرة في التعامل مع زبائن الشركة (يقدون للزبائن إلا ما يطلبوه من المنتجات دون اقتراح بدائل وعرض أخرى)	9	تزايد استفادة عمال الشركة بمختلف شرائحهم من الملتقىات والدورات التأهيلية والتكنولوجية	16
-		تزايد نسبة الإشراف نسبة إلى العدد الإجمالي للعمال	17
(styles) - 6 - الأنماط الإدارية			
ضعف تقديم الخدمات وعدم مراعاة آليات التعويض	10	تحسين مؤشرات التسيير بهدف الحفاظ وتعزيز مستويات الأداء	18
ضعف السياسات التسويقية	11	حصول الشركة على الشهادة الدولية "ايزو-9001-2015"	19
ضعف الأنماط الاتصالية مع زبائن الشركة وأصحاب المصلحة		الوضعية الائتمانية والمالية القوية للشركة الوطنية للتأمين يعكس تصنيف القوة المالية (FSR) بدرجة "B" (مرض) وتصنيف للقروض الائتمانية (ICR) بدرجة	20

			." + bb" (مرض).
ضعف الشفافية والتأخر في آلية الإفصاح عن النتائج (عدم نشر تقرير النشاط لسنة 2023 بالرغم من نهاية سنة 2024)			تتمتع الشركة بقيادة قوية ومحفظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية كبيرة.
7 - القيم المشتركة (shared values)			21
تبابن في مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين	12		الالتزام الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بتنفيذ استراتيجيات وسياسات الشركة
المصدر: من إعداد الطالب			22

2- جدول تقييم العوامل الداخلية: لبناء جدول تقييم العوامل الداخلية ننطلق من تحديد الأوزان والتقييمات الخاصة بكل عامل، يعكس الوزن الأهمية النسبية للعامل في قطاع صناعة التأمين، يتم منح العوامل ذات التأثير الأكبر على أداء الشركة أعلى وزن، بينما تعطى العوامل ذات التأثير المنخفض أوزان صغيرة، بمقابل تتعلق التقييمات بالشركة، حيث تعطى القوة علامات أعلى (3-4)، بينما تعطى عوامل الضعف علامات أقل (1-2) وفق الجدول التالي:

المجدول رقم (18-04): سلم تقييم العوامل الداخلية

النقطة	التأثير	ضعف كبير	ضعف محدود	قدرة محدودة	قدرة كبيرة
01	النقطة	02	03	04	قدرة كبيرة

المصدر: من إعداد الطالب

بعد إعطاء كل عامل وزنه المفترض في الصناعة التأمينية، وتقييم تأثيره بالنسبة للشركة، نقوم بحساب الدرجات المرجحة (نتيجة كل عامل) وذلك بضرب كل وزن في التقييم المقابل له، حيث يساوي مجموع جميع الدرجات المرجحة تقييم العوامل الداخلية مجتمعة، حيث سيوفر لنا هذا التقييم الإجابة على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص فرضية مصفوفة تقييم العوامل الداخلية (IFE) على:

H₀: يشير تقييم العوامل الداخلية للشركة الوطنية للتأمين أنها في حالة ضعف داخلية إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة تقييم الأداء الداخلي $< 2,5$ ،

H₁: يشير تقييم العوامل الداخلية للشركة الوطنية للتأمين أنها في حالة قوة داخلية إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة تقييم الأداء الداخلي $> 2,5$.

لتقييم العوامل الداخلية ننطلق من مصفوفة العوامل الداخلية المختزلة في الجدول المولى:

المجدول رقم (19-04): جدول تقييم العوامل الداخلية (Internal Factors Evaluation)

النتيجة	النقيمة	الوزن	العوامل الداخلية	الرمز
0,200	4	0,05	تتمتع الشركة بقيادة قوية ومحفظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية	S1
0,192	4	0,048	الوضعية الائتمانية والمالية القوية للشركة الوطنية للتأمين يعكس تصنيف القوة المالية من شركات التصنيف العالمي	S2
0,184	4	0,046	حصول الشركة على الشهادة الدولية "ايزو-9001"	S3
0,180	4	0,045	شبكة توزيع منتشرة في جميع الولايات (المراكز الأول من حيث عدد الوكالات بمختلف أنواعها (894) حتى سنة 2023)	S4
0,168	4	0,042	توجد لدى الشركة منصة رقمية داخلية my saa تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين	S5
0,144	4	0,036	توجد لدى الشركة منصة رقمية لقيادة الإدارية والتجارية لمتابعة الأداء التجاري والمالي المفروغ من حيث الأهداف والأداء	S6
0,140	4	0,035	توجد لدى الشركة منصة رقمية لإدارة المطالبات والأضرار تسمح بمعالجتها وتسيير الملفات الخاصة بالحوادث	S7
0,132	3	0,044	التحالفات الإستراتيجية بين SAA ومجموعة من البنوك العمومية	S8
0,129	3	0,043	يوجد لدى الشركة نظام لليقظة الإستراتيجية يقوم برصد ومراقبة التغيرات في البيئة التنافسية	S9
0,116	4	0,029	استراتيجية تنوع محفظة الأعمال الاستباقية لتحقيق نمو في مختلف أنواع القطاعات	S10
0,108	4	0,027	تحقيق معامل ربحية موجبة بنسبة 7% (النتيجة / رأس المال الخاص)	S11
0,100	4	0,025	التزام الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بتنفيذ استراتيجيات وسياسات الشركة	S12
0,100	4	0,025	اعتماد إستراتيجية التميز - من خلال الإصغاء الدائم لاحتياجات السوق والتميز عن المنافسين	S13
0,096	4	0,024	توجد لدى الشركة منصة الخبرة عن بعد لتبادل المعلومات والوثائق والصور بين الخبراء والشركة	S14
0,084	3	0,028	تفعيل ربحية الشركة 118% من إجمالي التكاليف المختلفة	S15
0,068	4	0,017	هيكل تنظيمي وظيفي يعطي جميع جوانب الوظائف والعمليات للشركة	S16
0,056	4	0,014	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وفقاً لتعديلات استراتيجيات الشركة ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية	S17
0,052	4	0,013	هيكل تنظيمي يعكس المهام المختلفة للمديريات ويحدد الصالحيات والمسؤوليات	S18
0,048	4	0,012	توفير كافة الوسائل الضرورية للتطوير الدائم لكتفاعة العمال بمدف ضمان تحصيل المهارات المعرفية (سياسة جودة الشركة - من موقع الشركة -)	S19
0,048	3	0,016	تحسين مؤشرات التسيير بمدف الحفاظ وتعزيز مستويات الأداء	S20
0,045	3	0,015	زيادة استفادة عمال الشركة بمختلف شرائحهم من الملتقىات والدورات التأهيلية والتكميلية	S21

بعض
بعض

0,040	4	0,01	تزايد معدل الإشراف نسبة إلى العدد الإجمالي للعمال	S22	
0,070	2	0,035	التركيز على قطاع تأمين السيارات مقارنة القطاعات التي تعرف نمو سريع	W1	بعض المفهوم
0,050	1	0,05	ضعف تقديم الخدمات وعدم مرؤنة آليات التعويض	W2	
0,046	2	0,023	عدم وجود أنظمة لليقظة والحماية من الهجمات السيبرانية	W3	
0,044	2	0,022	تم إنشاء موقع ويب ولكن لا يتم تحديده بانتظام	W4	
0,042	2	0,021	ارتفاع التكاليف مقارنة بشركات أخرى في السوق بنسبة 62%	W5	
0,040	1	0,04	ضعف السياسات التسويقية	W6	
0,040	2	0,02	التركيز على اليقظة التسويقية أكثر من الأنواع الأخرى بإدراج اليقظة الاستراتيجية في قسم التسويق	W7	
0,036	1	0,036	انخفاض الميزانية المخصصة للاتصالات وتدني مستويات الحملات الإعلانية في وسائل الإعلام	W8	
0,028	2	0,014	تباطؤ في مستويات الرضا الوظيفي	W9	
0,026	2	0,013	ارتفاع تكاليف المستخدمين مقارنة بشركات الأخرى	W10	
0,024	2	0,012	غياب روح المبادرة في التعامل مع زبائن الشركة	W11	
0,019	1	0,019	ضعف الشفافية والتأنّث في آلية الإفصاح عن النتائج	W12	
0,018	1	0,018	الفصل بين تحليل ومعالجة البيانات (مديرية فرعية للإدارة والمالية) واليقظة الاستراتيجية (مديرية فرعية للشؤون التقنية والتجارية)	W13	
0,017	1	0,017	عدم وجود آلية دائمة لمواجهة الأزمات	W14	
0,016	1	0,016	ضعف الشفافية والتأنّث في آلية الإفصاح عن النتائج	W15	
2,95	1		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن إجمالي القيم المرجحة للعوامل الداخلية هو 2,95 وهو أكبر من القيمة المفترضة للقيمة المرجحة 2,5 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن الشركة الوطنية للتأمين تعيش وضع داخلي قوي، وأن عوامل القوة الداخلية أكبر من عوامل الضعف.

الفرع الثاني: تشخيص البيئة الخارجية

1- تشخيص البيئة الخارجية: يتضمن هذا التشخيص فحص مزدوج للبيئة الخارجية، ففحص يختص عوامل البيئة الخارجية الخاصة والمتعلقة بالحيط التنافسي للشركة، وفحص آخر يتعلق البيئة الخارجية العامة للشركة، حيث تتأثر الشركة بما يجري في البيتين.

1-1 تجميع عوامل البيئة الخارجية الخاصة (فرص، تهديدات): لتشخيص وتقييم البيئة الخارجية الخاصة تم الاعتماد على نموذج بورتر للقوى التنافسية الخاص بالشركة الوطنية للتأمين والذي تم إعداده والتطرق إليه في المطلب الثاني من

المبحث الأول وبالتحديد في الفرع الثاني منه، حيث يوضح الجدول (20-04) أهم نقاط الفرص والضعف المستخلصة من هذه الدراسة.

الجدول رقم (20-04): جدول الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية الخاصة للشركة الوطنية للتأمين

التهديدات (T)	الفرص (O)
1 - المنافسون الحاليون	
قطاع تأمين السيارات يشهد مزاحمة قوية من قطاع تأمين الحرائق والأضرار الذي تحتل فيه الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الثالثة بحصة سوقية 14%	استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأولى في سوق التأمين الوطنية (حصة 62%)
-	تنوع المنتجات التأمينية للشركة وتحقيق مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات (السيارات، الفلاح، الحرائق والأضرار)
ارتفاع خطر السيارات وبلغت الحظيرة الوطنية للسيارات قرابة 8 مليون سيارة غالبيتها قديم	يأخذ قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% من إجمالي حصة قطاعات سوق التأمين الوطنية (2022 bdc)
انخفاض مستويات السيارات المستوردة (159 ألف منذ فتح الاستيراد سنة 2023) وضعف الصناعة المحلية للسيارات (مصنع فيات 18 ألف سيارة سنوياً)	الشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة (ارتفاع معدل نمو سوق التأمين إلى 5% سنوياً)
تجاوز بعض الشركات للاطار القانوني المحدد لامتثال كافة المتعاملين بتخفيفات لا تتعدي نسبة 50% في المائة في فرع التأمين على السيارات في ظل المنافسة القائمة بين الشركات.	توقيع شراكات مع مصنعي السيارات المحلية (اتفاق شراكة بين SAA والمصنع فيات الجزائر في جوان 2023) تضمن من خلالها SAA خدمة مباشرة في قاعات العرض وضمان خدمة مبتكرة
	يشكل تأمين السيارات أهم منتجات الشركة (حصة 29% من إجمالي قطاع تأمين السيارات)
	أكبر رأس مال اجتماعي في السوق 35 مليار دج
2 - القوة التفاوضية للعملاء	
العدد الكبير لزيائن الشركة 2 مليون زبون من بينهم شركات ومؤسسات وطنية كبرى تملك قوة تفاوضية	-
ارتفاع معدل مطالبات الأقساط إلى 59%	-
ارتفاع إجمالي التعويضات الممنوحة من قبل الشركة	-

(ترتيباً أولاً سنة 2022 بنسبة 20% من إجمالي التعييضات الممنوحة للمؤمنين في السوق)			
3 - القوة التفاوضية للموردين			
القوة التفاوضية لشركات إعادة التأمين وتأثيرهم على القرارات الاستراتيجية للشركة	8	انتهاج سياسة تنويع الموردين بإدخال شركات إعادة تأمين جديدة إلى برنامج الشركة	8
4 - المنتجات البديلة			
ظهور منتج جديد في سوق التأمين ابتدأ من 2022 يتمثل في التأمين التكافلي	9	إطلاق الشركة لفرع جديد متخصص في التأمين التكافلي	9
5 - الداخلون الجدد للسوق			
	10	انخفاض احتمال دخول لاعبين جدد للسوق بسبب تشعبه وانخفاض مستوى جاذبيته	10
6 - الدولة			
حظر الشركات التي يثبت عدم امتثالها للقوانين من طرف لجنة الإشراف	11	-	

المصدر: من إعداد الطالب

1-2 تجميع عوامل البيئة الخارجية العامة: لتشخيص وتقييم البيئة الخارجية العامة تم الاعتماد على نموذج PESTEL وذلك لدراسة المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذا الثقافية التي تؤثر على نشاط الشركة، حيث تم تناول تشخيص البيئة الخارجية العامة للشركة من الوجهة الاقتصادية بالطلب الأول من البحث الأول.

المدول رقم (21-04): جدول الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية العامة للشركة الوطنية للتأمين

التهديدات (T)	(O) الفرص
1- العوامل السياسية	
التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية (المرتبة 104 من 180 دولة حسب منظمة الشفافية العالمية)	1
2- العوامل الاقتصادية	
ارتفاع معدلات التضخم في الآونة الأخيرة 2023-2021 (%) (المرتبة 106 عالميا)	2
تأثير الضرائب والإعانات الممنوحة من طرف الدولة في المنافسة في السوق المحلية (المرتبة 90 عالميا)	4

تميز السوق المالية المحلية بأنها سوق ضحلة (المربطة 111 عالميا من حيث العمق)	5	تحسناً مستويات الانفتاح التجاري للجزائر (المربطة 8 عربياً ضمن 17 دولة عربية)	3
-		تزايد في مستويات الدخل الفردي والقدرة الشرائية للمواطن (المربطة 10 عربياً من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)	4
انخفاض معدل الارتفاع بالنسبة لسوق التأمين - (حيث يأخذ نسبة صغيرة من الناتج المحلي الخام - المربطة 105 عالميا)	6	ارتفاع الاحتياطات الرسمية نسبة إلى معدل الناتج المحلي الإجمالي (المربطة 5 عربياً)	5
-		مؤشرات إيجابية في مستويات السيولة بالقطاع النقدي في الجزائر (المربطة 6 عربياً في نسبة السيولة إلى الناتج المحلي الإجمالي)	6
3 - العوامل الاجتماعية والثقافية			
تراجع استقطاب اليد العاملة في سوق الشغل (المربطة 91 عالمياً من حيث المرونة)	7	تحسن مؤشرات قطاع الصحة في الجزائر (تحتل المركز 56 عالمياً ضمن 141 دولة)	7
محدودية ثقافة ريادة الأعمال (المربطة 110 عالمياً)	8	ارتفاع العمر الافتراضي للفرد في الجزائر إلى 79 سنة (حسب الديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2023)	8
نقص القوى العاملة ذات المهارة والكفاءة لزيادة تنافسية الشركات (المربطة 95 عالمياً في مهارة القوى العاملة الحالية)	9		
4 - العوامل التكنولوجية			
انخفاض في مؤشرات الابتكار (المربطة 115 من بين 133 حسب مؤشر المنظمة العالمية للملكية الفكرية)	10	مستويات متقدمة في معدلات الربط بالإنترنت، وزيادة سرعتها (المراكز 74 عالمياً حسب الاتحاد الدولي للاتصالات بمعدل 80 نقطة)	9
-		زيادة عدد المشاركين في الهاتف الخلوي (اشتراكات الهاتف الخلوي في المرتبة 11 عربياً)	10
5 - العوامل البيئية			
انخفاض جودة الطرق (المربطة 86 عالمياً من حيث جودة الطرقات)	11	-	
6 - العوامل القانونية			
تحديات مكافحة الفساد (المربطة 10 عربياً)	12	-	

المصدر: من إعداد الطالب

3- تقييم العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية: بعد تجميع عوامل البيئة الخارجية الخاصة وال العامة، التي تؤثر بشكل مباشر بدرجات متفاوتة في نشاط الشركة، ننطلق لبناء جدول تقييم العوامل الخارجية، حيث ننطلق من تحديد الأوزان والتقييمات الخاصة بكل عامل، يعكس الوزن الأهمية النسبية للعامل في قطاع صناعة التأمين، يتم منح العوامل ذات التأثير الأكبر على أداء الشركة أعلى وزن، بينما تعطى العوامل ذات التأثير المنخفض أوزان صغيرة، بالمقابل تتعلق التقييمات بالشركة، حيث توزع العلامات حسب درجة استجابة الشركة لكل عامل، تعطى أعلى العلامات (4-3) للعوامل التي تشكل فرضاً بالنسبة للشركة، بينما تعطى عوامل التهديد علامات أقل (1-2) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (22-04): سلم تقييم العوامل الخارجية

الاستجابة ممتازة	الاستجابة فوق المتوسط	الاستجابة متوسطة	الاستجابة ضعيفة	الاستجابة
04	03	02	01	النقطة

المصدر: من إعداد الطالب

لتحديد إجمالي الدرجات المرجحة تقوم بجمع الدرجات المرجحة لكل عامل لتحديد إجمالي الدرجات المرجحة للشركة، تشير النقطة 4.0 إلى أن المؤسسة تستجيب بشكل ممتاز للعوامل الخارجية مستغلةً الفرص بفعالية ومؤقللةً التهديدات، بالمقابل تشير 1.0 إلى أن استراتيجيات المؤسسة لا تحسن استثمار الفرص أو التخفيف من حدة التهديدات بشكل كافي، يساوي مجموع جميع الدرجات المرجحة تقييم العوامل الخارجية مجتمعة، حيث سيوفر لنا هذا التقييم الإجابة على الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية الخامسة: تنطلق فرضية مصفوفة التقييم البيئي والتنافسي (EFE) من الفرض التالي:
 H_0 : لا تستجيب الشركة الوطنية للتأمين بفعالية للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $< 2,5$ ؛
 H_1 : تستجيب الشركة الوطنية للتأمين بفعالية للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $> 2,5$.

لتقييم العوامل الخارجية ننطلق من مصفوفة العوامل الخارجية (العامة والخاصة معاً) المختلطة في الجدول المولى:

الجدول رقم (23-04): جدول تقييم العوامل الخارجية (Externat Factors Evaluation)

النتيجة	التقييم	الوزن	العوامل الخارجية	الرمز	ال نوع
0,188	4	0,047	استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأولى في سوق التأمين الوطنية (حصة %21)	O1	
0,180	4	0,045	تنوع المنتجات التأمينية للشركة وتحقيق مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات (السيارات، الفلاحة، الحرايق والأضرار)	O2	م
0,152	4	0,038	يأخذ قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% من إجمالي حصة قطاعات سوق التأمين الوطنية (2022 bdcos)	O3	م

0,140	4	0,035	مثل تأمين السيارات أهم منتجات الشركة (حصة 29% قطاع تأمين السيارات)	O4	
0,136	4	0,034	الشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة (ارتفاع معدل نمو سوق التأمين إلى 5% سنويا)	O5	
0,132	4	0,033	توقيع شراكات مع مصنعى السيارات المحلية (اتفاق شراكة بين SAA والمصنع فىات الجزائر في جوان 2023) تضمن من خلالها SAA خدمة مباشرة في قاعات العرض وضمان خدمة مبتكرة	O6	
0,096	3	0,032	أكبر راس مال اجتماعي في السوق 35 مليار دج	O7	
0,124	4	0,031	انتهاج سياسة تنويع الموردين بإدخال شركات إعادة تأمين جديدة إلى برنامج الشركة	O8	
0,112	4	0,028	إطلاق الشركة لفرع جديد متخصص في التأمين التكافلي	O9	
0,081	3	0,027	انخفاض احتمال دخول لاعبين جدد للسوق بسبب تشهده وانخفاض مستوى جاذبيته	O10	
0,078	3	0,026	قوة تنافسية عالمية مت坦مية للاقتصاد الوطني (المربة 89 عالميا متحصل على 4 نقاط من أصل 7 مؤشر التنافسية العالمي بسنة 2019)	O11	
0,072	3	0,024	زيادة في مستويات الدخل الفردي والقدرة الشرائية للمواطن (المربة 10 عربيا من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)	O12	
0,072	4	0,018	ارتفاع الاحتياطيات الرسمية نسبة إلى معدل الناتج المحلي الإجمالي (المربة 5 عربيا)	O13	
0,068	4	0,017	مؤشرات ايجابية في مستويات السيولة بالقطاع النقدي في الجزائر (المربة 6 عربيا في نسبة السيولة إلى الناتج المحلي الإجمالي)	O14	
0,048	3	0,016	الاقتصاد الوطني يعتبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي (الثالثة إفريقيا من حيث الناتج المحلي الخام لسنة 2023)	O15	
0,045	3	0,015	تحسناً مستويات الانفتاح التجاري للجزائر (المربة 8 عربيا ضمن 17 دولة عربية)	O16	
0,042	3	0,014	زيادة عدد المشاركين في الهاتف الخلوي (اشتراك الهاتف الخلوي في المرتبة 11 عربيا)	O17	
0,052	4	0,013	مستويات متقدمة في معدلات الربط بالإنترنت، وزيادة سرعتها (المركز 74 عالميا حسب الاتحاد الدولي للاتصالات بمعدل 80 نقطة)	O18	
0,033	3	0,011	ارتفاع العمر الافتراضي للفرد في الجزائر إلى 79 سنة (حسب الديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2023)	O19	

0,064	2	0,032	التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية (المربة 104 من 180 دولة حسب منظمة الشفافية العالمية)	T1	
0,050	2	0,025	حظر الشركات التي يثبت عدم امثالتها للقوانين من طرف لجنة الإشراف	T2	
0,048	2	0,024	تحديات مكافحة الفساد (المربة 10 عربيا)	T3	
0,046	2	0,023	انخفاض معدل الاختراق بالنسبة لسوق التأمين (حيث يأخذ نسبة صغيرة من الناتج المحلي الخام - المرتبة 105 عالميا)	T4	
0,044	2	0,022	تميز السوق المالية المحلية بأنها سوق ضحلة (المربة 111 عالميا من حيث العمق)	T5	
0,038	2	0,019	تأثير الضرائب والإعanات المنوحة من طرف الدولة في المنافسة في السوق المحلية (المربة 90 عالميا)	T6	
0,037	1	0,037	انخفاض مستويات السيارات المستوردة (159 ألف منذ فتح الاستيراد سنة 2023) وضعف الصناعة المحلية للسيارات (مصنع فيات 18 ألف سيارة سنويا)	T7	

0,037	1	0,037	تجاوز بعض الشركات للإطار القانوني المحدد لامتثال كافة المعاملين بتحفيضات لا تتعدي نسبة 50 في المائة في فرع التأمين على السيارات في ظل المنافسة القائمة بين الشركات.	T8	
0,036	2	0,018	ارتفاع إجمالي التعويضات الممنوحة من قبل الشركة (ترتيباً أولاً سنة 2022 بنسبة 20% من إجمالي التعويضات الممنوحة للمؤمنين في السوق)	T9	
0,036	2	0,018	انخفاض جودة الطرق (الرتبة 86 عالمياً من حيث جودة الطرق)	T10	
0,035	1	0,035	قطاع تأمين السيارات يشهد مراجحة قوية من قطاع تأمين المراقب والأضرار الذي تهتم فيه الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الثالثة بحصة سوقية 14%	T11	
0,034	2	0,017	انخفاض في مؤشرات الابتكار (الرتبة 115 من بين 133 حسب مؤشر المنظمة العالمية للمملكة الفكرية)	T12	
0,033	1	0,033	القوة التفاوضية لشركات إعادة التأمين وتأثيرهم على القرارات الاستراتيجية للشركة	T13	
0,032	1	0,032	ارتفاع خطر السيارات وبلغت الحظيرة الوطنية للسيارات قرابة 8 مليون سيارة	T14	
0,031	1	0,031	ارتفاع معدل مطالبات الأقساط إلى 59%	T15	
0,030	2	0,015	ارتفاع معدلات التضخم 2021-2023 (%) 9 (المرتبة 106 عالمياً)	T16	
0,026	1	0,026	العدد الكبير لزيادة الشركة 2 مليون زبون من بينهم شركات ومؤسسات وطنية كبيرة	T17	
0,022	2	0,011	حدودية ثقافة رياادة الأعمال (المرتبة 110 عالمياً)	T18	
0,021	1	0,021	نقص القوى العاملة ذات المهارة والكماءة لزيادة تنافسية الشركات (الرتبة 95 عالمياً في مهارة القوى العاملة الحالية)	T19	
0,020	2	0,010	ظهور منتج جديد في سوق التأمين ابتدأ من 2022 يتمثل في التأمين التكافلي	T20	
0,020	2	0,010	تراجع استقطاب اليد العاملة في سوق الشغل (الرتبة 91 عالمياً من حيث المرونة)	T21	
2,591		1	المجموع		

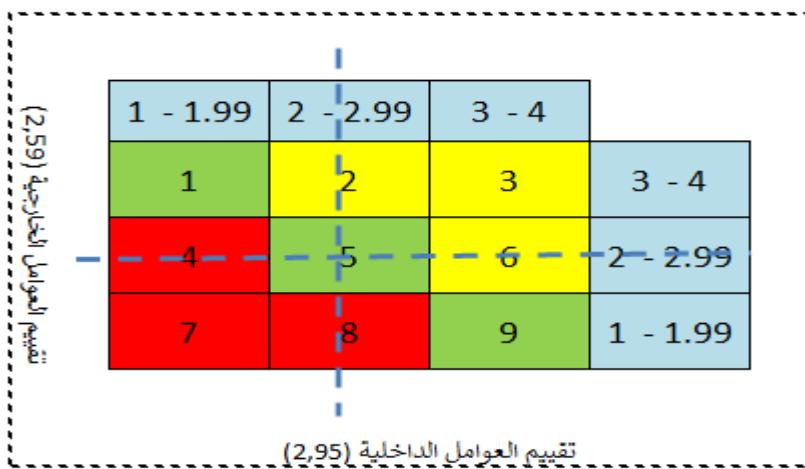
المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول نلاحظ أن إجمالي القيم المرجحة للعوامل الخارجية هو 2,591 وهو أكبر من القيمة المفترضة للقيم المرجحة 2,5 ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بأن الشركة الوطنية للتأمين تستجيب بشكل عام وبفعالية للفرص والتهديدات في محيطها الخارجي.

الفرع الثالث: بناء نموذج SWOT واختيار البديل الاستراتيجي

1- بناء مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية: من خلال ما تم التوصل إليه من جدول تقييم العوامل الداخلية (IFE)، وجدول تقييم العوامل الخارجية (EFE)، نقوم ببناء مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (IE) لتحديد مجال البديل الإستراتيجي من خلال الشكل الموجز (MATRIX).

الشكل رقم (04-01): نموذج مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات المداول (62-03 / 58-03)

من خلال الشكل الموضح لمصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين، يتضح أن تمثل المستقيمان الممثلان لتقييمي العوامل الداخلية والخارجية يتقاطعان بحكم قيمهما في منتصف الشكل وتحديداً عند المربع رقم 05، والذي يمثل البديل الاستراتيجي المناسب على مصفوفة SWOT بالنسبة للشركة.

تتضمن مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية ثلاث مناطق محددة بحسب الألوان في الشكل، حيث يشير اللون الأصفر إلى البديل الاستراتيجي المناسب في هذه الحالة ويتمثل في إستراتيجية النمو أو التوسيع، وفي حالة وسط الشكل الممثل باللون الأخضر فإن البديل المناسب يتمثل في إستراتيجية الثبات أو المعالجة، أما في حالة اللون الأحمر فإن البديل المناسب يتمثل في إستراتيجية الانكماش أو الاندماج.

وعليه فإن البديل الاستراتيجي المناسب وفق مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية يتمثل في إستراتيجية الثبات أو المعالجة.

2- نموذج SWOT للشركة الوطنية للتأمين:

تنطلق الفرضية المتعلقة بالإستراتيجية التنافسية الحالية للشركة من الفرض التالي:

الفرضية الرئيسية السادسة: الاستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا تواكب متغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتهديدات خارجية بشكل عام.

لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها ننطلق جدولياً تقييم العوامل الداخلية والخارجية لبناء نموذج SWOT للشركة الوطنية للتأمين، هذا الأخير يتيح لنا تحديد البديل الاستراتيجي في كل وضعية محتملة الحدوث.

لتبسيط عملية إعداد نموذج SWOT بالنظر إلى العدد الكبير في عوامل القوة والضعف وعوامل الفرص والتهديدات التي يمكن استنتاجها من تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة وفق جداول تقييم العوامل الداخلية والخارجية، سنسخدم تقنية التسلسل الهرمي في إعادة بناء الأوزان المحددة في جدولى تقييم العوامل، لتقتصر على العوامل الأكثر تأثيراً، وذلك باختيار 5 عوامل مؤثرة بوزن كبير من عوامل القوة، و اختيار 5 عوامل مؤثرة بوزن كبير

من عوامل الضعف، لإعادة بناء جدول تقييم العوامل الداخلية، بالموازاة مع ذلك ستركز كذلك على 5 عوامل الأكثر تأثيراً من نقاط الفرص والتهديدات لبناء جدول تقييم العوامل الخارجية، لتحسين ترتيب العوامل تبعاً لقيم أوزانها وتقييمها الداخلي والخارجي، وتعتمد تقنية التسلسل الهرمي على المقارنات الزوجية بين العوامل، هذه العملية التي سيتخرج عنها 45 مقارنة زوجية لكل جدول (أنظر الملحق رقم 04)، بالمقابل سيساعد الجدولين في حساب القيم القوية والضعف على محور السينات، وقيم الفرص والتهديدات على محور العينات، وتمثيلهما على معلم SWOT المعماد والمتجانس.

1-2 إعداد جدول تقييم العوامل الداخلية باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي

بالرجوع إلى جدول تقييم العوامل الداخلية رقم (19-04) تم اختيار 05 من العوامل الأكثر تأثيراً حسب الجدول بالترتيب من S1 إلى S5 بالنسبة لعوامل القوة، و اختيار 05 من العوامل الأكثر تأثيراً بالترتيب من W1 إلى W5 بالنسبة لعوامل الضعف، بعد عملية المزاوجة بين العوامل بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>) لحساب التسلسل الهرمي التحليلي لعوامل القوة والضعف خلصنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (24-04) جدول تقييم العوامل الداخلية المختصر

النتيجة	التقييم	الوزن	العوامل الداخلية	الرمز	
1,032	4	0,258	تتمتع الشركة بقيادة قوية ومحفظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية	S1	بيان القوى
0,844	4	0,211	الوضعية الائتمانية والمالية القوية للشركة الوطنية للتأمين يعكس تصنيف القوة المالية من شركات التصنيف العالمية	S2	
0,608	4	0,152	حصول الشركة على الشهادة الدولية "ايزو-9001"	S3	
0,516	4	0,129	شبكة توزيع منتشرة في جميع الولايات (المراكز الأول من حيث عدد الوكالات بمختلف أنواعها (894) حتى سنة 2023)	S4	
0,352	4	0,088	توجد لدى الشركة منصة رقمية داخلية my saa تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين	S5	
3,352	مجموع نقاط القوة				
0,12	2	0,060	التركيز على قطاع تأمين السيارات مقارنة القطاعات التي تعرف فهو سريع	W1	بيان الضعف
0,037	1	0,037	ضعف تقديم الخدمات وعدم مرونة آليات التعويض	W2	
0,05	2	0,025	عدم وجود أنظمة لليقظة والحماية من الهجمات السيبرانية	W3	
0,048	2	0,024	تم إنشاء موقع ويب ولكن لا يتم تحديده بانتظام	W4	
0,034	2	0,017	ارتفاع التكاليف مقارنة بشركات أخرى في السوق بنسبة 23%	W5	
0,289	مجموع نقاط الضعف				
3.64		1	المجموع العام		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>)

من خلال الجدول ولحساب قيمة نقاط القوة والضعف على محور السينات تقوم بالعملية التالية:

قيمة نقاط القوة والضعف = مجموع نقاط القوة – مجموع نقاط الضعف \Rightarrow قيمة (قوة/ضعف) = 3.35

2-2 إعداد جدول تقييم العوامل الخارجية باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي:

بالرجوع إلى جدول تقييم العوامل الخارجية رقم (04-20) تم اختيار 05 من عوامل الفرص بالترتيب من 01 إلى 05 ، واختيار 05 من عوامل التهديدات بالترتيب من T1 إلى T5 ، بعد عملية المزاوجة بين العوامل بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>) لحساب التسلسل الهرمي التحليلي لعوامل الفرص والتهديدات خلصنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (25-04) جدول تقييم العوامل الخارجية المختصر

النتيجة	التقييم	الوزن	العوامل الخارجية	الرمز
1,064	4	0,266	استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأولى في سوق التأمين الوطنية (حصة 21%)	O1
0,72	4	0,180	تنوع المنتجات التأمينية للشركة وتحقيق مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات (السيارات، الفلاحة، الحرائق والأضرار)	O2
0,592	4	0,148	يأخذ قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% من إجمالي حصة قطاعات سوق التأمين الوطنية (2022 bdcos)	O3
0,468	4	0,117	مثيل تأمين السيارات أهم منتجات الشركة (حصة 29% قطاع تأمين السيارات)	O4
0,38	4	0,095	الشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة (ارتفاع معدل نمو سوق التأمين إلى 5% سنويا)	O5
3,224	مجموع الفرص			
0,068	2	0,034	التهديدات المرتبطة بمؤشرات الشفافية (المরتبة 104 من 180 دولة حسب منظمة الشفافية العالمية)	T1
0,122	2	0,061	حظر الشركات التي يثبت عدم امتثالها للقوانين من طرف لجنة الإشراف	T2
0,038	2	0,019	تحديات مكافحة الفساد (المরتبة 10 عربا)	T3
0,118	2	0,059	انخفاض معدل الاختراق بالنسبة لسوق التأمين (حيث يأخذ نسبة صغيرة من الناتج المحلي الخام - المرتبة 105 عالميا)	T4
0,044	2	0,022	قيزير السوق المالية المحلية بأنها سوق ضحلة (المরتبة 111 عالميا من حيث العمق)	T5
0,39	مجموع التهديدات			
3.61	1		المجموع العام	

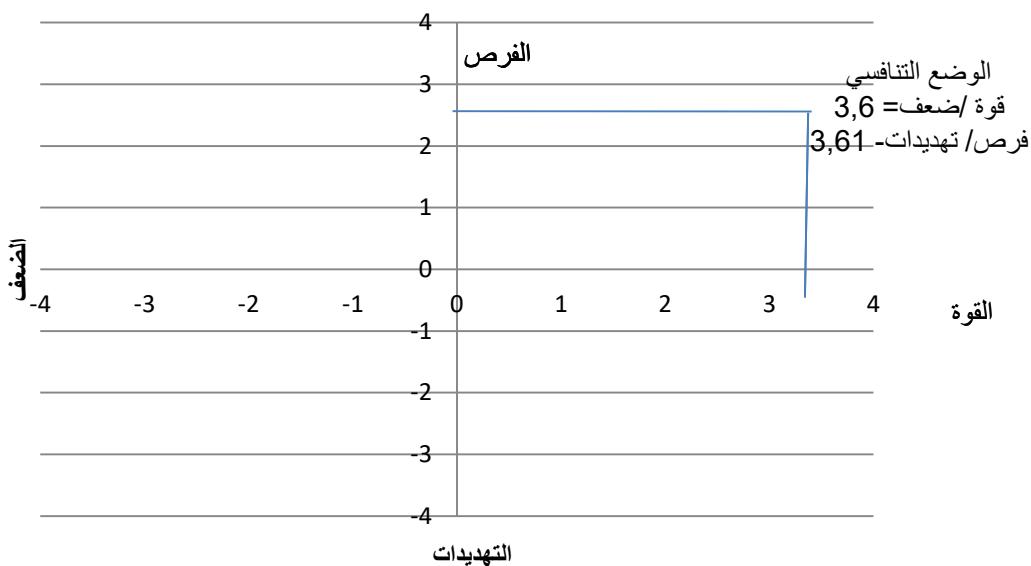
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>)

من خلال الجدول ولحساب قيمة عوامل الفرص والتهديدات على محور العينات تقوم بالعملية التالية:

قيمة (الفرص والتهديدات) = مجموع عوامل الفرص – مجموع عوامل الضعف \Rightarrow قيمة (فرص/تهديدات) = 3.22

3-3 إعداد معلم SWOT المتعامد والمتجانس: بعد حساب قيم عوامل القوة والضعف من جدول تقييم العوامل الداخلية، وحساب قيم عوامل الفرص والتهديدات من جدول تقييم عوامل الفرص والتهديدات، تقوم بتمثيل تقاطعات العوامل على معلم SWOT الموالي:

الشكل رقم (04-02): معلم SWOT للشركة الوطنية للتأمين



المصدر: من إعداد الطالب

يظهر من خلال معلم SWOT أن الوضع التنافسي للشركة يقع في الجهة اليمنى العلوية من المنحنى، ما يعني أن الشركة تتمتع بوضع داخلي جيد (نقاط قوة أعلى من نقاط الضعف)، ووضعية خارجية مريحة (نقاط الفرص أكبر من نقاط التهديدات)، وعليه فإن البديل الاستراتيجي المناسب للشركة في هذه هو البديل المحدد في المنطقة الأولى من نموذج SWOT الذي يشير إلى ملائمة إتباع الشركة لاستراتيجية هجومية (SO) حسب المعطيات المتاحة.

4-2 إعداد نموذج SWOT للشركة الوطنية للتأمين: من جدول تقييم العوامل الداخلية والخارجية المختصين، نقترح النموذج التحليلي الرباعي المتعلق بالشركة الوطنية للتأمين للفترة 2019-2023 .

الشكل رقم (04-03): نموذج التحليل الرباعي SWOT للشركة الوطنية للتأمين

نقاط الضعف W	نقاط القوة S	
مزونة آليات التغوييف	S1 قيادة فنية ومحفظة متنوعة	العامل الاستراتيجية الداخلية
ضعف التسويق	S2 وضعية التمانية ومالية قوية	العامل الاستراتيجية الخارجية
الحملات الإعلانية	S3 الشهادة الدولية "ابزو-9001"	
التركيز على تأمين السيارات	S4 شبكة توزيع منتشرة في الولايات	
الموجبات السيرانية	S5 التحولات الإستراتيجية	
المنطقة الثانية- استراتيجيات حالة (ضعف- فرص) OW	المنطقة الاولى - استراتيجيات حالة (القوة- فرص) SO	الفرص O استحوذ الشركة على الحصة السوقية الأولى O1 تنوع المنتجات التأمينية للشركة O2 قطاع تأمين السيارات نسبته 47% من حصص قطاعات O3 تأمين السيارات أهم منتجات الشركة O4 سوق ينمو بسرعة O5
الاعتماد الاستراتيجية علاجية: من خلال التركيز على تحسين الخدمات ومزونة التعويضات ومضاعفة الإعلانات من أجل كسب المزيد من الزبائن	اعتماد استراتيجية هجومية: بالاستمرار في استراتيجية التميز واستثمار الوضعية الائتمانية القوية وشهادة جودة المنتجات في التوسع في النشاط لشمل شرائح جديدة من المجتمع وكسب الزيادة في الدخل الفردي للزبائن الحاليين من خلال التطوير في الخدمات بالإضافة إلى الدخول إلى أسواق جديدة أفرقيا وعربيا	
المنطقة الرابعة - استراتيجيات حالة (ضعف- تهديدات) NT	المنطقة الثالثة - استراتيجيات حالة (القوة- تهديدات) ST	التهديدات T مؤشرات الشفافية T1 الامتثال للقوانين T2 مكافحة الفساد T3 نسبة الخزانق T4 سوق مالي ضحلة T5
اعتماد استراتيجية انكماسية: من خلال التركيز على تحسين الخدمات وخفض التكاليف والاسحاب من المنتجات غير المربحة	اعتماد استراتيجية دفاعية: من خلال التركيز على القطاعات الأخرى عبر تأمين السيارات ومضاعفة المنتجات والخدمات المتعلقة بتأمين الأضرار	

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن للشركة الاختيار بين البدائل الاستراتيجية الأربع حسب وضعيتها التنافسية، والتي تنتجهما مجموع نقاط قوتها وضعفها من جهة، وعناصر الفرص والتهديدات الحالية المنشقة عن تقييم البيئة الخارجية للشركة من جهة أخرى.

انطلاقاً من نتائج جدولي تقييم العوامل الداخلية والخارجية وللذين يشيران إلى أن الشركة في وضعية داخلية قوية من جهة نقاط قوتها المرتفعة مقارنة بنقاط ضعفها، وأنها تستجيب بشكل فعال لمتغيرات بيئتها الخارجية استناداً لعوامل الفرص المرتفعة مقارنة بالتهديدات، فإن الاستراتيجية التنافسية المناسبة للمرحلة الحالية هي إستراتيجية التميز وهي نفسها المتبعة من طرف الشركة، وعليه نرفض الفرضية التي مفادها أن الاستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا توافق متغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتهديدات خارجية بشكل عام.

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات

المطلب الأول: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات الكمية

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى

نصلت الفرضية الرئيسية الأولى بأنه لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha > 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية - اليقظة التكنولوجية - اليقظة التجارية - اليقظة البيئية) على إدارة الأزمات بأبعادها (كشف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم) من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين SAA.

من خلال الاختبارات تبين عدم صحة هذه الفرضية، وصحة الفرضية البديلة، ويتجلّى هذا التأثير بدايةً من الارتباط الطردي القوي بين أبعاد المتغير المستقل من جهة المتغير التابع من جهة أخرى، والذي أظهره معامل التحديد R^2 المقدر والذي يفسر 67% من التباين في المتغير التابع؛ وهو ما أثبتته الدراسات السابقة العربية بدايةً من دراسة الباحثة علوط فتحة (2020) التي أجرتها مؤسسة موبيليس، ودراسة محمد جهاد البابا (2023) حول الجامعات الفلسطينية؛ كذلك نلمس هذا في الدراسات السابقة الأجنبية في دراسة Abdulsalam Ali Hussein (2022) حول AHmed Abdulsattar Al-Janabi، Alnoori (2020) حول مستشفى القطاع الخاص بمحافظة الأنبار، ودراسة Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb (2020) حول بنك HBTF بالأردن.

بالمقابل أظهرت دراسة الفرضيات الفرعية المرفقة للفرضية الرئيسية الأولى والتي تناولت دراسة الأثر بين أبعاد اليقظة الإستراتيجية بصفة منفردة وجود أثر بين كل بعد كمتغير مستقل والمتغير التابع، وتبينت شدة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، مرتبة بدايةً من اليقظة التنافسية بقوة ارتباط طردي 0,80، تليها اليقظة البيئية بقوة ارتباط طردي 0,77، ثم اليقظة التكنولوجية بدرجة ارتباط طردي 0,70، وأخيراً اليقظة التجارية بدرجة ارتباط 0,65، ويعود التباين في شدة الارتباط إلى طبيعة نشاط الشركة المتميزة لقطاع التأمين، وسلم استراتيجياتها التي تركز بالدرجة الأولى على المنافسة ومراقبة المتغيرات المجتمعية والقانونية كمكونات لليقظة البيئية.

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

نصلت الفرضية الرئيسية الثانية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية)، حيث تبين أن أفراد العينة المختارة باختلاف جنسهم وأعمارهم ومستوياتهم العلمية والوظيفية، بالإضافة إلى عامل الخبرة المهنية ليس لها تأثير في تحديد آرائهم وتوجهاتهم حول أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية ما يعزز من أهمية علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ وهو ما لمسناه في الدراسات السابقة، في دراسة الباحثة علوط فتحة (2020) التي

تناولت اختبار الفروق الفردية لمتغير اليقظة الاستراتيجية وجاءت نتائج اختبار الفروق موافقة لما توصلنا إليه باستثناء عامل المؤهل العلمي في دراستها.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة

نصلت الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أراء المبحوثين حول أبعاد إدارة الأزمات تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية)، وخلص اختبار الفرضية إلى صحة الفرضية الصفرية بالنسبة لجميع العوامل، ما يعني عدم وجود تأثير ناتج عن المتغيرات الشخصية والوظيفية في أبعاد إدارة الأزمات، وهو ما يعزز أهمية علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع، حيث وافقت دراستنا الحالية الدراسات السابقة في النتائج المتوصّل إليها كما هو في دراسة الباحثة علوان فتيحة (2020).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات النوعية

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

تصنت الفرضية الرئيسية الرابعة أن تقييم العوامل الداخلية للشركة الوطنية للتأمين يشير أنها في حالة ضعف داخلي إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة تقييم الأداء الداخلي $> 2,5$ ، وتكمّن أهمية هذا التقييم من التأكيد من امتلاك الشركة لأنظمة داخلية وموارد تسمح لها بمواجهة المتغيرات المحتملة في بيئتها الداخلية (أخطاراً كانت أو أزمات تنظيمية)، وكذا التغييرات في بيئتها الخارجية (أزمات ناجمة عن عوامل خارجية)، حيث بينت نتائج اختبار هذه الفرضية عدم صحة هذه الفرضية، وبالتالي صحة الفرضية البديلة التي تشير إلى أن تقييم العوامل الداخلية للشركة الوطنية للتأمين يظهر أنها في حالة قوة مقارنة ببقية ضعفها، حيث جاءت نتيجة مصفوفة تقييم العوامل الداخلية 2,95 أكبر من إجمالي الدرجات المرجحة المفترض عند 2,5، وهذا ما تشير إليه كذلك النتائج الإيجابية المحققة من قبل الشركة (رقم الأعمال، الأرباح المحققة)، وتركزت نقاط القوة ضمن تحليلاً "McKinsey 07" في:

1) بعد الاستراتيجي: والذي أكسب الشركة عامل للقوة تمثل في المحفظة المتعددة، هذا الأخير من الشركة هامش أمان في تغطية القطاعات التأمينية بعضها البعض، خصوصاً تلك التي قد تعاني من انخفاض في الأداء أو هزات غير متوقعة بالقطاعات عالية الأداء.

2) بعد الهيكل التنظيمي: والذي أكسب الشركة عنصر قوة تمثل في شبكة التوزيع المنتشرة في جميع ولايات الوطن، وتعد الشركة الوطنية للتأمين الأولى وطنياً من حيث تعداد الوكالات، ما يجعلها تحظى بأكبر عدد من الزبائن في السوق مقارنة بالمنافسين.

3) بعد الأنماط الإدارية: هذا بعد أكبّ الشركة عنصري قوة مهمين تمثلاً في التصنيف الائتماني القوي الذي سجلته الشركة من أحد أهم مؤسسات التصنيف الائتمانية الدولية "AM Best" ما أكسبها سمعة كبيرة لدى

الريلان الكبار وبالأخص مورديها (شركات إعادة التأمين)، بالإضافة إلى شهادة ايزو 9001 في جودة المنتجات.

4) بعد الأنظمة: وهو الإطار العام لدراستنا، حيث أكسب وجود منصة رقمية داخلية my saa تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين، قوة للشركة في مواجهة المستجدات حول البيئة الداخلية والخارجية بالأخص الطارئة منها، ويعد هذا النظام حلقة ضمن حلقات اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في نشر المعلومات.

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الخامسة

نصلت الفرضية الرئيسية الخامسة أن الشركة الوطنية للتأمين لا تستجيب بفعالية للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $> 2,5$ ، وتكون أهمية دراسة هذه الفرضية من التتحقق أن الشركة الوطنية للتأمين قادرة على تفعيل نقاط قوتها في مواجهة التغيرات المحتملة في بيئتها التنافسية (الخاصة ، العامة) والاستجابة بفعالية لهذه المتغيرات انتلاقاً مما تحوزه من موارد بشرية ومادية مقارنة بنقاط الضعف، حيث جاءت نتيجة مصفوفة تقييم العوامل الخارجية 2,59 أكبر من إجمالي الدرجات المرجحة المفترض عند 2,5، وهذا ما يشير إليه تشخيص العوامل البيئية الخارجية للشركة، وتركزت نقاط الفرص المتاحة للشركة في النموذج الخماسي للشركة (البيئة الخارجية الخاصة)، وتلخصت في القوة التنافسية الهامة في مواجهة المنافسين الحالين، بأعلى حصة سوقية، وتركيز الشركة بشكل كبير على المتغيرات البيئية المرتبطة بهم، فعلى سبيل المثال لا الحصر أحدثت الشركة عرض تامين مخصص للمرأة (الالة) لمواجهة عرض مماثل من شركة أخرى مخصص لهذا الغرض، وتتطابق الدراسة الكمية مع الدراسة النوعية في أسبقيّة اليقظة التنافسية على باقي أنواع اليقظة بالشركة.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية السادسة

نصلت الفرضية الرئيسية السادسة أن الإستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا توافق متغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتهديدات خارجية بشكل عام، إذا تبين من خلال مصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية للشركة وبناء نموذج مصفوفة SWOT الخاص بالشركة أن إستراتيجية التميز التي تتبعها الشركة في هذه الحالة مواءمة لما تم التوصل إليه، ووفق مصفوفة تقييم العوامل الداخلية يتبع على الشركة انتهاج إستراتيجية هجومية في اقتناص الفرص التي يتيحها السوق للشركة خاصة والمتعلقة بالنمو السريع للسوق وتبؤتها للمركز الأول في قطاع تأمين السيارات، وذلك بإحداث منتجات جديدة في هذا الصدد والدخول إلى أسواق جديدة للحفاظ على الحصة السوقية المرتفعة مقارنة بمنافسيها.

المبحث الثالث: التفسيرات والوصيات العلمية والأكاديمية للنتائج

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الكمية والنوعية، يمكن نعتبر بأنها موافقة للدراسات العلمية السابقة، هذا الأمر يبرر المزاوجة بين النهج الكمي والكيفي للدراسة، لإبراز أهمية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في التحكم في إدارة الأزمات من خلال أبعادها.

المطلب الأول: التفسيرات العلمية للنتائج الدراسة

الفرع الأول : التفسير العلمي للدراسة الكمية

من خلال ما تم تناوله في الدراسة الميدانية تعتبر اليقظة الاستراتيجية مهمة وذات تأثير ظاهر لأبعادها على مراحل إدارة الأزمات مجتمعة (كشف إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم)، غير أن تحكمها في هذه الإدارة يظهر جلياً في مرحلة احتواء الأضرار، باعتبارها مرحلة فاصلة وخطيرة، يدفع التحكم الجيد في إدارة الأزمة بالمنظمة إلى بلوغ مرحلة استعادة النشاط، بالمقابل يؤدي عدم احتواء الأضرار إيجابيًّا إلى نتائج كارثية قد تحدد استمرارية نشاط المنظمة؛ وفي هذا الإطار يعبر "Chloé" عن مرحلة احتواء الأضرار موازاة بمرحلة تصعيد الأزمة التي يكون فيها تدفق المعلومات كبيراً وفيها يجب التحكم في حوكمة المعلومات بشكل أفضل، حيث أن حوكمة المعلومات في سياق إدارة الأزمات تتطلب تنظيمًا راسخًا ومعالجة المعلومات ونشرها بشكل فعال¹.

من أجل بلوغ المنظمة إلى مرحلة استعادة النشاط يصبح لل الخيار الاستراتيجي دور بارز في قلب موازين الأزمة والعمل على إخمادها أو التقليل من أثارها، حيث أقدمت الشركة الوطنية للتأمين في غمار أزمة كوفيد 19 (سنة 2020) في ظل الحجر الصحي العام المرافق لتدابير السلامة الصحية للمواطنين بشكل عام والعاملين بالشركة بشكل خاص، إلى مواجهة خطر توقف أنشطتها المصاحب لهذا الحجر، باتخاذ تدابير إستراتيجية سريعة والتي من جملتها استحداث نوافذ اتصال افتراضية بينها وبين زبائنها، والذي مكنتها من الحفاظ على زبائنها بالدرجة الأولى واستمرارية نشاطها بالدرجة الثانية، من هنا تبرز أهمية المعلومات التي وفرها نظام اليقظة بالشركة لوضع بدائل إستراتيجية أمام صناع القرار تواكب تطورات المرحلة، الأمر ذاته يقودنا إلى دراسة الكيفية التي حافظت بها هذه الشركة العمومية على مكانتها في السوق رغم خطورة الأزمة غير المتوقعة، في ما إذا كان لل استراتيجيات الداخلية دور بارز في تحقيق هذه النتائج أو أن الأمر يعود لتدخل الدولة للحفاظ على الشركة باعتبارها مؤسسة عمومية.

الفرع الثاني : التفسير العلمي للدراسة الكيفية

¹ Chloé, veille stratégique gouvernance de l'information en temps de crise Cinétique d'une crise , ixxo, 27 juillet 2020, <https://www.ixxo.fr/blog/veille-strategique-gouvernance-information-crise/>.

انطلاقا من ما انتهت إليه الدراسة الكمية، جاءت الدراسة الكيفية لتناول جانبين:

الجانب الأول التأكيد من أن الاستراتيجية التنافسية المتبعة من قبل الشركة هي التي مكنت الشركة من الحفاظ على مكانتها السوقية باعتبارها ملائمة للوضعية في تلك الفترة (2019-2022)، وذلك باستخدام تحليل SWOT كتقنية من التقنيات التقليدية المستخدمة في اليقظة الاستراتيجية.

الجانب الثاني التأكيد على أهمية استخدام تحليل SWOT كتقنية من تقنيات اليقظة الاستراتيجية؛ لكونه يتوافق مع معيار ISO 9001 بالنسبة لأنظمة إدارة الجودة الذي يحث على النظر في التهديدات والفرص المرتبطة بسياق وأهداف المنظمة، وتتضمن التوصيات المتعلقة به زيادة التأثيرات المرغوبة ومنع التأثيرات غير المرغوبة أو المد منها، كما يتوافق تحليل SWOT بشكل مثالي مع معايير ISO المخصصة لأنظمة الإدارة في إطار فهم المنظمة وتحديد القضايا الداخلية والخارجية.¹

المطلب الثاني: التوصيات الأكاديمية للنتائج الدراسية

الفرع الأول : التوصيات الأكاديمية من الدراسة الكمية

بالاعتماد على ما تم التطرق إليه، وكتوصيات من نتاج الدراسة الكمية بالشركة الوطنية للتأمين، يتوجب على الشركات العاملة في قطاع التأمين بشكل خاص والشركات الاقتصادية الناشطة في الاقتصاد الجزائري مراعاة ما يلي:

- حداثة الأنظمة المعلوماتية الوطنية وحداثة اعتماد الدولة لنظام الذكاء الاقتصادي بالمقارنة مع الدول المجاورة (تونس مثلا) والدول الرائدة في المحيط الإقليمي (فرنسا مثلا)، وما يمكن أن تشكله من تحديد تنافسي؛
- أخذ التأثير الذي تحمله الأزمات على استمرارية نشاط الشركة بمحمل من الجدية، خاصة الأزمات الداخلية (التنظيمية)، ولا يكون ذلك إلا باعتماد نظام داخلي لليقظة الاستراتيجية؛
- التفرقة بين خلية اليقظة الاستراتيجية وخليفة الأزمة، باعتبار الخلية الأولى جزء من الهيكل التنظيمي تعمل بشكل مستدام واستباقي، بينما تنشأ خلية الأزمة في أعقاب الأزمات أو بشكل مستدام من أجل مواجهة أثار وتأثيرات الأزمات.

الفرع الثاني : التوصيات الأكاديمية من الدراسة الكيفية

من خلال نتاج الدراسة الكمية بالشركة الوطنية للتأمين، يتوجب على الشركات العاملة في قطاع التأمين بشكل خاص والشركات الاقتصادية الناشطة في الاقتصاد الجزائري مراعاة ما يلي:

¹ Gilles MENGUAL, Le SWOT un outil stratégique au service des organisations, blog-qhse, 27/04/2023, <https://www.blog-qhse.com/le-swot-un-outil-strat%C3%A9gique-au-service-des-organisations>.

- 1- الوضعية التنافسية للاقتصاد الوطني بالمقارنة مع الدول والجهات الإقليمية التي تقيم الجزائر شراكات معها مثل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، بالأخص في المجالات التي تمثل أوجه قصور لدى الشركات الوطنية مقارنة بال أجنبية كما هو الحال مؤشر الابتكار العالمي؛
- 2- تقييم العوامل الداخلية والخارجية بشكل دوري بما يسمح للشركات من تدارك القصور الداخلي واستغلال نقاط قوتها بما يعزز من كسبها لفرص المتاحة وتحاوز التهديدات المختللة التي تفرزها البيئة الخارجية؛
- 3- تكوين نظم معلومات قطاعية في التكتلات المهنية والمنظمات الاستشارية، كما هو الحال للمجلس الوطني للتأمينات والذي يضم قاعدة للمعلومات خاص بقطاع التأمين الوطني والشركات العاملة فيه، الأمر الذي يعزز من تقوية نظام الذكاء الاقتصادي الوطني من جهة، وبناء نظم للمعلومات خاص بكل شركة من جهة أخرى؛

خلاصة الفصل

من خلال ما تم التوصل إليه من الدراسة الميدانية في الشركة الوطنية للتأمين تتضح أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء والحفاظ على تنافسية الشركة إذ تشير الدراسة الحالية بمعية الدراسات السابقة إلى أثرها بالغ الأهمية في مواجهة التغيرات البيئية التي قد تحول أو تولد في شكل أزمات، حيث مكن وجود مديرية لليقظة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي للمديرية العامة للشركة، من توفير معلومات لفائدة الإدارة العليا ساهمت في بناء استراتيجيات والحفاظ على تنافسية الشركة وطنياً.

من وجهة أخرى تعبر هذه الدراسة أن قطاع التأمين الوطني الذي لا يمثل سوا نسبة 5% (معدل الاختراق) من الناتج المحلي الخام وتسيطر عليه خمس شركات عمومية لا يمكن النهوض به بالرغم من نسب النمو التي قاربت 4% إلا بإحداث تغييرات جذرية في الأطر التشريعية والتنظيمية المنظمة له وهذا ما أشار إليه جل المهنيين العاملين في القطاع وهو ما تعمل عليه السلطات المختصة في هذه الفترة، إذا أن هذا الشبات لا يخدم القطاع ولا يخدم الشركات العاملة فيه والتي قد تجد نفسها في فترة أخرى مجبرة على مواجهة شركات تأمين عالمية تفوقها خبرة وتنوع من حيث المنتجات والخدمات التأمينية بالأخص في مجال البورصة.

بالإضافة إلى ما سبق يعتبر توجيه السلطات العمومية نحو تحقيق هدف الرقمنة بكل القطاعات الاقتصادية ذات أهمية بالغة لتعزيز نظام الذكاء الاقتصادي الوطني، وأنظمة اليقظة الاستراتيجية بالمنظمات، والتي تسير ببطء في قطاع التأمين مقارنة بالأهداف الزمنية التي وضعتها السلطات خاصة في شقها المتعلق بأنظمة الدفع والرفع من كفاءة النظام الوطني لمعلومات التأمين في مرحلته الثالثة.

الخاتمة العامة

يتزايد الاهتمام بموضوع اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في وقتنا الراهن بشكل كبير خصوصاً في القطاعات التي تعرف منافسة شديدة وليس أدل من ذلك على قطاع التأمين الذي يضم ما يزيد عن 25 مؤسسة، ما يفرض على القائمين على رأس الشركة الوطنية للتأمين بذل المزيد من الجهد للاحتفاظ على الحصة السوقية وقيمة وسمعة المؤسسة.

إن الاهتمام بإدارة الأزمات لا يجب أن يكون وليد مناسبة كل أزمة كما هو الحال لأزمة كورونا ولكن يجب أن يشكل أحد مكونات الثقافة التنظيمية للمنظمة، من خلال فرض جو من الحرية للأفراد تسمح لهم بإبداء آرائهم حول السياسات والاستراتيجيات المتتبعة ومحاولة إقناعهم وتحفيزهم بضرورةأخذ زمام المبادرة بشكل تطوعي وإرادي في سبيل الحفاظ استمرارية نشاط المنظمة والرفع من مستوى قيمتها وتنافسيتها في السوق.

انطلاقاً من الدراسة الميدانية على الشركة الوطنية للتأمين كأحد المنظمات العمومية الرائدة في ميدان التأمين، وباستخدام وسائلتين رئيسيتين لجمع البيانات تمثلت في الاستبيان بهدف قياس أثر العلاقة ما بين متغيري الدراسة في الشركة، والمقابلة بهدف تقييم عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الاستراتيجية التنافسية المناسبة في الفترة ما بعد أزمة كوفيد 19 باستعمال أسلوب "SWOT"، خلصت الدراسة إلى وجود اهتمام لدى إطارات الشركة بموضوع اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات بصورة مرتفعة وهذا من خلال الإجابات المقاربة إلى حد ما حول عبارات محاور الاستبانة، وبعد تحليل البيانات وإخضاعها للاختبار خلصت الدراسة إلى الإجابة عن صحة فرضيات البحث الستة.

أولاً: اختبار صحة الفرضيات

بيّنت الاختبارات عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى الموسومة بعدم وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالمنظمة قيد الدراسة، حيث أكدت قوّة هذا الأثر المفسر بدرجة 67% في ما يعود باقي الأثر إلى عوامل أخرى خارج النموذج، كما جاءت الفرضيتين الثانية والثالثة المتعلقةين بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في أراء المبحوثين حول أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) تعزى إلى عوامل شخصية ووظيفية، حيث أيدت الاختبارات عدم صحة الفرضيتين الرئيسيةين والفرضيات الفرعية المكونة لهما.

من جانب الدراسة الكيفية وبعد تقييم العوامل الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين خلصت الدراسة في الإجابة على الفرضية الرابعة والخامسة، بكون الشركة تعيش وضعاً داخلياً جيداً يوصف بالقوى من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على الاستجابة بشكل فعال لمتغيرات بيئتها الخارجية.

وفي ما يتعلق بالإجابة عن الفرضية الرئيسية السادسة المتعلقة بمدى مواءمة الاستراتيجية التنافسية الحالية للشركة بالوضع الحالي للبيئة الداخلية والخارجية، خلص التقييم عن طريق نموذج SWOT إلى ملائمة إستراتيجية التميز المتبعة من قبل الشركة بالوضع البيئي الراهن بالمقارنة بنتائج تقييم بيئتها.

ثانياً: نتائج الدراسة

ومن منطلق التحقق من صحة فرضيات الدراسة باعتبارها إجابة عن الأسئلة الفرعية المتعلقة بالإشكالية العامة للبحث، توصلنا إلى جملة من النتائج تعبر عن الإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة:

- إن فعالية اليقظة الاستراتيجية كنظام قائم في إدارة الأزمات المحتملة الحدوث بالمنظمة لا يمكن أن يكون دون اعتماد نموذج مناسب لهذا النظام يتسم بالوضوح وتحديد المهام والآليات والأساليب المستخدمة في الرصد وجمع البيانات وتحليلها وطريقة نشر المعلومات، وأصحاب المصلحة المعينين بالإطلاع عليها؛
- تختلف نماذج أنظمة اليقظة الاستراتيجية من منظمة لأخرى حسب حجم وشكل المنظمة وطبيعة نشاطها والقائمين عليها؛
- تمثل إدارة الأزمات أحد الغايات من وجود نظام لليقظة الإستراتيجية بالمنظمة؛
- يتجلّى تحكم اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمة في مرحلة احتواء الأضرار، حيث تسعى لتوفير المعلومات الرامية إلى تغيير اتجاه وأثار الأزمة على سيرورة نشاط المنظمة والأفراد العاملين بها؛
- تتضمن أنظمة اليقظة بالمنظمة أوجه قصور باعتبارها عمل إنساني يعترفه الخطأ في عملية جمع ومعالجة وتحليل البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستغلال؛
- يمكن للمنظمة التقليل من حجم القصور في نظام اليقظة لديها، باعتماد أساليب الذكاء الاصطناعي المختلفة (بيانات كبرى، تعلم الآلة، إنترنت الأشياء، بلوك تشين،... الخ)، وإدماجها في هذا النظام قصد الرفع من جودة منتجات اليقظة الاستراتيجية (معلومات اليقظة الاستراتيجية)؛
- تقيس فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمدى جودة منتجاتها.

ثالثاً: توصيات الدراسة

ومن كل ما سبق خلصت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتعلق بالشركة موضوع الدراسة ويمكن إسقاطها كذلك على الشركات المشابهة لها والعاملة في قطاع التأمين:

- ✓ يعتبر وجود نظام لليقظة الاستراتيجية بالمنظمات في الوقت الراهن أمراً بالغ الأهمية لضمان استمرارية نشاطها ومواجهة الأحداث المستقبلية غير المتوقعة في بيئتها الداخلية والخارجية،
- ✓ يمكن أن يسهم التقييم الاستراتيجي للعوامل الداخلية والخارجية باستخدام نماذج متعددة من بينهما نموذج SWOT في زيادة فاعلية القرارات الاستراتيجية، خصوصاً؛

- ✓ تمثل تجربة أزمة كورونا نموذجاً للآزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات مستقبلاً لذا يتوجب التعلم من الآزمات السابقة بإعداد خطة وآلية مسبقة للتعامل مع الأزمات المستقبلية المماثلة؛
- ✓ يمثل الاحتيال والهجمات السيبرانية التي قد تتعرض لها أنظمة وبيانات المنظمات أحد أهم التهديدات التي يمكن أن تتحول إلى أزمات، ما يوجب تعزيز بقعة سيبرانية إلى جانب اليقظة التكنولوجية؛
- ✓ دمج إدارة وحماية البيانات مع إدارة اليقظة الاستراتيجية أو وضعهما تحت إطار تنظيمي مشترك لزيادة التنسيق والفاعلية لكليهما.
- ✓ يمكن للشركات العاملة في مجال التأمين أو الشركات الاقتصادية الوطنية عموماً الاستفادة من تجارب بعضها عن طريق تكثيف المتلقيات والندوات المخصصة للمتعاملين الاقتصاديين لتبادل الخبرات وطرق ونظم التسويير الخاصة بإدارة نظم معلومات اليقظة وإدارة الأزمات، بالإضافة إلى الاستعانة بالدليل المساعد في إحداث نظم لليقظة الاستراتيجية والذي أعدته وزارة الصناعة.
- ✓ يعتبر سوق التأمين الوطني سوقاً تنافسياً بين 5 شركات تأمين عامة تسيطر من خلاله على حصة أكبر من حجم السوق، هذا الوضع قد يتغير مع قانون التأمين الجديد المزمع طرحه من قبل الحكومة بعد إثراه، ما قد يدفع لافتتاح أكبر للسوق أمام الشركات المنافسة الخاصة ذات التمثيل الضعيف.

ثالثاً: أفاق الدراسة

انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية وما أنتجه الدراسات السابقة في مجال اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، وعلى اعتبار أن معظم الدراسات الأكاديمية على المستوى الوطني ركزت على دراسة الجانب الكمي (دراسة علاقات الارتباط والأثر) مقارنة بالجانب النوعي، يمكن أن نقدم جملة من الاقتراحات لمشكلات مستقبلية يمكن دراستها من أجل تقديم إضافة من الناحية الأكاديمية لطلبة الجامعات ومراكز تكوين إطارات المنظمات، والتي يمكن حصرها، ولكن يمكن تقديم بعضاً منها نراها ضرورية لرفع الوعي عن بعض الإشكالات الحالية:

- ✓ دراسة العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والتحكم بالأزمات التنظيمية وفق نموذج SWOT.
- ✓ دراسة العلاقة الوسيطية لليقظة الاستراتيجية بين استمرارية النشاط وإدارة الأزمات
- ✓ دراسة أثر تنافسية الاقتصاد الوطني على تنافسية قطاع التأمين
- ✓ دراسة أثر تنافسية الاقتصاد الوطني على تنافسية الشركات الوطنية
- ✓ دراسة العلاقة الوسيطية للذكاء الاصطناعي بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- أبو بكر الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة مصر، 2020.
- 2- أحمد محمود محمد خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2015.
- 3- أحمد فتحي عبد الجيد قاسم، القدرة التنافسية للأعمال والازدهار الاقتصادي المستدام في البلدان العربية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، قطر، 2022.
- 4- أحمد محمود محمد خلف، دور نظم المعلومات الإدارية في دعم اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التجارية، الطبعة الأولى، مكتبة القانون والاقتصاد للنشر والتوزيع، الرياض السعودية، 2015.
- 5- أحمد يوسف دودين، منظمات الأعمال المعاصرة: الوظائف والإدارة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 6- أسامة عبد الرحمن، إدارة الأزمات في المؤسسة التعليمية، الطبعة الأولى، دار زهور المعرفة والبركة للنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 7- أكرم سالم الجنابي، الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات، مداخل، عمليات، دراسة الحالة، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان الأردن، 2017.
- 8- آمنة قجالي، الإعلام و العنف السياسي، الطبعة الأولى ، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2015.
- 9- بشير العلاق، العلاقات العامة في الأزمات، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2009.
- 10- جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار المunter للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 11- جمال محمد عبد الله، إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم، الطبعة الأولى ، دار المunter للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 12- جمال هداش محمد، ليلى عبد الكريم محمد، نظم المعلومات المالية والمصرفية الحديثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021.
- 13- جواد محسن راضي، سعد علي محمود العنزي، التحالفات الإستراتيجية في منظمات الأعمال (مفاهيم ومداخل وتطبيقات)، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.
- 14- حسيب إلياس حديد، أصول الترجمة - دراسات في فن الترجمة بأنواعها كافة (الترجمة الفورية والأدبية والإعلانية)، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2013.
- 15- الحسين إبراهيم حسان، عبد الرحمن بن حسين داغستاني، تقييم واقع إدارة الأزمات والكوارث في المملكة العربية السعودية بحث ميداني على الوزارات في المملكة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2019.
- 16- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 17- حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2021.

- 18- حمدي شعبان، **الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2005.
- 19- حميد الطائي، محمود الصميدعي، بشير العلاق ، **الأسس العلمية للتسويق الحديث : مدخل شامل** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 20- حميد نعيم عبد الله الغزي، **جيوستراتيجية الأزمة السورية (الفرص والتحديات للفواعل الدولية)**، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2022.
- 21- خالد درار، عبد المالك الدناني، **العلاقات العامة الأسس النظرية والمارسة المهنية**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلاء ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2020.
- 22- راميش شاردا، آخرون، **ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور إداري**، معهد الإدارة العامة- مركز البحوث والدراسات، الرياض السعودية، 2020.
- 23- روبرت أولر، تيموثي سيلنو، وماثيو سيجر، **التواصل الفعال مع الأزمات: الانتقال من الأزمة إلى الفرصة**، الطبعة العربية الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2015.
- 24- زهير عبد اللطيف عابد، د احمد العابد ابو السعيد، **إدارة العلاقات العامة وبراجمه**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 25- زيد منير عبوى، **الاتجاهات الحالية في المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 26- سارة إبراهيم مرزوق، **اثر التمكين على الإبداع لدى العاملين**، الطبعة الأولى، زمز ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2021.
- 27- سالم عبد الله الفاخري، **علم النفس العام الجزء الثاني**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2018.
- 28- سعد شاكر شibli، محمد حسين المومني، **السياسة الأمريكية في إدارة الأزمات الدولية**، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021.
- 29- سعد علي العنزي، إيمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 30- سعد علي ريحان الحميدي، **الريادة والإبداع**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2023.
- 31- سعيد أوكييل، **الابتكار التكنولوجي: لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية**، الطبعة الأولى، العبيكان للنشر، الرياض السعودية، 2011.
- 32- سمية بن عامر بوران، **إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة**، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2016.
- 33- سوران إسماعيل عبد الله بنديان، **دور القوة الذكية في إدارة الأزمات الدولية**، الطبعة الأولى، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، 2020.
- 34- السيد عبد الوهاب محمد السعيد، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور العلاقات العامة**، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006.

- 35-شذى محمد بو طه، *الذكاء المتعدد أنشطة عملية ودروس تطبيقية*، الطبعة الثالثة، مركز ريبونو لتعليم التفكير، الأردن، 2011.
- 36-صاحب عبد مرزوك الجنابي، *الازمة النفسية تشخيصها وأساليب التعامل معها* (عمان الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2019).
- 37-صفوت فرج، *القياس النفسي*، الطبعة السادسة، المكتبة الانجلو مصرية، القاهرة مصر، 2017.
- 38-صلاح عبد الحميد، *الإعلام وإدارة الأزمات*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2013.
- 39-طارق الياس، *الحماية من الاختراق دور العلاقات العامة والإعلام*، الطبعة الأولى، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة مصر، 2020.
- 40-طعيمان جعبل طعيمان، *أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات*، الطبعة الأولى، عمان الأردن، الآن ناشرون وموزعون، 2021.
- 41-طلال محمد علي الججاوي، فؤاد عبد الحسن الجبوري، *نظم المعلومات المحاسبية وفاعليتها في ظل الدور الإستراتيجي لمؤسسات الأعمال*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 42-عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، *الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق*، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 43-عبد الكريم سرحان، عائدة فخر الدين، *مدخل إلى العلاقات العامة والاتصال*، الطبعة الأولى، دار الشامل للنشر والتوزيع، نابلس فلسطين، 2021.
- 44-عبد الوهاب محمد جواد الموسوي، *الليبرالية والأزمات دراسة في الواقع الاقتصادي للبلدان المتحولة*، عمان الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018.
- 45-علي عبد السلام، *فعاليات إدارة الأزمات والكوارث*، الطبعة الأولى، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة مصر، 2015.
- 46-علي فلاح الضلاعين وآخرون، *الإعلام وإدارة الأزمات*، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 47-غريد الشيخ محمد، *المعلم في اللغة والنحو والصرف والإعراب والمصطلحات*، الجزء الخامس، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021.
- 48-فادي حسن عقيلان، *إدارة الأزمات والكوارث الطبيعية والغير طبيعية*، المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 49-فارس العمارات، عماد الحسbian، وعز الدين النعيمي، *إدارة الأزمة الأمنية في ظل موقع التواصل الاجتماعي*، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022.
- 50-فضيلة سلمان داود، *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية ومارسات تطبيقية*، الطبعة الثانية، الصاد للنشر والتوزيع، بغداد العراق، 2019.
- 51-ليث سعد الله حسين، *تحليل وتصميم نظم المعلومات مداخل ومنهجيات – أدوات وتقنيات*، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2021.

- 52-ليلي أبو العلا، مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة، الطبعة الأولى، دار الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 53-مثنى محمد فيحان الغانمي، التلفزيون وال الحرب: دراسة في اتجاهات الأخبار وتأثيراتها وانعكاساتها، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 54-محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الأزمات والكوارث، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة مصر، 2020.
- 55-محمد بشير المنجد، الآلة الذكية من ديكارت وحتى دماغ غوغل، الطبعة الأولى، E-Kutub Ltd، لندن، . 2020
- 56-محمد بهاء زكي، قلم المدير العام، الطبعة الثانية، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 57-محمد زايد أبو رجب التميمي، المنظور الإستراتيجي للإعلام الدعوي، دار امجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2018.
- 58-محمد شعبان حمدي، الإعلام الأمني وإدارة الأزمات والكوارث، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة مصر، 2005.
- 59-محمد هاني محمد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، دار المعتنى للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 60-محمد هيكل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمقابلات الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة مصر، 2006.
- 61-محمود كاظم محمود التميمي، إرشاد الأزمات، الطبعة الأولى، مركز ريبونو لتعليم التفكير، عمان الأردن، 2016.
- 62-مدحت محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، الطبعة الأولى، شركة كتاب للنشر والتوزيع الإلكتروني، القاهرة مصر، 2015.
- 63-مصطفى علي اللحام، المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
- 64-منال أحمد البارودي، الطرق الإبداعية في حل المشكلات و اتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة مصر، 2015.
- 65-ناهض فاضل زيدان الجواري، العلاقات العامة والصورة الذهنية: سلسلة بحوث، الطبعة الأولى، دار امجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 66-نبيل عبد الهادي، علم النفس التربوي نظريات وأساليب وتطبيقات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2024.
- 67-نجم العزاوي، عبد الله حكمت النقار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.
- 68-نجوى عبد الهادي تركي، الإعلام وإدارة الأزمات الاحتلال الإسرائيلي للأراضي الفلسطينية في ضوء الثورات العربية: دراسة مستقبلية، الطبعة الثالثة، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة مصر، 2019.
- 69-نرمين علاء الدين، إدارة إستراتيجيات تواصل المنظمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
- 70-نصر مطر الزبيدي، إدارة الولايات المتحدة للازمات الدولية، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.

- 71- نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة: مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.
- 72- هويدا مصطفى، الإعلام ومواجهة الإرهاب: إستراتيجية إعلامية ودليل ممارسة مهنية، الطبعة الأولى، العربي للنشر والتوزيع، مصر، 2018.
- 73- وليد العيد، الذكاء والذكاءات المتعددة، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 2018.
- 74- يامن بودهان، تحولات الإعلام المعاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 75- يحيى أحمد القبالي، المدخل إلى الأضطرابات السلوكية والانفعالية، دار الخليج للصحافة والنشر، عمان الأردن، 2017.
- 76- يوسف ابوفارة، إدارة الأزمات في المنظمات العامة والخاصة مداخل وحلول عملية، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
- ب- الأطروحات والرسائل العلمية:**
- 77- أحمد بوريش، (2019)، الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسييري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص دراسة حالة مؤسسة موبيليس ولاية تلمسان، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر.
- 78- أحمد حيدر حسين عيسى، (2018)، أثر عناصر المنظمة المتعلمة على إدارة الأزمات، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة الررقاء، الأردن.
- 79- أروى محمد محمود الرشايدة، (2021)، أثر إستراتيجيات إدارة الأزمات على أداء القطاع الصحي في ظل جائحة كورونا برنامج حكيم كمتغير معدل، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، جامعة عجلون الوطنية، الأردن.
- 80- إيمان بن قصیر، (2016)، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق الابتكاري داخل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية باتنة، أطروحة دكتوراه الطور ثالث، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- 81- أسماء كرغلي، (2014)، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البوفير، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة احمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 82- حليمة لخناري، (2022)، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية مدخل نظرية اكتشاف الإشارة دراسة حالة مجمع صيدا، أطروحة دكتوراه الطور ثالث، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لحضر الوادي، الجزائر.
- 83- حنان يحيى الشريف، (2018)، تأثير نظام المعلومات على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة ميدانية على بعض المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- 84- ربي محمود النسور، (2021)، أثر تدريب الموارد البشرية في إدارة الأزمات في المستشفيات الحكومية الأردنية، رسالة ماجستير في الموارد البشرية، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 85- خديجة سالم خليل علي، (2022)، أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية عمان، الأردن.

- 86- ربيعي الهاشمي، (2021)، دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسويير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 87- رضا أحمد حامد رضوان، (2020)، متطلبات اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في الحافظات الجنوبية بفلسطين، رسالة ماجستير، أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 88- رويدا صلاحات، (2020)، أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية، الأردن.
- 89- ريهام راسم عودة، (2008)، واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي بقطاع غزة دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
- 90- زيد أحمد عبد العبادي، (2014)، نظم المعلومات الفعال في إدارة الأزمات دراسة حالة جامعة البلقاء التطبيقية، أطروحة دكتوراه، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.
- 91- سعيد بن دنيدينة، (2020)، دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات علوم تسويير، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر.
- 92- سلامة كريم ادهيم السرحان، (2024)، أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال الدولية، جامعة جرش، الأردن.
- 93- سلمى علاوة، (2008)، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسوييرية حديثة حالة شركة نفطال، رسالة ماجستير، علوم التسويير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 94- صليحة كاريش، (2012)، اليقظة الاستراتيجية نظام الإنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محركة دراسة حالة مؤسسة نفطال، أطروحة دكتوراه علوم، فرع التسويير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 95- صونية بتغة، (2016)، الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر.
- 96- عبد العزيز رماضنية، (2018)، دور الذكاء الاقتصادي في إرساء آليات دعم الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، علوم التسويير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 97- عبد الوهاب سيواني، (2015)، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسويير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 98- علي بن سالم بن مسلم الحتروشي العربي، (2022)، أثر اليقظة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان دراسة حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية، رسالة ماجستير، إدارة الأعمال، جامعة الشرقية، سلطنة عمان.
- 99- غادة محمد صلاح الدين عوض، (2020)، العلاقة بين المناعة التنظيمية وإدارة الأزمات، رسالة ماجستير مهني، إدارة الأعمال، جامعة المنصورة، مصر.
- 100- فالتة اليمين، (2014)، اليقظة الاستراتيجية وأهميتها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دراسة استكشافية عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تسويير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 101- فتحة علوان، (2020)، *اليقظة الإستراتيجية كآلية لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة مؤسسة موبيليس*، أطروحة دكتوراه علوم، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2020، الجزائر.
- 102- لمي ماجد حميد، (2019)، *الدور الوسيط للميقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التافسي والأداء الريادي دراسة ميدانية لعيبة من الكليات الأهلية في العراق*، أطروحة دكتوراه فلسفة، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- 103- لمي سوالمة، (2024)، *أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق اهراس*، أطروحة دكتوراه الطور ثالث، (غير منشورة)، شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد شريف مساعدية سوق اهراس، الجزائر.
- 104- محمد جهاد البابا، (2023)، *أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا*، رسالة ماجستير، برنامج الريادة والأعمال، جامعة فلسطين الأهلية بيت لحم، فلسطين.
- 105- محمد غولي، (2023)، *أثر اليقظة الإستراتيجية في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك*، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 106- محمد يدو، (2011)، *دور نظام المعلومات الوطني في رسم السياسة الاقتصادية دراسة تحليلية وتقويمية* حالة الجزائر للفترة المتقدمة من 2000-2010، أطروحة دكتوراه علوم، تسيير المؤسسات، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 107- محمود أحمد الضاهر، (2021)، *أثر برنامج تدريبي قائم على المحاكاة والشرائح الحاسوبية كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي*، أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية بمنيسيوتا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 108- المهدى هتهات، (2017)، *الاتجاه نحو ارساء نظام اليقظة الإستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج لليقظة*، أطروحة دكتوراه علوم، علوم تجارية، مدرسة الدراسات العليا التجارية، الجزائر.
- 109- مهند عمر محمد قريع، (2021)، *أثر إدارة الأزمات على أداء البنوك التجارية الأردنية في ظل جائحة كوفيد-19 دراسة حالة بنك الإسكان للتجارة والتمويل*، رسالة ماجستير، (غير منشورة)، إدارة أعمال، جامعة الزرقاء، الأردن.
- 110- ميرفت محمد سلامه أبو راشد، (2021)، *أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية الفلسطينية* (دراسة حالة اتحاد جان العمل الصحي)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 111- نسرين مغمولي، (2016)، *دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية* دراسة حالة مؤسسة فرتيايل- Fertial عنابة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 112- نور العابدين قوجيل، (2012)، *دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها*، رسالة ماجستير، الإعلام والاتصال وحكمة المنظمات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 113- هنادي لطفي عبد الرحمن أبو ليلى، (2022)، *أثر اليقظة الإستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية*، أطروحة دكتوراه، إدارة الأعمال، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

ج - المجالات والملتقىات:

- 114- إبراهيم عباس الرهيري، (2018)، *اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية*، المجلة التربوية لكلية التربية بسوهاج، المجلد 52، العدد 52، مصر، ص 11.
- 115- أبو بكر خوالد وخير الدين بوزرب، (2017)، *الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول قراءة في التجربة اليابانية*، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 03، العدد 03، الجزائر، ص 46.
- 116- أبو بكر خوالد، (2018)، *نحو إقامة نظام وطني للذكاء الاقتصادي في الجزائر تحليل الواقع الجهود والمعيقات*، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 26، العدد 03، العراق، ص 380.
- 117- احمد علي صالح وعثمان رياض عبد الجيد، (2017)، *نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات اختبار الدور الوسيط لنظم المعلومات الاستراتيجية*، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، المجلد 03، العدد 01، قطر، ص 106.
- 118- أمال بن اعراب، (2021)، *الخطر المعلومي ومسؤولية حماية المعلومة في المؤسسة الاقتصادية*، مجلة المعيار، جامعة تيسمسيلت، المجلد 25، العدد 03، الجزائر، ص 959.
- 119- أميرة أحمد الراهيري ودنيا فاروق العجري، (2022)، *الدور المعدل للجينات التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19*، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 13، العدد 03، ص 985-941.
- 120- بشار ذاكر صالح القوطجي ومحمد محمود حامد الملحسن، (2019)، *اليقظة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية دراسة استطلاعية لآراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى*، مجلة العلوم الإدارية العراقية، المجلد 03، العدد 02، جامعةكريلاء، العراق، ص 39-18.
- 121- حاج بن يطو وصادق شنوف، (2021)، *اليقظة الإستراتيجية مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير دراسة حالة اتصالات الجزائر مستغام*، مجلة المالية والأسوق، جامعة مستغانم، المجلد 08، العدد 03، الجزائر، ص 319.
- 122- حبيبة سعد الدين، واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالمسيلة الجزائر، مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية، جامعة تيسمسيلت، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، ص 26-45.
- 123- حميده راضية، (2022)، *اليقظة الإستراتيجية تدليل أثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة*، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، جامعة البلدة 02، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ص 303-327.
- 124- خالد ليتيم وعيسى نجيمي، (2018)، *اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية*، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات، جامعة البلدة 02، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ص 266-290.
- 125- الخامسة سايحي، نوال هاني، وصونيا زحاف، (2019)، *دور النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية كنموذج لدعم الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المنظمات الجزائرية*، مجلة آراء للدراسات الاقتصادية والإدارية، المركز الجامعي افلوا، المجلد 01، العدد 02، الجزائر، ص 38.

- 126 - خير الدين بوزرب وأبو بكر خوالد، (2020)، دور الدولة في إرساء نظام دعائم الذكاء الاقتصادي إشارة إلى التجربة الفرنسية، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، المجلد 06، العدد 02، الجزائر.
- 127 - رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي، وحليمة قمرى، (2021)، مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا، مجلة دفاتر بوادكس، جامعة مستغانم، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، ص 515.
- 128 - ركي عبد اللطيف خلف الخلايلة، (2020)، أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن، مجلة رماح للبحوث والدراسات الأردن، العدد 72، الجزء 1، ص 133-196.
- 129 - سعاد محمد مصطفى محمد الجوهري، (2021)، تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي المصري، المجلة المصرية لبحوث الأعلام، جامعة القاهرة، الجزء الأول، العدد 77، مصر، ص 507.
- 130 - سعد مرزق، نوري حاشي، ونورة زيان، (2022)، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز تنافسية الاقتصاديات دراسة تحليلية للتجربة اليابانية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، المجلد 22، العدد 01، ص 1205.
- 131 - سلطان أحمد مبارك آل عياش، (2023)، اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بنطقة عسير، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الجزء الثاني، العدد 75، الأردن، ص 336-271.
- 132 - سلوى مبارك الشهري ومحمد احمد غريب السيد حويجي، (2024)، تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكademie بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الإستراتيجية، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، المجلد 24، العدد 271، مصر، ص 82-53.
- 133 - شمس ضيات خلفاوي، (2013)، الذكاء الاقتصادي وهان لتسخير المؤسسات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مریاح ورقلة، المجلد 05، العدد 10، الجزائر، ص 229.
- 134 - صبيحة عبد اللاوي، خليل مبارك شريف، (2022)، دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم، مجلة صوت القانون، جامعة خميس مليانة، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، ص 505-486.
- 135 - طارق بوحوافى، فضيلة زدام، (2021)، أسلوب الإدارة بالأزمات صناعة الأزمة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، جامعة باتنة 1 ، المجلد 6، العدد 2، ص 533-553.
- 136 - الطاهر خامرة، جيلالي بجاز، (2021)، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5 ، العدد 2، جامعة غردية، ص 289-307.
- 137 - عادل السعيد البنا، (2009)، الفنون السيكولوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية بدمشق، جامعة الإسكندرية، المجلد 1 ، العدد 01، ص 76-77.
- 138 - عاطف فاروق محمد عبد الله، (2023)، دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركة الدولية لمشروعات التصنيع الزراعي بيبي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 14 ، العدد 4، ص 494-550.

- 139**- عائشة مصباح، عبد الفتاح بوخمم، (2019)، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمدحية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 6، العدد 1، ص 46-23.

140- عبج الله جوزة، (2020)، نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة الأزمات التنظيمية أثوذجا، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 11، العدد 1، ص 30-8.

141- فتحية علوان، امين السيد معين، (2018)، اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 1، ص 195-209.

142- فرج شعبان، مريم دباغي، (2015)، الذكاء الاقتصادي واليقظة التسويقية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات، مجلة المدبر، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، ص 43-15.

143- فرحات غول، (2014)، إدارة الأزمات في المؤسسة بين المفاهيم وطرق المعالجة، مجلة المدبر، المدرسة العليا للتسيير والاقتصاد الرقمي، الجزائر، المجلد 1 ، العدد 1 ، ص 59-90.

144- فيروز قاسحي، (2017)، دور اليقظة التكنولوجية في إدارة الأزمات، مجلة الرسالة للدراسات الاعلامية، جامعة تبسة، المجلد 6 ، العدد 4 ، ص 120-132.

145- محمد قادرى، سعيدة الطيب، (2017)، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 2017 جامعة ميسيلية، المجلد 2، العدد 2، ص 1-19.

146- مريم لروس، (2019)، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 4، ص 68-86.

147- مريم لروس، (2019)، سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة الجلفة، المجلد 13، العدد 2، ص 173-188.

148- مصطفى بودرامة، (2018)، واقع الذكاء الاقتصادي بالجزائر، مجلة البحوث والدراسات، جامعة الوادي، المجلد 15، العدد 1، ص 45-56.

149- مهاء بکوش، فريدة بوغازي، (2022)، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة ميسيلية، المجلد 7، العدد 1، ص 81-98.

150- نسرين صالح محمد صلاح الدين، (2020)، ممارسات اليقظة الاستراتيجية بجامعة السلطان قابوس دراسة ميدانية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، مصر، العدد 44، الجزء 4، الجزء 4، ص 260-144.

151- نور المنهان براهم، الهام بوجعدار، والياس المهناني فراح، (2019)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المكرر الجامعي ميلة، المجلد 3، العدد 1 ، 2019، ص 565-585.

152- هبة سحنون، نوة ثلايجية، (2018)، أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس لبابا عنابة، مجلة جامعة القلس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2 ، العدد 43 ، ص 135-145.

- 153 - جمال بن السعدي، رضا زواش، وكلثوم جساس، (2017)، **البيضة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء**، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والمنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017/11/12، الجزائر.

- 154 - محمد بوسماحة، توفيق زياني، وصافي بوبكر، (2021)، **الأزمات إدارة الأزمات في المنظمة مقاربات ونماذج في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات** ، الملتقى الدولي السابع حول إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كورونا تحويل مسارات الأزمات من تحديات إلى فرص، جامعة بشار، 26/05/2021، الجزائر.

د- الأسانيد القانونية

- 155 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 15، المؤرخة في 12/03/2006، القانون رقم 04-06 المؤرخ في 20 فبراير 2006 يعدل ويتمم الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير 1995، المتعلق بالتأمينات، الأمانة العامة للحكومة، ص 06.

- 156 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 20، المؤرخة في 13/04/2008، المرسوم التنفيذي رقم 113-08 المؤرخ في 09 ابريل 2008، يوضح مهم لجنة الإشراف على التأمينات، الأمانة العامة للحكومة، ص 23.

- 157 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 56، المؤرخة في 16/10/2011، قرار يعدل القرار المؤرخ في 06 ابريل 1998، المتضمن اعتماد الشركة الوطنية للتأمين، الأمانة العامة للحكومة، ص 23.

- 158 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية تحت رقم 96 الصادرة بتاريخ 26/12/2021

هـ- التقارير:

- 159 - صندوق النقد العربي، (2023)، تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية العدد السادس، أبو ظبي الإمارات.

و- الواقع الالكتروني:

- 160 - الإذاعة الجزائرية، ارتفاع معتبر في متوسط العمر المتوقع في الجزائر 2020-2023، 03/12/2024، <http://news.radioalgerie.dz/ar/node/48641>

- 161 - يوسف بن ميسية، واقع الرقمنة في الشركة الوطنية للتأمين SAA، القناة الإذاعية الأولى راديو الجزائر، 13/08/2024 <https://my.radioalgerie.dz/ar/node/29894>

- 162 - عبد القادر الكاملي، دول الخليج تتفوق عالميا في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للجمهور، الجزيرة نت، <https://www.aljazeera.net/tech/2024/8/25/2024/12/07>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Livres:

- 1- Alan Jay Zaremba, **Crisis Communication, Theory and Practice** , Routledge, Taylor & Francis Group, 2015, p36.
- 2- Amit Johri and Akshai Aggarwal, **Competitive Intelligence Millennium Intelligence for Winning Businesses**, First Edition , Himalaya Publishing House, Mumbai, 2016, p 37.
- 3- Ayse Erdemir, **Reputation Management Techniques in Public Relations** , IGI Global, USA, 2018, P 292
- 4- Ben BOUBAKARY, **La gestion de crise dans les PME analyse théorique et proposition du modèle Crisis management in SMEs theoretical analysis and**

- proposal of the model, EMS Editions, 2020, p 96.**
- 5- bruce e winston, **Leadership Growth Through Crisis An Investigation of Leader Development During Tumultuous Circumstances** , Palgrave Macmillan, Switzerland, 2020, p 06.
 - 6- Bruno Sarrasin, Jean Stafford, et Marie-Christine Bruneau, **L'avenir des marchés touristiques De la veille stratégique aux scénarios prospectifs**, 2^{ame} edition , Presses de l'université du Quebec, Quebec Canada, 2023, p 08.
 - 7- Chankook Park and Seunghyun Cho, **Future sign detection in smart grids through text mining**, Energy Procedia, 2017, p 81.
 - 8- Corine Cohen, **Business Intelligence The Effectiveness of Strategic Intelligence and Its Impact on the Performance of Organizations** , John Wiley & Sons, U S A,2013, p38.
 - 9- Corine Cohen, **Veille et intelligence stratégiques, Collection Management, finance et gestion** , Hermès science publications, Paris,2004 , p 46.
 - 10- David A Aaker, Damien McLoughlin, **Strategic Market Management Global Perspectives**, first published , John Wiley & Sons, 2010, p 95.
 - 11- David Fayon , Michaël Tartar, **Transformation digitale 5 leviers pour l'entreprise** , Pearson Education France, France,2014, p 227.
 - 12- Day George, **Advanced Introduction to Marketing Strategy** , Edward Elgar Publishing, USA,2022, P 90.
 - 13- Diane Riopel ,Clément Croteau, **Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais, industrie, techniques et gestion** , Canada, Presses inter Polytechnique, Québec,2008, p 629.
 - 14- Elina Hiltunen, **Weak Signals in Organizational Futures Learning** , Helsinki School of Economics, HELSINKI,2010, p 57.
 - 15- Franck Bulinge, **Maîtriser l'information stratégique, Méthodes et techniques d'analyse**, 1^{ère} édition , De Boeck Supérieur, Bruxelles Belgique,2014, p 33-34.
 - 16- Frédérique Peguirion, **L'intelligence économique au service des acteurs de l'université La question du partage de l'information sur les campus**, Editions L'Harmattan, Paris France,2008 , P 25.
 - 17- G Amutha, K. Muthukumar, and A. Panimalar, **Marketing Management**, 2^{and} edition , Thakur Publication Private Limited, Inde,2022, p 33.
 - 18- Guy Gweth, **Doper la Francophonie économique Livre blanc**, 2^{ame} édition , BoD - Books on Demand, norderstedt Allemagne,2022, p 35.
 - 19- Hamed Taherdoost, **Driving Transformative Change in E-Business Through Applied Intelligence and Emerging Technologies** , IGI Global, Pennsylvanie États-Unis, 2022, p 130.
 - 20- Humbert Lesca ,Nicolas Lesca, **Weak Signals for Strategic Intelligence Anticipation Tool for Managers**, first published , John Wiley & Sons, 2013, p 36.
 - 21- Humbert Lesca ,Nicolas Lesca, **Les signaux faibles et la veille anticipative pour les décideurs, Méthodes et applications** , Lavoisier, Paris France,2011, p 89-92.
 - 22- Humbert LESCA ,Rim DOURAI, **TRAQUE ET REMONTÉE DES INFORMATIONS DE VEILLE STRATÉGIQUE ANTICIPATIVE UNE APPROCHE PAR LA NOTION D'ÉPANOUISSLEMENT DE SOI**, FACEF PESQUISA, 2004, P 113
 - 23- Israel Griol-Barres and al, **Detecting Weak Signals of the Future, A System Implementation Based on Text Mining and Natural Language Processing, Sustainability**, 2020, p 04.
 - 24- Kamaljeet Sandhu, **Leadership Management and Adoption Techniques for Digital Service Innovation** , IGI Global, U S A,2020, p 69.

- 25- Katarina Holla, Michal Titko, et Jozef Ristvej, **Crisis Management Theory and Practice**, Intechopen, 2018, p 40.
- 26- Lisa Anderson-Meli ,Swapna Koshy, **Public Relations Crisis Communication A New Model**, First published , Routledge, Taylor & Francis Group, New York USA,2020, P 28.
- 27- Michael J. Fagel, **Principles of Emergency Management and Emergency Operations Centers EOC**, CRC Press taylor & francis Group, U S A,2011, P 339.
- 28- Michel Mongonda-Liwiya, **La veille démocratique Argumentation éditoriale et stéréotypisation dans les editorial cartoons** , Editions L'Harmattan, Paris France, 2023,p 26-27.
- 29- Muhammad Alshurideh and al, **The Effect of Information Technology on Business and Marketing Intelligence Systems** , Springer Nature, Switzerland,2023, p 1064
- 30- Nicolas Moinet, **Petite histoire de l'intelligence économique, une innovation à la française** , L'Harmattan, Paris france,2010, P11.
- 31- Nicolas Turenne, **Knowledge Needs and Information Extraction, Towards an Artificial Consciousness**, first published , John Wiley & Sons, U S A,2013, p 195.
- 32- Paul Hopkin, **Fundamentals of Risk Management Understanding, evaluating and implementing effective risk management**, 4th EDITION , Kogan Page Limited, Great Britain,2017, P46.
- 33- Pierre Saulais ,Jean-Louis Ermine, **Management des connaissances dans les entreprises innovantes 2, Comprendre et déployer un plan KM dans une organisation apprenante**, Volume 28, ISTE Group édition, London UK,2021, P 147.
- 34- Pierre-Yves Debliquy, **Chercher n'est pas trouver, Outils, méthodes et stratégies à l'usage de ceux pour qui l'information compte** , Edipro, Belgique,2014, p 33-34.
- 35- Polat Olcay ,Gülhan Görkem, **Theories and Practices for Sustainable Urban Logistics** , IGI Global, 2024, p 111-114.
- 36- Radia Bernaoui, **Veille et intelligence économique quelle problématique pour un système d'information en Algérie** , office des publications universitaires, Algérie,2017, p 38.
- 37- Raghavan Parthasarthy, Philip L. Grenon, et Johanne Queenton, **Fondements de management stratégique** , 2^{am} édition, Editions JFD, 2018, p 69.
- 38- RAJNI SOFAT ,PREETI HIRO, **STRATEGIC FINANCIAL MANAGEMENT**, Second edition , PHI Learning Pvt. Ltd., 2016, p 17.
- 39- Saeed Saqib et all, **Strengthening Industrial Cyber security to Protect Business Intelligence** , IGI Global, U S A,2024, p 60.
- 40- Sergey V Zykov, **IT Crisisology, Smart Crisis Management in Software Engineering Models, Methods, Patterns, Practices, Case Studies** , Springer Nature, Singapore,2021, P24.
- 41- Séverine Le Loarne ,Sylvie Blanco, **Management de l'innovation** , Pearson Education France, Paris France,2011, p 50.
- 42- Soumitra. Dutta et al, **Global Innovation Index 2024 , Innovation in the Face of Uncertainty**, First published , World Intellectual Property Organization, Geneva Switzerland,2024, , p 117.
- 43- Stéphane Goria, **Méthodes et outils de veille créative**, first published , ISTE Group, london UK,2017, p 35.
- 44- W. Timothy Coombs et Sherry J. Holladay, **The Handbook of Crisis Communication**, edition first, Wiley Blackwell Publishing, United Kingdom , 2010.
- 45- Xiaoliang Liu, **Risk Prevention and Control System of Urban Public Security** , china, Springer Nature, 2023, P15.

Thèse:

- 46- Alex Fernando BUITRAGO HURTADO, **Aide à la prise de décision stratégique.**
Détection de données pertinentes de sources numériques sur Internet , Thèse de doctorat, GRENOBLE, Spécialité Sciences de Gestion, UNIVERSITÉ DE GRENOBLE, 2014, P 44.
- 47- Aminatha Sandiah KANGOUTE, **La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises** , Master en information et communication, Université à Ottignies-Louvain-la-Neuve, Belgique, 2021, , P 35.
- 48- Dalila MATMAR, **La formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique Cas TONIC Industrie** , MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTRE, TIZI-OUZOU Algérie, UNIVERSITE MOULLOUD MAMMERI TIZI-OUZOU, 2008, P 82.
- 49- Elsa Drevon, **La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples** , Thèse de doctorat, sciences de l'information, Université de Montréal, Montréal canada, 2020, p 42-43.
- 50- Franck Bulinge, **POUR UNE CULTURE DE L'INFORMATION DANS LES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS , UN MODELE INCREMENTAL D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE** , Thèse de doctorat, SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION, UNIVERSITE DE TOULON, france, 2002, p 380
- 51- Hassen BEKADDOUR, **VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES** , Mémoire de Magister , science de gestion, Université telemcen, telemcen Algerie, 2014, 47–48.
- 52- HICHEM BEN ROMDHANE, **ÉTUDE SUR LE PROCESSUS DE LA VEILLE DANS LES PME , COMMENT ACCOMPLIR LA VEILLE EFFICACEMENT DANS LE CONTEXTE DE LA PME** , thèse DE LA MAÎTRISE EN GESTION DES PME ET DE LEUR ENVIRONNEMENT, UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES, Canada, 2005, P 47.
- 53- Ilmari O. Nikander, Early Warnings , A Phenomenon in Project Management , Thèse de doctorat, Helsinki University of Technology, Helsinki Finland, 2002, p 25.
- 54- Katelyn Smith, **Best Practices for Effective Corporate Crisis Management, A Breakdown of Crisis Stages Through the Utilization of Case Studies** , Degree Bachelor of Science in Journalism, California Polytechnic State University, San Luis Obispo USA, 2012, P12-13.
- 55- LINA AL-KALLAS, **STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ORGANIZATION AS A GENERAL FRAMEWORK FOR CRISIS MANAGEMENT AND EMERGENCY PLAN “B”** , These degree of Doctor of Philosophy Ph.D, Business Administration, University Of Sciences and Literature, Italia, 2023, P 96.
- 56- Linus Johansson , Lukas Pihl, **Crisis Management in Theory and Practice How and Why Organizations Work the Way They Do** , Master ,Business Administration, JÖNKÖPING UNIVERSITY, Sweden, 2023, P08-18.
- 57- Mael MARBAIS, **Processus de veille, management des risques et gestion de crise** , Master 1 ,Intelligence économique, Université Gustave Eiffel, France, 2020, P23-36.
- 58- Philippe KISLIN, **MODÉLISATION DU PROBLÈME INFORMATIONNEL DU VEILLEUR DANS LA DÉMARCHE D'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE** , These de doctorat, Université Nancy 2, Nancy France, 2007, P 83.
- 59- Pierre St-Sauveur, **Évaluation des pratiques de veille et d'intelligence stratégiques**

- dans les PME québécoises , MÉMOIRE DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCE DE LA GESTION,** Université du Québec à Montréal, Montréal Canada, 2020, p 24-27.
- 60- Rosa REDJDAL, **ETUDE DES PRATIQUES DE LA VEILLE STRATEGIQUE , Cas de quelques entreprises de l'industrie agroalimentaire dans la Wilaya de Bejaia ,** Mémoire de Magister, Science de gestion Option Gestion des entreprises, Université A.MIRA-BEJAIA, Algérie, 2017, p 25-26.
- 61- Samuel Glenac, **L'IMPACT DES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES SUR LA PRATIQUE EN ERGOTHERAPIE ,** Diplôme d'état d'ergothérapie, Université d'Aix-Marseille, France, 2020, P 23.
- 62- Slimane BOURAI, **L'amélioration des pratiques de veille en entreprise , Approches analytiques et expertes de l'intervention ,** These de doctorat Mention Psychologie, France, Université Paul Verlaine - Metz, 2009, , P77- 89.
- 63- Uliana Furiv, **UKRAINIAN HIGHER EDUCATION IN THE TIME OF ARMED CONFLICT Perspectives of Crisis Management ,** Master thesis, University of Tampere, Finland, 2018, p 17.

revues scientifiques:

- 64- Adel M Qatawneh and Manaf Al-Okaily, **The Mediating Role of Technological Vigilance between IT Infrastructure and AIS Efficiency,** Journal of Open Innovation, Technology, Market, and Complexity, 2024, P 02.
- 65- Aisha Hammody Hashim, **The role of environmental vigilance in achieving sustainability for environmental and social performance,** International Journal of Nonlinear Analysis and Applications, 2023, P 62-63.
- 66- Atul Kumar, **Big Data and its Various Applications,** International Journal of Computer Science and Information Security , IJCSIS, , 2016, P 428.
- 67- Cristinel BĂLAN, Ana-Maria NEDELCU, and Andra-Luisa Preda, **ARTIFICIAL INTELLIGENCE AND CRISIS MANAGEMENT,** Social Economic Debates, Volume 13, Issue 2, 2024, P 05
- 68- Eythar Abdulhadi AL Feehan, **Entrepreneurial opportunity issues,** J Economics and Business Research, 2018, p 46.
- 69- Granville King, **Crisis Management & Team Effectiveness A Closer Examination,** Journal of Business Ethics, 2002, p 238.
- 70- H M Harake, **Proactive Crisis Project Management How to Stay Vigilant in Turbulent-Unstable Environments,** PM World Journal, 2023,P11.
- 71- Hanno Michail Martens, Kim Feldesz, and Patrick Merten, **Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures,** Athens o Journal of Tourism ,volume 03,nemero 02, 2016, P 91.
- 72- Hesham Ezzat Saad and Maisa Fathey Abd El-latief, **DOES STRATEGIC INTELLIGENCE IMPACT THE ACHIEVEMENT OF CRISIS MANAGEMENT EFFECTIVENESS? EVIDENCE FROM FOUR AND FIVE-STAR HOTELS IN LUXOR AND ASWAN,** Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality , JAAUTH, , 2023, P05.
- 73- Humam Khalid Yaseen and Ahmed Mahdi Obaid, **Big Data, Definition, Architecture & Applications,** JOIV International Journal on Informatics Visualization, 2020, P 46
- 74- Janghyeok Yoon, **Detecting weak signals for long-term business opportunities using text mining of Web news,** Expert Systems with Applications, An International Journal, 2012, P 12544.
- 75- Julia Ponomareva and Anna Sokolova, **The Identification of Weak Signals and Wild**

- Cards in Foresight Methodology, Stages and Methods, National Research University Higher School of Economics Research Paper Series, 2015, p 11.**
- 76- Kamaldin Abdulsalam Babatunde, **Public Relations and Social Media for Effective Crisis Communication Management**, *Journal of Home Affairs Governance*, 2022, p546-548.
- 77- Manelle Guechtouli, **Management des activités de veille stratégique , entre une organisation formelle et informelle**, *La Revue des Sciences de Gestion Direction et Gestion*, 2014, P 5
- 78- Mohamed MEJR, **Crisis Management Lessons Learnt from the BP Deepwater Horizon Spill Oil**, *Business Management and Strategy*, Vol 4, No 2,2013 ,P76-84.
- 79- Mohammad ali Fazel et al., **Designing an Architectural Model of Crisis Management Information System for Natural Disasters in Iran** , Archives of Advances in Biosciences, Vol. 11 No. 4 , 2020, p 5.
- 80- Mourad Ait Mohammed et Sara Mekki, **Vers une meilleure valorisation de la synergie public-PME- collectivités locales grâce à l'Intelligence Economique en Algérie**, *Le Manager* 5, Volume 5, Numéro 1, 2018, P 03-15.
- 81- Nacer Eddine BOUCHICHA et Brahim BOUYAHIAOUI, **LA VEILLE TECHNOLOGIQUE AU SEIN DES ENTREPRISES ALGERIENNES , SITUATION ET PERSPECTIVE**, *Les Cahiers du Cread*, Volume 27, Numéro 98,2011 ,Pages 49-74.
- 82- Nicolas LESCA et Marie-Laurence CARON-FASAN, **La veille vue comme un système cybernétique**, *Finance Contrôle Stratégie*, volume 8, n° 4, 2005, p 93 – 120.
- 83- Paul J. H Schoemaker and George S Day, **Determinants of organizational vigilance, Leadership, foresight, and adaptation in three sectors**, *FUTURES & FORESIGHT SCIENCE*, Volume2, Issue1, 2020, p01-16.
- 84- Ramzi M Altarawneh, **The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Excellence the Mediating Role of Strategic Foresight**, International Journal of Business and Management, Vol. 18, No. 3, 2023, p 52-63.
- 85- René Rohrbeck and Jan Oliver Schwarz, **The Value Contribution of Strategic Foresight, Insights from an Empirical Study Among Large European Companies**, *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 80, Issue 8, 2013, Pages 1593-1606.
- 86- Rupen Chatterjee, **Fundamental Concepts of Artificial Intelligence and Its Applications**, *Journal of Mathematical Problems, Equations and Statistics*, Volume 01, Issue 02, 2020, p 14.
- 87- Sahera Mohammed Hassan and Fadheela Salman Dawood, **MARKETING VIGILANCE AND ITS ROLE IN AMBIDEXTERITY PERFORMANCE APPLIED RESEARCH IN BAGHDAD COMPANY FOR SOFT DRINKS**, *International Journal of Management , IJM*, , Volume 11, Issue 12, 2020, P 1291-1292.
- 88- Sébastien Galland, Nathalie Boulanger, et Hervé Rostaing, **L'implication des experts dans un processus de prise de décision**, *Benchmarking européen de pratiques en intelligence économique*, 2008, P105.
- 89- Simanta Shekhar Sarmah, **Concept of Artificial Intelligence, its Impact and Emerging Trends**, International Research Journal of Engineering and Technology IRJET, Volume 06 Issue 11, 2019, p 2164.
- 90- Zbigniew Ciekanowski et al, **Crisis Management and Crisis Situation in the Organization**, *European Research Studies Journal*, volume 26 , numero 04,2023, p 341

Séminaires scientifiques:

- 91- Abdelkader Baaziz, Luc Quoniam, et David Reymond, **Quels modèles d'Intelligence Economique pour l'Algérie ? Quelques pistes de réflexion** , Séminaire International sur l'Intelligence Economique , Un enjeu majeur de Compétitivité - HEC Alger - 21 & 22 Mai 2014, Algérie, L'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, 2014, , P 05.
- 92- AMABILE Serge, **Les systèmes de veille stratégique des systèmes pour “comprendre, c'est-à-dire pour faire” ? Propositions pour une re-conception Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer** , 6-xviieme-conference-de-l-aims, AIMS Association Internationale de Management Stratégique - Conférences, 2022, , P3,
- 93- Carole Dautun et al, **Le traitement de l'incertitude en gestion de crise , mise en place d'une veille stratégique du territoire** , Colloque de maîtrise des risques et suret'e de fonctionnement "Risques et performances", Lille, France, Institut pour la Maitrise des Risques, 2006, , P4-6.
- 94- Christophe Lafaye, **Agents intelligents pour la phase de traque d'un processus de veille stratégique et trajectoires d'appropriation organisationnelle , une approche exploratoire** , XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Angers Pays de la Loire France, Association Internationale de Management Stratégique, 2005, , P 04.
- 95- François Brouard, **Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME** , 7 ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, France, Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, 2004, , P 2
- 96- Humbert LESCA, **VEILLE STRATEGIQUE COMMENT SELECTIONNER LES INFORMATIONS PERTINENTES ? concepts, méthodologie, expérimentation, résultats** , 18-Vème-conférence-de-l-aims/communications, Grenoble France, Association Internationale de Management Stratégique, 2009, , P 4.
- 97- Léveillé Valérie, Rostaing Hervé, et Dou Henri, **INTEGRATION DU SYSTEME DE VEILLE DANS LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE** , 3ème Congrès International de Génie Industriel, Montréal, Canada, Ecole Polytechnique, 1999, , P 1242-1243
- 98- Tamara Radjenovic and Snezana Zivkovic, **The Effectiveness of Business Continuity Management System in Enterprises** , XXXIème conférence de la thématique les nouvelles frontières d'un management en transition, France, AIMS Association Internationale de Management Stratégique, 2022, , P52-53.

Rapports:

- 99- Anna Lindberg and al, A Utility-Focused Process for Enhancing the Use of Horizon Scanning in Defence Research , Swedish, 2021, , p 23.
- 100- CNES, **LES EXIGENCES DE MUTATION DU SYSTEME D'INFORMATION ECONOMIQUE ET SOCIALE** , Contribution au débat national , Conseil National Economique et Social, 2004, , P14-15
- 101- Direction Générale de la Veille Stratégique des Etudes et des Systèmes d'Information, **Livre Blanc de l'Intelligence Économique** , Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, 2023, , P43.
- 102- GLOBAL PEACE INDEX MEASURING PEACE IN A COMPLEX WORLD 2019 , Sydney, Institute for Economics & Peace , IEP, , 2019, , p 09.
- 103- Julien Chevrier, **Implantation de cellule de veille Référentiel** , L'Institut national d'excellence en santé et en services sociaux , INESSS, , 2016, , P5.

- 104- M Sutter et all, prestations de veille et prestations de mise en place d un système de veille , Association française de normalisation AFNOR, 1998, , P 12.
- 105- M Sutter et all, prestations de veille et prestations de mise en place d un système de veille , Association française de normalisation AFNOR, 1998, , P 12-13.
- 106- saa, 60 ANS au service Assures et de l' économie nationale , Algérie, saa, 2023,

Magazines et journaux:

- 107- . CNA, BDCS un tableau de bord pour le marché, Revue de L'ASSURANCE, N°14 , 2016,Algérie, P06.

Web:

- 108- Andy Marker, Crisis Management Models & Theories 1 Smartsheet, smartsheet, 2020, Date d'ajout 24/09/2024,<https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories>
- 109- Andy Marker, How to Build a Crisis Management Team 1, smartsheet, 2022, Date d' ajoute 24/09/2024, <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-team-roles>
- 110- Andy Marker, The Most Useful Crisis Management Examples, The Good, Bad, and Ugly, smartsheet, 2020, Date d'ajout 24/09/2024, <https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-examples>.
- 111- Anne-Marie LIBMANN, L'IA accélère la transformation de la veille et de la recherche d'information, Bases & Netsources, 2024, <https://www.bases-netsources.com/l-ia-accelere-la-transformation-de-la-veille-et-de-la-recherche-d-information>
- 112- Anneri Fourie, Business Crisis Management, Adapting to Tech Changes, crises-control, 2024, <https://www.crises-control.com/blogs/business-crisis-management-2/>
- 113- Ashley Goosman, Crisis Management Excellence, Key Indicators of Control Effectiveness, Disaster Empire, 2023, <https://disasterempire.com/crisis-management/crisis-management-excellence-key-indicators-of-control-effectiveness/>
- 114- Bev Moss-Reilly, Proactive vs Reactive Management for Effective Leadership, SACAP, 2024, <https://www.sacap.edu.za/blog/management-leadership/proactive-vs-reactive-management/>
- 115- businesslife, Renforcer la Confiance dans la Voie à Suivre , business
- 116- life, 19 mai 2024, <https://businesslife.net/cover-interview-sp-2141876077/cover-interview/416-renforcer-la-confiance-dans-la-voie-a-suivre>
- 117- Chantal Coetzer, Integrating Crisis Management & Business Continuity for a successful response, 2020, <https://www.thebci.org/news/integrating-crisis-management-business-continuity-for-a-successful-response.html>
- 118- Chloé, veille stratégique gouvernance de l'information en temps de crise Cinétique d'une crise , ixxo, 27 juillet 2020, <https://www.ixxo.fr/blog/veille-strategique-gouvernance-information-crise/>
- 119- Chris Mosunic, Proactive vs. Reactive, What's the Best Management Style?, Calm Blog, 2023, <https://blog.calm.com/blog/proactive-vs-reactive>
- 120- Christophe Asselin, Veille de crise , Définition et conseils pour la réaliser efficacement, consulte le 04/06/2024, <https://blog.digimind.com/fr/agences/comment-optimiser-votre-veille-de-crise-sur-les-reseaux-sociaux>
- 121- Cole Stryker and Eda Kavlakoglu, What Is Artificial Intelligence , AI, ? | IBM, ibm, 9 2024, <https://www.ibm.com/think/topics/artificial-intelligence>
- 122- 2023 Corruption Perceptions Index, Explore the Results, Transparency.org, 30 2024, <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>
- 123- Deloitte, Crisis Management Services, Deloitte United States, 2024, <https://www.deloitte.com/us/crisis-management-services.html>

- //www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/solutions/crisis-management-services.html
- 124- Farid Houali, SAA une transformation assumée , lapatrienews, 2 septembre 2020, <https://lapatrienews.dz/saa-une-transformation-assumee/>
- 125- Fouad Imatene, Compagnies d'assurances , Transformer la Covid-19 en opportunité - Economie , EL Moudjahid, elmoudjahid, 21-05-2021, <https://www.elmoudjahid.dz/fr/economie/compagnies-d-assurances-transformer-la-covid-19-en-opportuite-9913>
- 126- Gilles MENGUAL, Le SWOT un outil stratégique au service des organisations, blog-qhse, 27/04/2023, <https://www.blog-qhse.com/le-swot-un-outil-strat%C3%A9gique-au-service-des-organisations>
- 127- gminsights, Crisis Management Market Size | Forecast Report 2024-2032, Global Market Insights Inc., 2024, <https://www.gminsights.com/industry-analysis/crisis-management-market>
- 128- Joshua Cogar, Crisis Management, Management Consulted , blog, , 2024, <https://managementconsulted.com/crisis-management>
- 129- horizons quotidien d information, 03/07/2024, https://www.horizons.dz
- 130- Humbert LESCA, La Méthode L.E.SCAnning, Veille Stratégique Anticipative - Intelligence Collective , VAS-IC, , 2014, <http://www.veille-strategique.org/pages/3-le-scanning.html>
- 131- Ian I Mitroff, Proactive vs. Reactive Crisis Management | Psychology Today, psychologytoday, 2021, <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/crisis-management/202103/proactive-vs-reactive-crisis-management>
- 132- idaos, Veille de crise , un impératif pour la sauvegarde de l'e-réputation, blog, idaos, 2023, P1, <https://www.idaos.com/>
- 133- Jacqueline Sala, 2024 en rétrospective , transformations et défis relevés de la veille stratégique. Par Arnaud Marquant, www.villemag.com, 2024, https://www.villemag.com/2024-en-retrospective-transformations-et-defis-releves-de-la-veille-strategique-Par-Arnaud-Marquant_a5520.html
- 134- Kate Gibson, What Is Risk Management & Why Is It Important?, Business Insights Blog, 2023, <https://online.hbs.edu/blog/post/risk-management>
- 135- KBV Reseaarch, BFSI Crisis Management Market Size & Growth Forecast to 2028, KBV Research, 2022, <https://www.kbvresearch.com/bfsi-crisis-management-market/>
- 136- Manelle Guechtouli, Les acteurs , nerfs de guerre d'un système de veille stratégique , IPAG Business School, 2014, , P09, <http://www.ipag.fr/fr/accueil/la-recherche/publications-WP.html>
- 137- marketstatsville, Crisis Management Services Market 2023, 2023, <https://www.marketstatsville.com/>
- 138- Natalia Brouge, Crisis Management, Business Continuity Planning Strategies, getofficialy, date de ajoute 07/10/2024, <https://getofficialy.com/blog/crisis-management-business-continuity-planning-strategies>
- 139- Paul Santilli, Data-Driven Intelligence in Crisis Management, Navigating Uncertainty with Precision - Strategic Consortium of Intelligence Professionals , SCIP, , scip, 2024/11/14, <https://www.scip.org/news/686935/Data-Driven-Intelligence-in-Crisis-Management-Navigating-Uncertainty-with-Precision-.htm>
- 140- Reza Chowdhury and Cheryl Fenelle Dixon, Quels sont les avantages d'une stratégie proactive de gestion de crise ?, linkedin, 2024, <https://fr.linkedin.com/advice/0/what-benefits-proactive-crisis-management-fuf2c?lang=fr>
- 141- Shalen Sehgal, The Power of Prediction, How AI-Powered Mass Notification Can

- Revolutionise Crisis Management, crises-control, 12 /07/2024, <https://www.crises-control.com/blogs/crisis-management-ai/>
- 142- Tahir Abbas, 05 Best Crisis Management Real-Life Examples, CMI , blog, , 2023, Date d'ajout 24/09/2024, <https://changemanagementinsight.com/best-crisis-management-examples/>
- 143- VADALI RAMESHCHANDRAN, RISK vs CRISIS MANAGEMENT, linkedin, Date d'accès , 5 octobre 2024, <https://www.linkedin.com/pulse/risk-vs-crisis-management-ramesh-chandran-vadali-udb7f>
- 144- Verified Market, Crisis Management Market Size, Share, Scope And Forecast 2030, Verified Market Reports, 2025, <https://www.verifiedmarketreports.com/product/crisis-management-market/>
- 145- Wong Marshal, What Is the Difference between Crisis Management and Emergency Management?, Marshalhub , blog, , 2023, <https://marshalhub.com/blog/what-is-the-difference-between-crisis-management-and-emergency-management>
- 146- Wassila Ould Hamouda, Cyber sécurité dans le secteur des assurances et réassurances, horizons, 03/07/2024, <https://www.horizons.dz/?p=137501>

الملاحة

1 - الملحق رقم 01: قائمة المحكمين للاستبيان

المحكمة	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
أ.د/ حنيش فتحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غربادية
د/ يوسف زكرياء رحمني	"أستاذ محاضر"	جامعة الجلفة
أ.د/ مدياني محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار
أ.د/ صديقي أحمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار
أ.د/ ساوس الشيخ	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار
أ.د/ فودوا محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة أدرار
أ.د/ معطallah محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست
أ.د/ صوilyhi نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست

2 - الملحق 02/ مشروع الاستبيان المقدم للتحكيم

مشروع الاستبيان

الأخ الفاضل....الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات الازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها في إطار أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "البيضة الإستراتيجية مدخل لإدارة الأزمات بالمنظمات"، وتهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي تلعبه البيضة الإستراتيجية كنظام معلوماتي من أجل إدارة ومواجهة وتجنب الأزمات التي قد تواجهها مؤسستكم.

وفي هذا الإطار نسعى بمعيتيكم إلى إظهار حقيقة الموضوع كون مشاركتكم تمثل عاملًا أساسياً لإنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال تقضيكم بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي يعبر عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي في نطاق هذه الدراسة لا غير.

شكراً على حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا

لكم منا فائق التقدير والامتنان

الباحث:

بن حامو ابراهيم

تخصص:

اقتصاد وتسخير المؤسسات

البريد الإلكتروني: benhammou.ibrahim@univ-ghardaia.dz

معاني بعض المصطلحات والمفاهيم:

اليقظة الإستراتيجية: تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ترتكز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط التنافسي وكافة مؤشرات البيئة الداخلية والخارجية في الحاضر والمستقبل لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، و كل هذا في طابع استباقي للأحداث المحتملة.

ادارة الأزمات: هي مجموعة من الإمكانيات والموارد والأساليب والخطط الرامية إلى تكين المنظمة من التجنّب الوقوع في أزمات ومواجهتها حال حدوثها وكذا التقليل من أثارها، وأخذ العبر منها كي لا تكرر مستقبلا.

إشارات الإنذار المبكر: معلومات غامضة ومباعدة يتم تلقيها من خارج المؤسسة بطرق مختلفة، توحّي بوجود حدث مستقبلي يبني بوجود فرصة أو تهديد يخص نشاطاً المؤسسة

محتوى الاستماراة:

(ضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة)

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر: من 30 إلى 39 سنة أقل من 30 سنة

من 40 إلى 49 سنة أكبر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي: ثانوي أو أقل باكالوريا جامعي دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة أو قسم إطار

5- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 11 إلى 20 سنة أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: عبارات الاستبانة

المحور الأول: مجالات اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة

(la veille stratégique)

أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس

لرقم

أولاً: اليقظة التنافسية (la veille concurrentielle)

التعديل	انتفاء العبارة	وضوح العبارة	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس		
	غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة	
تعديل كلمة			x		01 تراقب مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها
			x		02 تراقب مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين
			x		03 تملك مؤسستنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين
			x		04 تملك مؤسستنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها
			x		05 تملك مؤسستنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها
			x		06 تملك مؤسستنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجيين من السوق
			x		07 تحلى مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين
			x		08 تحلى مؤسستنا باستمرار الفرص والتهديدات الخفية التي تتواجد بالسوق التنافسي لنشاط عملها
			x		09 تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص أكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المحتملة

ثانياً: اليقظة التكنولوجية _ (la veille technologique)

			x	تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	10
			x	تتابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأنشطتها	11
			x	تتابع مؤسستنا التكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها	12
			x	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار	13
			x	تصميم المنتجات والخدمات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي	14
			x	تشترك المؤسسة في المانقيات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها	15
			x	تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تحديثه باستمرار	16
			x	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للتواصل مع مورديها وزبائنها والأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها	17
			x	تملك مؤسستنا عمال مؤهلين في تتبع التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها	18

ثالثاً: اليقظة التجارية _ (la veille commerciale)

			x	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها	19
			x	تحل مؤسستنا التغير في سلوك وأذواق الزبائن	20
			x	تدرس المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن	21
			x	تسعى مؤسستنا لإرضاء زبائنها بوسائل مختلفة وتقيس مستوى هذا الرضا	22
			x	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها	23
			x	تتابع وتحافظ المؤسسة على علاقة جيدة بمورديها	24
			x	تقيم المؤسسة مورديها على أساس أسعار وجودة المنتجات والخدمات المقدمة	25
			x	تملك المؤسسة بيانات عن السياسات المتتبعة من قبل الموردين وتتجدد بها باستمرار	26
			x	تملك مؤسستنا معلومات عن مصادر التوريد الجديدة في السوق	27
			x	المؤسسة على دراية بكلفة المنتجات البديلة عن منتجاتها في السوق	28

رابعاً: اليقظة البيئية _ (la veille environnementale)

يقظة تجارية			x	تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أذواق وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده	29
			x	تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع	30
			x	توفر مناخاً اجتماعياً سليماً يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفيها	31
			x	تشترك مؤسستنا في المؤتمرات وورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع	32
			x	تسعى مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع	33
			x	تتابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة	34
			x	تسعى مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير	35

السلامة البيئية					
المحور الثاني: مجالات إدارة الأزمات بالمؤسسة (Gestion de crise)					
أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر_ (Déetecter les signes d'alerte précoce)					
التعديل	انتفاء العبارة	وضوح العبارة	الرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	
	غير منتمية	غير واضحة		نتعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها	36
			x	تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة	37
			x	تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسيير وتحليل الإشارات التي تم رصدها من محيط المؤسسة	38
			x	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في التنبؤ بحدوث الأزمات	39
			x	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في تحديد مسبباتها الأزمات وطرق تجنبها	40
			x	تحتوي المؤسسة على نظام للإنذار المبكر قائم على موارد بشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط المؤسسة	41
ثانياً: الاستعداد والوقاية_ (Préparation et prévention)					
			x	توجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات	42
			x	تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	43
			x	تحافظ المؤسسة بمخصصات مالية(مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	44
			x	تنتوفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات	45
			x	يملك بعض الموظفين تجارب شخصية للتعامل مع الأزمات	46
			x	يتم إعداد خطط مسبقة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو أي طارئ محتمل	47
			x	يتم تدريب العمال بصفة دورية لتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	48
			x	توجد تعليمات إدارية واضحة بالمؤسسة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	49
ثالثاً: احتواء الأضرار_ (Limitation des dégâts)					
			x	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع عند حدوث الأزمة	50
			x	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	51
			x	تستخدم المؤسسة تقنيات محددة وخطط معدة مسبقاً لاحتواء الأزمة	52
			x	يساهم توفير المعلومات في المراحل السابقة بالتقليل من أضرار الأزمة	53
رابعاً: استعادة النشاط_ (Retour d'activité)					
			x	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات الضرورية للموقع المتضررة من الأزمة لاستعادة نشاطها	54

			x	تقوم المؤسسة بالقليل من أثار الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات الرامية إلى كبح مسبباتها وقطع الإمدادات عنها	55
			x	تبادر المؤسسة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة لفائدة الأطراف ذات الصلة بالأزمة وأصحاب المصالح لإبلاغهم بسباب الأزمة وكيفية التعامل معها	56
خامساً: التعلم_(Apprentissage)					
			x	تقوم المؤسسة باعتماد الإجراءات المناسبة لعدم تكرار الأزمة	58
			x	تقوم المؤسسة على تحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة	59
			x	يمكن حدوث الأزمة المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها	60
			x	تقوم المؤسسة باستخلاص العبر من الأزمة بهدف التدريب والتعلم	61
			x	تقوم المؤسسة بتحسين برامج عملها وخطط إدارة الأزمات بناء على تقييمها للخطط السابقة أثناء الأزمة	62

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/4CBAVadfQ6KEt5iD7>

3_ الملحق 03/ الاستبانة الموجهة للمستجيبين (لأفراد العينة)

استبيان

الأخ الفاضل....الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات الازمة للدراسة التي تقوم بإعدادها في إطار أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "البيقotte الإستراتيجية مدخل لإدارة الأزمات بالمنظمات"، وتهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي تلعبه البيقotte الإستراتيجية كنظام معلوماتي من أجل إدارة ومواجهة وتجنب الأزمات التي قد تواجهها مؤسستكم.

وفي هذا الإطار نسعى بمعيتكم إلى إظهار حقيقة الموضوع كون مشاركتكم تمثل عاملًا أساسيا لإنجاح هذه الدراسة، وذلك من خلال تفضلكم بالإجابة عن جميع أسئلة الاستبيان بوضع علامة (X) أمام الجواب الذي يعبر عن رأيكم، مع العلم أن إجاباتكم ستستخدم لأغراض البحث العلمي في نطاق هذه الدراسة لا غير.

شكرا على حسن تعاونكم وتجاويبكم معنا

لكم منا فائق التقدير والامتنان

الباحث: بن حامو إبراهيم

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

البريد الإلكتروني: benhammou.ibrahim@univ-ghardaia.dz

معاني بعض المصطلحات والمفاهيم:

البقطة الإستراتيجية: تعد البقطة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، ترتكز على تحسين تنافسيتها من خلال التتبع والمراقبة والتحليل للمحيط التنافسي وكافة مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية في الحاضر والمستقبل لاكتشاف الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، و كل هذا في طابع استباقي للأحداث المحتملة.

إدارة الأزمات: هي مجموعة من الإمكانيات والموارد والأساليب والخطط الramمية إلى تمكن المنظمة من التنبؤ بالوقوع في أزمات ومواجهتها حال حدوثها وكذا التقليل من أثارها، وأخذ العبر منها كي لا تتكرر مستقبلاً.

إشارات الإنذار المبكر: معلومات غامضة ومباعدة يتم تلقيها من خارج المؤسسة بطرق مختلفة، توحّي بوجود حدث مستقبلي ينبيء بوجود فرصة أو تهديد يخص نشاطاً المؤسسة

محتوى الاستثمار:

(ضع علامة (X) في المربع المقابل للإجابة المختارة)

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1- الجنس : ذكر أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة
من 40 إلى 49 سنة أكبر من 50 سنة

3- المستوى الدراسي : ثانوي أو أقل باكالوريا
جامعى دراسات عليا

4- المستوى الوظيفي: مدير رئيس مصلحة أو قسم إطار

5- الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 11 إلى 20 سنة
أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: عبارات الاستبانة

**المحور الأول: مجالات البقطة الإستراتيجية بالمؤسسة
(la veille stratégique)**

الرقم	أبعاد البقطة الإستراتيجية وعبارات القياس					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	غير موافق بشدة	

أولاً: البقطة التنافسية (la veille concurrentielle)

ترافق مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها

01

					ترافق مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط المنافسين	02
					تملك مؤسستنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين	03
					تملك مؤسستنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها	04
					تملك مؤسستنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها	05
					تمتلك مؤسستنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجيين من السوق	06
					تحلل مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين	07
					تحلل مؤسستنا باستمرار الفرص والتهديدات الخفية التي تتواجد بالسوق التنافسي لنشاط عملها	08
					تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص أكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المحتملة	09
ثانيا: اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)						
					تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	10
					تتابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بنشاطتها	11
					تتابع مؤسستنا التكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها	12
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	الرقم
					تسعي المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار	13
					تصميم المنتجات والخدمات تماشياً مع التطور التقني والتكنولوجي	14
					تشارك المؤسسة في الملتقى العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها	15
					تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تحديثه باستمرار	16
					تستخدم مؤسستنا تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للتواصل مع مورديها وزبائنها والأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها	17
					تملك مؤسستنا عمال مؤهلين في تتبع التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها	18
ثالثا: اليقظة التجارية (la veille commerciale)						
					تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها	19
					تحلل مؤسستنا التغير في سلوك وأذواق الزبائن	20
					تدرس المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن	21
					تسعي مؤسستنا لإرضاء زبائنها بوسائل مختلفة وتقييس مستوى هذا الرضا	22
					تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها	23
					تتابع وتحافظ المؤسسة على علاقة جيدة بمورديها	24
					تقيم المؤسسة مورديها على أساس أسعار وجودة المنتجات والخدمات المقدمة	25
					تملك المؤسسة بيانات عن السياسات المتتبعة من قبل الموردين وتتجددتها باستمرار	26

					تملك مؤسستنا معلومات عن مصادر التوريد الجديدة في السوق	27
					المؤسسة على دراية بكافة المنتجات البديلة عن منتجاتها في السوق	28

رابعاً: اليقظة البيئية (la veille environnementale)

					تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أنواع وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده	29
					تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع	30
					توفر متاحاً اجتماعياً سليماً يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفها	31
					تشارك مؤسستنا في المؤتمرات وورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع	32
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	الرقم
					تسعي مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع	33
					تنابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة	34
					تسعي مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير السلامة البيئية	35

المحور الثاني: مجالات إدارة الأزمات بالمؤسسة

(Gestion de crise)

أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (Déetecter les signes d'alerte précoce)

غیر موافق بشدة	غیر موافق	محايد	واافق	مواافق بشدة	أبعاد إدارة الأزمات وعبارات القياس	رقم
					تعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها	36
					تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة	37
					تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسير وتحليل الإشارات التي تم رصدها من محيط المؤسسة	38
					تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في التنبؤ بحدوث الأزمات	39
					تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في تحديد مسبباتها الأزمات وطرق تجنبها	40
					تحتوي المؤسسة على نظام للإنذار المبكر قائم على مواردبشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط المؤسسة	41

ثانياً: الاستعداد والوقاية (Préparation et prévention)

					توجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات	42
					تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	43
					تحتفظ المؤسسة بمخصصات مالية(مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	44

					تتوفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتقنولوجية للتبؤ والتعامل مع الأزمات	45
					يملك بعض الموظفين تجارب شخصية للتعامل مع الأزمات	46
					يتم إعداد خطط مسبقة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو أي طارئ محتمل	47
					يتم تدريب العمال بصفة دورية لتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	48
					توحد تعليمات إدارية واضحة بالمؤسسة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	49

ثالثاً: احتواء الأضرار (Limitation des dégâts)

رقم	أبعاد إدارة الأزمات وعبارات القياس	ير موافق بشدة	ير موافق	حيد	وافق	موافق بشدة
50	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع عند حدوث الأزمة					
51	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات					
52	تستخدم المؤسسة تقنيات محددة وخطط معدة مسبقاً لاحتواء الأزمة					
53	يساهم توفير المعلومات في المراحل السابقة بالقليل من أضرار الأزمة					

رابعاً: استعادة النشاط (Retour d'activité)

54	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات الضرورية للمواقع المتضررة من الأزمة لاستعادة نشاطها					
55	تقوم المؤسسة بالتقليل من آثار الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات الرامية إلى كبح مسبباتها وقطع الإمدادات عنها					
56	تبادر المؤسسة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة لفائدة الأطراف ذات الصلة بالأزمة وأصحاب المصالح لإبلاغهم بسباب الأزمة وكيفية التعامل معها					

خامساً: التعلم (Apprentissage)

57	تقوم المؤسسة باعتماد الإجراءات المناسبة لعدم تكرار الأزمة					
58	تقوم المؤسسة على تحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة					
59	يمكن حدوث الأزمة المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها					
60	تقوم المؤسسة باستخلاص العبر من الأزمة بهدف التدريب والتعلم					
61	تقوم المؤسسة بتحسين برامج عملها وخطط إدارة الأزمات بناء على تقييمها للخطط السابقة أثناء الأزمة					

رابط الاستبيان الإلكتروني: (الإجابة عبر الواتساب او الايميل)

<https://forms.gle/4CBAVadfQ6KEt5iD7>

4 الملحق رقم /04 هيكلة الدراسة النوعية (المقابلة)

رسالة تقديم

من السيد/ بن حامو إبراهيم

- طالب دكتوراه علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسير المؤسسات -جامعة غرداية-

- الإيميل المهني: benhammou.ibrahim@univ-ghardaia.dz

إلى السيد: المدير العام لشركة التأمين SAA

الموضوع/ طلب إجراء مقابلة في إطار إعداد مشروع أطروحة دكتوراه موسومة بعنوان

"اليقظة الإستراتيجية مدخل للتحكم بإدارة الأزمات في المنظمات"

La ville stratégique est une introduction à la gestion de crise
dans les organisations

يسشرفني أن أتقدم إلى شخصكم الفاضل بطلب هذا، والمتضمن طلب إجراء مقابلة مع إطارات مؤسستكم المختصة في مجال دراستنا، وذلك من أجل تناول وتحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية وكذا تشخيص مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسستكم، علماً أن هذه المقابلة تدخل ضمن استكمال إعداد مشروع أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية عن جامعة غرداية والموسومة بـ "اليقظة الإستراتيجية مدخل للتحكم بإدارة الأزمات في المنظمات"، وتعلق هذه المقابلة في دراسة واقع اليقظة الإستراتيجية (مراقبة البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بكم)، ومدى تطبيق آلياتها في إدارة الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة (وفي هذا الصدد اخترنا أزمة كورونا ما بين 2019 إلى غاية 2023 ك المجال للدراسة)، حيث ستستخدم هذه الدراسة للإثراء المعرفي والأكاديمي للطلبة والباحثين والمهتمين بهذا المجال في حدود ما تسمح به أخلاقيات البحث العلمي.

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير والامتنان

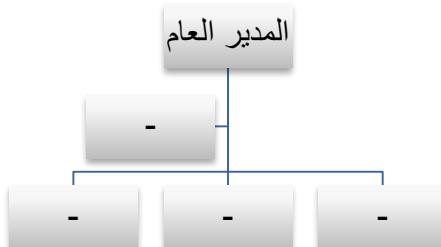
1- المعلومات العامة حول المؤسسة : Informations générales sur l'établissement

1- نشأة الشركة
2- الطبيعة القانونية للشركة
3- رأس المال الاجتماعي
4- المقر الاجتماعي
5- طبيعة النشاط (تجاري/صناعي/مختلط)
6- فروع الشركة ووحداتها
7- تعداد عمال الشركة
8- شعار الشركة

2- تحليل البيئة الداخلية للشركة (نقاط الضعف/ نقاط القوة) : وفق نموذج S7

يمكن الوقوف على نقاط الضعف والقوة بالمؤسسة وفق نموذج S7 من خلال تحليل سبعة محاور وهي

3-1 تحليل الهيكل **Structure**: الهيكل التنظيمي للشركة



3-2 تحليل الأفراد : Staf

	العدد الإجمالي لعمال الشركة
	عدد الإطارات
	تكوين الأفراد في شتى المجالات
	تحكم الأفراد في الأعلام الآلي (عالية/متوسطة/منخفضة)
	المشاركة في تطوير الشركة (عالية/متوسطة/منخفضة)

3-3 تحليل الموارد : Source

الموارد البشرية والمادية		الموارد المالية	
(تزايد / مستقر / متنافق)	تطور عدد العمال بالشركة		الأموال الخاصة
(تزايد / مستقر / متنافق)	تطور العقارات التابعة للشركة	%	نسبة الأموال الخاصة
(تزايد / مستقر / متنافق)	تحفيز العمال ماديًا ومعنوياً		الديون
(تزايد / مستقر / متنافق)	تجهيز الشركة بالمعدات	%	نسبة الديون
		(وضعية ممتازة / جيدة / مقبولة / صعبة)	القدرة على تسديد الديون
		(وضعية ممتازة / جيدة / مقبولة / صعبة)	سرعة قوين الموردين للشركة

4-3 تحليل نمط الإدارة : Style

(مركزي/لا مركزي)	شكل العمل الإداري بين الوحدات
(جيد/مقبول/ضعف)	مدى إشراك العمال في رسم السياسات والاستراتيجيات
(جيدة/مقبولة/ضعف)	إشراك العمال في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية

5-3 تحليل الأنظمة : Systèmes

(جيد/مقبول/ضعف)	(موجود/غير موجود)	نظام المراقبة البيئة التنافسية والتجارية والتكنولوجية
(جيد/مقبول/ضعف)	(موجود/غير موجود)	نظام إعلام أولي

6-3 تحليل المهارات : Skills

وضعيتها (جيدة/مقبولة/ضعف)	نعم/لا	تمتع الموظفين بمهارات تقنية في مجال عملهم
وضعيتها (جيدة/مقبولة/ضعف)	نعم/لا	يتمتع القائمون على الشركة بمهارات التعامل مع التغيرات الطارئة داخل الشركة وخارجها

7-3 تحليل القيم المشتركة :Shared value

وضعيتها (جيدة/ مقبولة/ ضعيفة)	نعم/لا	يعمل الموظفين في جو إنساني وتشاركي ملائم
وضعيتها (جيدة/ مقبولة/ ضعيفة)	نعم/لا	يقوم الموظفين بشكل تطوعي وإرادي لخدمة سمعة الشركة
وضعيتها (جيدة/ مقبولة/ ضعيفة)	نعم/لا	يبلغ الموظفين مسئولي الشركة بكل تفاصيل أو حدث داخلي أو خارجي يؤثر على نشاط الشركة بشكل إرادي وتطوعي

3- تحليل البيئة الخارجية للشركة (نقاط الضعف/ نقاط القوة) :

1-2-4 تحليل المنافسين :Analyse de la concurrence

نسبة الحصة السوقية المخملة % Part de marché	ترتيب المنافسين حسب توقع الشركة Classement des concurrents selon les attentes de l'entreprise	المنافسين الحاليين للشركة Les concurrents actuels de l'entreprise

2-2-4 تحليل الموردين :Analyse des fournisseurs

داخل الوطن / خارج الوطن	ترتيب الموردين حسب توقع الشرك	الموردين الحاليين للشركة

تحليل الزبائن :Analyse client

داخل الوطن / خارج الوطن	ترتيب الزبائن حسب توقع الشركة	دائم / مؤقت	الزبائن الحاليين للشركة

الم المنتجات الجديدة والمأتوفقة :Nouveaux produits attendus

داخل الوطن / خارج الوطن	نسبة تحديده لمنتجات الشركة	اسم المنتج الجديد المتوقع

4- نقاط القوة والضعف لدى الشركة:

- ما هي نقاط القوة التي تمتلكها الشركة في نظركم والتي يمكن استغلالها لمواجهة منافسيها؟
- ما هي نقاط الضعف في نظركم والتي يجب على الشركة معالجتها؟

5_ الملحق رقم 05/ جدول علاقات الارتباط spss v 23

Corrélations						
	ادارةالازمات	ادارةالازمات	البيقظةالتنافسية	البيقظةالتكنولوجية	البيقظةالتجارية	البيقظةالبيئية
Corrélation de Pearson	ادارةالازمات	1,000	,803	,707	,658	,778
	البيقظةالتنافسية	,803	1,000	,839	,728	,899
	البيقظةالتكنولوجية	,707	,839	1,000	,744	,786
	البيقظةالتجارية	,658	,728	,744	1,000	,696
	البيقظةالبيئية	,778	,899	,786	,696	1,000
Sig. (unilatéral)	ادارةالازمات	.	,000	,000	,000	,000
	البيقظةالتنافسية	,000	.	,000	,000	,000
	البيقظةالتكنولوجية	,000	,000	.	,000	,000
	البيقظةالتجارية	,000	,000	,000	.	,000
	البيقظةالبيئية	,000	,000	,000	,000	.
N	ادارةالازمات	56	56	56	56	56
	البيقظةالتنافسية	56	56	56	56	56
	البيقظةالتكنولوجية	56	56	56	56	56
	البيقظةالتجارية	56	56	56	56	56
	البيقظةالبيئية	56	56	56	56	56

6- الملحق رقم 06/ أثر البيقظة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات

	Test des échantillons indépendants							
	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes					
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Interv
البيقظةالتنافسية	Hypothèse de variances égales	5,067	,028	-1,409	54	,165	-,21065	,14951

	Hypothèse de variances inégales			-1,490	53,356	,142	-.21065	,14135
البيضة-الكتلوجية	Hypothèse de variances égales	3,665	,061	-,980	54	,331	-,13773	,14049
	Hypothèse de variances inégales			-1,044	52,645	,301	-,13773	,13196
البيضة-التجارية	Hypothèse de variances égales	3,559	,065	-1,523	54	,134	-,26667	,17506
	Hypothèse de variances inégales			-1,609	53,480	,114	-,26667	,16575
البيضة-اللينية	Hypothèse de variances égales	,106	,746	-,439	54	,662	-,07143	,16252
	Hypothèse de variances inégales			-,442	50,879	,660	-,07143	,16142

7 الملحق رقم 07/ المرحلة الأولى إدخال عوامل القوة والضعف في الموقع باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

AHP Criteria Names

Please fill out

AHP priorities		Name of Criteria
1	S1	محفظة متعددة وقوه مالية
2	S2	تصحيف انتصادي معنمار
3	S3	شهادة الجوده ابرو
4	S4	اكبر شبكة توزيع وطنيا
5	S5	مدصات رقمية منظورة
6	W1	التركيز على قطاع السيارات
7	W2	عدم مرؤدة اليات التعويض
8	W3	ضعف الحماية من الهجمات السiberادية
9	W4	موقع ويب ضعيف التحبيث
10	W5	ارتفاع التكاليف العامة للحركة

max. 45 character ea.

8- الملحق رقم 08/ المرحلة الأولى إدخال عوامل الفرص والتهديدات في البرنامج باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

AHP Criteria Names

Please fill out

	AHP priorities	Name of Criteria
1	الحصة السوقية الأولى	01
2	مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات	O2
3	قطاع تأمين السيارات ما نسبته%	O3 47
4	تأمين السيارات أهم منتجات الشركة	O4
5	سوق يتمو بسرعة	O5
6	التحديات المرتبطة بمؤشرات الثقافية	T1
7	عدم الامتثال للقوانين	T2
8	تحديات مكافحة الفساد	T3
9	انخفاض معدل الاختراق	T4
10	سوق مالية ضحلة	T5
max. 45 character ea.		
<input type="button" value="OK"/>		

9- الملحق رقم 09/ المرحلة الثانية المزاوجة بين عوامل القوة والضعف باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?
1	<input checked="" type="radio"/> S1	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
2	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
3	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
4	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
5	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
6	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
7	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
8	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
9	<input checked="" type="radio"/> S1	محفظة متنوعة وقوية مالية	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
10	<input checked="" type="radio"/> S2	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
11	<input checked="" type="radio"/> S2	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
12	<input checked="" type="radio"/> S2	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
13	<input checked="" type="radio"/> S2	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
14	<input checked="" type="radio"/> S2	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9
15	<input checked="" type="radio"/> S2	تصنيف اجتماعي ممتاز	<input checked="" type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9

10- الملحق رقم 10/ المرحلة الثانية المزاوجة بين عوامل الفرق والتهديدات باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

		A - wrt AHP priorities - or B?	Equal	How much more?
1	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	مراكز سوقية متقدمة في ثلاثة قطاعات 02 ○ 02	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
2	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% 03 ○ 03	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
3	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	تأمين السيارات أهم منتجات الشركة 04 ○ 04	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
4	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	سوق ينمو بسرعة 05 ○ 05	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
5	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية T1 ○ T1	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
6	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	عدم الامتثال للقوانين T2 ○ T2	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
7	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	تحديات مكافحة الفساد T3 ○ T3	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
8	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	انخفاض معدل الاختراق T4 ○ T4	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
9	الحصة السوقية الأولى 01 ● 01	سوق مالية ضحلة T5 ○ T5	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
10	مراكز سوقية متقدمة في ثلاثة قطاعات 02 ● 02	قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% 03 ○ 03	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
11	مراكز سوقية متقدمة في ثلاثة قطاعات 02 ● 02	تأمين السيارات أهم منتجات الشركة 04 ○ 04	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
12	مراكز سوقية متقدمة في ثلاثة قطاعات 02 ● 02	سوق ينمو بسرعة 05 ○ 05	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9
13	مراكز سوقية متقدمة في ثلاثة قطاعات 02 ● 02	التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية T1 ○ T1	● 1	○ 2 ○ 3 ○ 4 ○ 5 ○ 6 ○ 7 ○ 8 ○ 9

11- الملحق رقم 11 / المرحلة الثالثة بحساب أوزان عوامل الفرص والتهديدات باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

Priorities

These are the resulting weights for the criteria based on your pairwise comparisons:

Cat		Priority	Rank	(+)	(-)
1	O1 الحصة السوقية الأولى	28.7%	1	9.7%	9.7%
2	O2 مراكز سوقية متقدمة في ثلاثة قطاعات	21.1%	2	6.3%	6.3%
3	O3 قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47%	15.2%	3	4.7%	4.7%
4	O4 تأمين السيارات أ أهم منتجات الشركة	10.9%	4	3.7%	3.7%
5	O5 سوق ينمو بسرعة	7.7%	5	3.0%	3.0%
6	T1 التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية	5.4%	6	2.3%	2.3%
7	T2 عدم الامتثال للقوانين	3.8%	7	1.6%	1.6%
T3 آفاق النمو					

Decision Matrix

The resulting weights are based on the principal eigenvector of the decision matrix:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	9.00
2	0.50	1	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00
3	0.33	0.50	1	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00
4	0.25	0.33	0.50	1	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00
5	0.20	0.25	0.33	0.50	1	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00
6	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1	2.00	3.00	4.00	5.00
7	0.14	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1	2.00	3.00	4.00
8	0.12	0.14	0.17	0.20	0.25	0.33	0.50	1	5.00	6.00
9	0.11	0.12	0.14	0.17	0.20	0.25	0.33	0.20	1	7.00
10	0.11	0.11	0.12	0.14	0.17	0.20	0.25	0.17	0.14	1