



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مخبر التطبيقات الكمية والنوعية للارتقاء 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

بغنوان

اليقظة الإستراتيجية مدخل للتحكم في إدارة أزمات المنظمات

- دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين SAA -

من إعداد الطالب: بن حامو إبراهيم

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2025/07/09

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	المؤسسة	الصفة
طويطي مصطفى	أستاذ	جامعة غرداية	رئيسا
حنيش فتحي	أستاذ	جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
بوخالفي مسعود	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مشرفا مساعدا
بن طجين محمد عبد الرحمان	أستاذ محاضر أ	جامعة غرداية	مناقشا
بعاج الهاشمي	أستاذ محاضر أ	جامعة الأغواط	مناقشا
جوبر محمد	أستاذ	جامعة الأغواط	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

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

قال تعالى ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴾ (الآية 23 من سورة الإسراء)

أهدي هذا العمل إلى من كانا سببا بعد الله عز وجل في بلوغ هذا المقام

والداي الكريمين "أحمد" "فاطمة الزهراء" أطل الله في عمرهما

وجازاهم الله عني أعلى درجات الجنان كما ربياني صغيرا

إلى شريكة حياتي زوجتي ورفيقة دربي "نصيرة"

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه الخاص

فاطمة خديجة عائشة عقيدة

الصديق يونس

إلى ابنائي لؤي ، أحمد نضال

إلى كل أساتذتي وشيوخي

إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل

إبراهيم

شكر وتقدير

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

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 يفوتني في هذا المقام أن أقدم شكري وامتناني لكل من السادة
"البزة ياسين" (مدير بالشركة الوطنية للتأمين) على ما قدمه لنا من عون ووقت وجهد
بالشركة الوطنية للتأمين

إلى أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا العمل
إلى كل أساتذتي بهيئة التدريس والتكوين في الطور الثالث علوم اقتصادية

المخلص 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 الاستبانة 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 وقدرته 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 الاستراتيجية بالمنظمات
69	الفرع الثالث: مراحل اليقظة الإستراتيجية بالمنظمات
81	المبحث الثالث: اليقظة الاستراتيجية 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 والفجوة 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 التنافسي 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 التنافسي 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 اعتدالية 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 والتوصيات 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	الملاحق

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 والتفاعلي 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 بيئة 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 المفيدة 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

123	توزيع أبعاد القياس لمتغير اليقظة الإستراتيجية للدراسات السابقة العربية	3-2
124	توزيع أبعاد قياس إدارة الأزمات للدراسات السابقة العربية	4-2
126	توزيع أبعاد القياس لمتغير اليقظة 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	الحصص السوقية للشركات التأمين في سوق الوطنية ما بين 2018-2022	4-3
143	الحصص السوقية القطاعية للشركات التأمين في سوق الوطنية لسنة 2022	5-3
147	ترتيب ضمن أفضل 100 شركة تأمين إفريقية لسنة 2022	6-3
157	عناصر مؤشر التنافسية العالمية للجزائر لسنتي 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 عالميا 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 (اليقظة الإستراتيجية)	15-3
173	الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (إدارة الأزمات)	16-3
175	معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الاستبانة	17-3
176	اختبارات التوزيع الطبيعي كولموجروف-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

179	الأوساط الموزونة لأراء أفراد عينة 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

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

157	تطور مؤشر التنافسية العالمية للجزائر للفترة ما بين 2009 و2019	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 والمختصرات

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

المكتب المتخصص في التعريف	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 للملكية الفكرية	World Intellectual Property Organization	WIPO
تقييم العوامل الداخلية	Internal Factors Evaluation	IFE
تقييم العوامل الخارجية	Externat Factors Evaluation	EFE

قائمة الملاحق

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

المقدمة العامة

عرفت البشرية منذ قدم التاريخ شتى أنواع الأزمات والكوارث والحن، والتي كانت سببا في فنائها وآلامها، ورغم اختلاف طبيعتها وجوهرها وجغرافيتها ومضمونها، إلا أنها تتفق في النتائج والآثار الوخيمة التي قد تترتب عليها، ما يجعلها تشكل تحديا كبير 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 ايجابياتها بما يخدم المجتمع ويحقق سلامة الفرد فيه من كل خطر محقق.

وإذا اعتبرنا المنظمات جزء 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 خاصة منذ القدم إلى ابتكار أفكار ورؤى وأساليب تبحث في جمع أكبر قدر من المعلومات عن فحوى واتجاه وأثار هذه الأزمات والتنبؤ بوقوعها.

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

فإذا 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 كمقدرة الفرد بفضل حنكته وحسن تبصره من تجاوز الأزمات والتغلب عليها، إلا أن هذا التبصر وهذه المقدرة اخذ طابعا علميا لنتقل من عمل فردي بطولي إلى عمل إداري متكامل المراحل والأركان يسعى لمعالجة الظاهرة، حيث عرفت إدارة الأزمات تطورا في مفهومها وأساليب واليات عملها مع تطور الفكر الاقتصادي، من أساليب تقوم على فهم ومعالجة وتقييم 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 باليقظة الإستراتيجية، كأسلوب قائم على البحث عن المعلومة، والتي عرفت تطورا من حيث المفهوم والأساليب والعمليات والأهداف بعيد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر، حيث استعمل القائمون على المنظمات اليقظة الاستراتيجية بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنظمات المنافسة، وتحقيق سبق في الحصول على المعلومة التي تمكنهم من انتهاز الفرص السوقية وتجنب تهديدات المنافسين، والتهديدات الداخلية المتعلقة بالأخطاء البشرية في تسيير النظم والموارد التشغيلية، غير أن حصر نطاق التهديد في البيئة الداخلية

والخارجية المرتبطة بالمنافسين يظهر قصور في تصور التهديدات، مع وجود تهديدات خارجة عن نطاق السوق التنافسية للمنظمة (البيئة الخارجية العامة)، إضافة إلى تهديدات أخرى تأخذ تطوراً متصاعداً 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 والمسمى اصطلاحاً بالأزمة على واقع ومستقبل المنظمة.

أولاً: الإشكالية العامة :

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

إلى أي مدى تساهم اليقظة الإستراتيجية 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 أثر لليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين بالشركة الوطنية للتأمين؟
- 2- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور متغير اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) لأفراد المبحوثين؟
- 3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول محاور متغير إدارة الأزمات تعزى إلى العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية) لأفراد المبحوثين؟
- 4- هل يعبر تقييم الموارد الداخلية للشركة والأنظمة المستخدمة بما فيها نظام اليقظة الاستراتيجية على أنها في حالة قوة؟
- 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 وتهديدات؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة :

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

التالية:

- 1- **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha > 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة 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 اليقظة 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 للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام عند إجمالي درجات مرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $> 2,5$.
- 6- **الفرضية الرئيسية السادسة:** الاستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا تواكب متغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتهديدات خارجية بشكل عام.

رابعا: مبررات اختيار الموضوع:

ارتكز 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 اليقظة الاستراتيجية كونه موضوع الساعة بالنسبة للدراسات المتعلقة بالمنظمات؛

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

خامسا: أهمية الموضوع

تنطلق أهمية الموضوع من مصطلح اليقظة نفسه، إذ أن التأخر الاقتصادي والتكنولوجي والتجاري والعلمي الذي تعيشه دول ما يصطلح عليه بالعالم الثالث عموما والجزائر خصوصا، مرده عدم التيقظ إلى ما يجري في بيئتنا الخارجية من مستجدات وأبحاث وأحداث طارئة وأزمات، تستوجب وجود نظام يقظة وطني يراعي حفظ مصالح

الدولة اقتصاديا والحفاظ على استمراريته، 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 الممكنة 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 بالحلي 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 لازال 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 اجل 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 منبثقة 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 ثلاث منظمات، شركة خاصة ذات طابع تجاري وصناعي تعمل في مجال صناعات التجهيزات الفلاحية، تحجج القائمين عليها بضيق وقت العاملين بها وعدم معرفتهم المسبقة بالمصطلحات المستخدمة في الدراسة، ليتم بعدها الاتصال بالشركة الوطنية للخطوط الجوية الجزائرية (الفرع الجهوي تمنراست)، والتي تباطأت في الرد على قبول الدراسة الميدانية بسبب ارتباطات المندوب الجهوي، لتستقر الدراسة الميدانية بالشركة الوطنية للتأمين وذلك بعد مراسلتين موجهتين للسيد الرئيس المدير العام.

عاشرا: 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 المتوصل إليها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية لليقظة الإستراتيجية
وإدارة الأزمات بالمنظمات

تمهيد

تتعرض المنظمات خلال دورة حياتها إلى مصاعب جمة تشكل تحد كبير للقائمين عليها لتجاوزها أو تجنبها، وتتنوع وتتعدد هذه المصاعب من حيث شدتها وجسامتها الآثار الناتجة عنها مكونة ما يصطلح عليه أزمة بالنسبة لكيان المنظمة، والتي تأخذ أبعاد وأشكال مختلفة من حيث طبيعتها وكيفية تكوينها، 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 احد 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 اليقظة الإستراتيجية كنظام قائم على مراقبة التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة وجمع اكبر قدر من المعلومات حولها، احد أبرز المجالات التي تعنى بإدارة الأزمات، من منطلق تطور أساليبها ووظائفها بالمنظمة، وارتباطها بمفهوم نظام الإنذار المبكر ضد أي تهديد محتمل.

على هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل دراسة أهمية اليقظة 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 لليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات، أما المبحث الثالث فنتعرض لفعالية تحكم اليقظة 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 كلمة 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 لغويًا: الاختلاف اللغوي لمصطلح أزمة ناتج عن الخلط في استخدامه، حيث أحصى أحد الباحثين ما يناهز 110 استخداماً لمصطلح أزمة، وبحسب المعاجم العربية، فنجد في قاموس المحيط لفيروز أبادي يقصد به الضائقة، بينما نجده عند الرازي في مختار الصحاح يعني الشدة والضييق².

في الأدبيات الانجليزية ينحدر مصطلح crisis من اللغة اللاتينية "Kritneir"، والذي يشير إلى نقطة التحول الحرجة³، ويعرفها قاموس جامعة أوكسفورد على أنها نقطة تحول في تطور المرض أو تطور الحياة أو تطور التاريخ، وهذه النقطة تتسم بالصعوبة والخطر والقلق على المستقبل⁴.

2-1 الأزمة اصطلاحاً: نعرف الأزمة من منطلق من منظورين، منظور واسع لمصطلح الأزمة مستخدم في شتى العلوم (العلوم الاقتصادية، علم النفس، العلوم السياسية، ...) ومختلف أوجه حياة الإنسان (فرد، مجتمع، دولة، ..)، ومنظور ضيق متعلق بمقتضيات الدراسة، يخص الأزمات التي تتعرض لها المنظمات تحديداً من وجهة علم الاقتصاد.

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

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

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

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

⁴حميد نعيم عبد الله الغزي، جيوسياسية الأزمة السورية (الفرص والتحديات للفواعل الدولية)، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022)، ص 26.

والآخر أربعة زوايا لتعريف الأزمة (شدة التهديد، الوعي بالتهديد، نتائج الأزمات، الاستجابة للأزمة)، إضافة لما أشار إليه نرى وجود تعريفات من زاويتين أخريين وهما، من زاوية مميزاتها عن ما يماثلها من المفردات، وزاوية 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

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

المصدر: (بتصرف) بالاعتماد على مصادر مختلفة: وائل رفعت خليل، (Marketing) إدارة التسويق، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع، 2017)، ص 217؛ حمد بوسماحة، توفيق زياتي، و بوبكر صافي، "الأزمات وإدارة الأزمات: مقاربات ونماذج"، في إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمات (الملئقي الدولي السابع إدارة الأزمات واستشراف فرص المستقبل ما بعد كرونا 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 تهديدا للأهداف والمصالح في الحاضر والمستقبل؛

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

² محمد بقاء زكي، قلم المدير العام، الطبعة الثانية (عمان الأردن: دار مجد للنشر والتوزيع، 2018)، ص 297.

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

1-2-2 المفهوم الضيق للأزمة (الأزمة بالمنظمات): انطلاقاً من اعتبار الأزمة حدث يحمل آثار وخيمة للكائن الحي أو الكيانات المأهولة من منظمات ودول وأقاليم، فإن تعريفها الخاص يختلف ولو بصورة جزئية عن طابعها العام باختلاف الكيانات المتعرضة للأزمة، ومن منظور دراستنا المرتبطة بالمنظمات، فلقد 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 سلبي على أنشطة المنظمة
S. Slatter D. Lovett	الأزمة حالة تهدد بقاء الشركة وتحقيق أهدافها، وتحد من الوقت المتاح لاتخاذ الإجراءات التصحيحية وتفاجئ صناع القرار بمحدثها، وبالتالي تخلق ظروفًا من الضغط الشديد	اثر سلبي 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 سلبي 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، اعتمادًا على كفاءة الإدارة	اثر سلبي على بقاء ونمو المنظمة

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

تتضمن المفاهيم السابقة للأزمة الموضحة في الجدول السابق الأزمة بالمنظمة في كونها حدث سلبي يمس أنشطة المنظمة أو يهدد كيانها ما يوحى إلى اقتصرها بالأحداث التي يكون لها تأثير سلبي داخلي للمنظمة، ويذهب "هنسلو" في تعريفه للأزمة بالمنظمة إلى طرح مفهوم أكثر شمولاً 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 طارئ يحدث إرباكاً في تسلسل الأعمال اليومية للمنظمة ويؤدي إلى سلسلة من التفاعلات غير المرغوبة ينجم عنها تهديد ومخاطر مادية ومعنوية للمصالح الأساسية للمنظمة، ويلزم تحول الموقف العادي إلى أزمة وجود ثلاثة عناصر²:

¹ طعيمة جليل طعيمة، أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات (عمان الأردن: الآن ناشرون وموزعون، د.ت)، ص 50.

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

✓ وقوع حدث يسبب تغير هام للأسوأ؛

✓ عدم قدرة المنظمة على التوافق مع هذا التغير المفاجئ؛

✓ يشكل هذا التغير تهديدا لبقاء المنظمة.

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

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

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

المصدر: (بتصرف) بالاعتماد على مصادر مختلفة: خليل الرفاعي و بسمة عولمي، 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 شندى، 2017)، ص 19

بالرغم من تعدد مفاهيم الأزمة إلا انه يمكننا الخروج بتعريف جامع للأزمة التي تتعرض لها المنظمة كمحصلة عن زوايا تعريفها المذكورة سابقا، 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 وتنوع درجة شدته.

1-4 خصائص الأزمات: تستمد الأزمة خصائصها ومميزاتها 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 إداريا كان أو اتصاليا.

الفرع الثاني: أنواع الأزمات بصورة عامة

1- تصنيف الأزمات: يوجد عدة تصنيفات للأزمات في الأدبيات البحثية ومن أوجه مختلفة والتي لا يمكن حصرها، فالتطور المستمر لعالم الأعمال والعلاقات والتكنولوجيا وحاجات الإنسان تمثل بعضا من عوامل ظهور أصناف وأنواع جديدة من الأزمات، وباعتماد على عدد من مختلف الدراسات أحصينا ما يناهز 13 تصنيفا للأزمات بصورة عامة موضحة في الجدول رقم (01-04) الموالي:

الجدول رقم (01-04): تصنيفات الأزمات

الرقم	التصنيف	أنواع الأزمات	طبيعة الأزمة
1	من حيث سرعتها	أزمات زاحفة	تتكون من جملة أحداث لا ينظر لها أنها تمثل خطرا على المنظمة
		أزمات بطيئة	تتضمن بعض التحذير المسبق قبل أن يتسبب الموقف في أي ضرر
		أزمات مفاجئة	تضرب بصورة مباغتة ويزداد 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
4	من حيث الجغرافيا	محلية	تقع في نطاق جغرافي محدود وضيق
		إقليمية	تمس أكثر من دولة واحدة في نطاق جغرافي محدد
		دولية	تمس عدد كبير من الدول
5	من حيث التأثير	بسيطة	خفيفة يسهل معالجتها بشكل فوري
		حادة	تتسم بالشدة والعنف

¹ طارق الياس، مرجع سابق، ص 127.

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

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؛
- ✓ **إمكانات التأثير:** يمكن التأثير في الأزمة عندما تكون الاستجابة لها وتقليل أضرارها معروفة وممكنة التنفيذ.

المطلب الثاني: إدارة الأزمات بالمنظمات

¹صاحب عبد مرزوك الجنابي، الأزمة النفسية تشخيصها وأساليب التعامل معها (عمان الأردن: 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 آثار الأزمة أحد أبرز 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:

يعد 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 والعلاقات العامة والعلاقات 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 مصري وعربي يسهم في نقل هذا العلم إلى الدراسات العربية وإنشائه لأول مركز لدراسة إدارة الأزمة في كلية التجارة بجامعة عين شمس³.

تطورت 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 أساسي نظرية النظام، ونظرية الحوادث "العادية"، ونظرية التوازن التلقائي للمخاطر، ونظرية التشغيل المعتادة، ونظرية مصفوفة المخاطر،

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

²هويدا مصطفى، مرجع سابق، ص 16.

³حمدي شعبان، مرجع سابق، ص 97.

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

وتتعدد مفاهيم إدارة الأزمات لدى الباحثين باختلاف تخصصاتهم ونظرتهم 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 ابوفاز يعرفها من جانب الخصائص (الاستجابة، الديناميكية) ووظيفة التشخيص، على أنها عملية ديناميكية ومستمرة 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 مواقف 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 مشروعة من خلال إدارة الأزمة ذاتها من أجل التحكم في ضغطها ومسارها واتجاهاتها⁶، من منطلق التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي لإدارة الأزمات، بكونها 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 رفعت خليل (Marketing) , مرجع سابق, ص 219.

³ يوسف ابوفازة, 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 مركزية لنظرية إدارة الأزمات المعاصرة في الأدبيات البحثية وهي¹:

✓ المرونة (R): تصف الأدبيات عادةً المنظمة المرنة بأنها منظمة لا تقاوم الصدمات بالضرورة ولكنها بدلاً من ذلك تتكيف مع أنظمتها وبنيتها الخاصة، وبالتالي تكتسب القدرة على التعافي أو استعادة نفسها إلى حالتها الأصلية بعد تأثير الأزمة؛

✓ والمتانة (R): تشير الأدبيات في هذا المجال إلى عدم الحساسية لعدم اليقين، يعرفها "Tierney" الذي صاغ المتانة على أنها قدرة العناصر والأنظمة ووحدات التحليل الأخرى على تحمل الضغوط والمتطلبات دون التعرض للتلف أو التدهور أو فقدان الوظيفة؛

✓ مقاومة الهشاشة: يعرفها "Corvello" بقدرة النظام على امتصاص الصدمات وتحسين أدائه مما يسمح له بالتغلب على الأزمة وتحسين أدائه

وتتميز إدارة الأزمات عموماً بكونها 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:

3-1 إدارة المخاطر (RM): لا يوجد تعريف محدد لإدارة المخاطر حيث يعرفها موقع جامعة "هارفورد" على أنها عملية منهجية لتحديد وتقييم وتخفيف 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 المحققة، بكونها 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 (01-05) 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، ص 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		
المعيار	إدارة الأزمات	إدارة المخاطر
الهدف	حماية المنظمة من الأحداث السلبية من خلال الاستجابة للأزمات	حماية المنظمة من الأحداث السلبية من خلال الوقاية من المخاطر
التخطيط	يتطلب تخطيطاً دقيقاً للتصدي للتهديدات المحتملة	يتطلب تخطيطاً دقيقاً للتصدي للتهديدات المحتملة
التواصل	أهمية التواصل وإشراك أصحاب المصلحة أثناء الأزمات	أهمية التواصل وإشراك أصحاب المصلحة للتخفيف من المخاطر
تحليل البيانات	لفهم نطاق الأزمة وتأثيرها	تحديد المخاطر وتقييمها
التعاون الجماعي	التنسيق عبر الأقسام والمستويات المختلفة داخل المنظمة	التنسيق عبر الأقسام والمستويات المختلفة داخل المنظمة
التحسين المستمر	التحليل بعد الحدث مهم في التعلم وتحسين الاستجابات المستقبلية	التحليل بعد الحدث مهم في التعلم وتحسين الاستراتيجيات المستقبلية
أوجه الاختلاف		
النطاق والمقياس	الأحداث الشديدة ذات التأثير العالي	التهديدات المحتملة التي تؤثر على تحقيق الأهداف
العمليات والاستراتيجيات	تتضمن خطط الاستجابة تحليل ما بعد الأزمة والتواصل مع أصحاب المصلحة	استخدام سجلات وتقييمات المخاطر واستراتيجيات المراقبة المستمرة ونقل المخاطر
التخطيط والإعداد	وجود خطة تتضمن الاستعداد لما هو غير متوقع والاستجابة السريعة	تخطيط مستمر يدمج في العمليات اليومية للمنظمة
النتيجة والتأثير	التعافي وتحسين سمعة المنظمة	منظمة أكثر مرونة من خلال توقع المخاطر والتخفيف من حدتها

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

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 الفعالة¹.

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 Strategique, 2022), P52-53.

يخلط العديد من الدارسين ما بين إدارة الأزمات وإدارة استمرارية الأعمال، كما يعتبر البعض إدارة استمرارية الأعمال جزءاً مكملاً لإدارة الأزمات، وفي هذا الاتجاه تشير الباحثة "Natalia Brouga" أنه في ظل الأزمة تتضمن الإدارة الفعالة للأزمات استجابة منسقة للتخفيف من تأثيرها وحماية سمعة المنظمة، وذلك بتفعيل 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 منها¹. تعتبر "Chantal Coetzer" وهي مديرة 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 وظيفية 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 الفضي" (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 معاً 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 عصيبة، في حين قد تحتاج المنظمات الكبيرة إلى تعيين فريق إدارة أزمات رئيسي وفرق فرعية مقابلة (لكل منها قائدها الخاص)، عادةً ما يكون أعضاء هذا الفريق

¹ Natalia Brouge, "Crisis Management: Business Continuity Planning Strategies", getofficely, date de ajout 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.

موظفين يشغلون مناصب أخرى في المنظمة (مديري الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام، وكبار المديرين، وممثلي العلاقات العامة، المسؤولين التنفيذيين)¹؛ ويسعى فريق إدارة الأزمات إلى القيام بالمهام المنوطة من خلال²:

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

2- نظام معلومات الأزمة:

يعرف Tvrdíková نظام المعلومات على أنه وحدة وظيفية توفر تجميع ومعالجة وحفظ وإمكانية الوصول إلى المعلومات والبيانات ويشمل مصادر المعلومات والوسائط 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 إخطار المسؤولين والموظفين بوقوع الأزمات وتنبه السكان بشأن التهديدات وشبكة 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) الموالي:

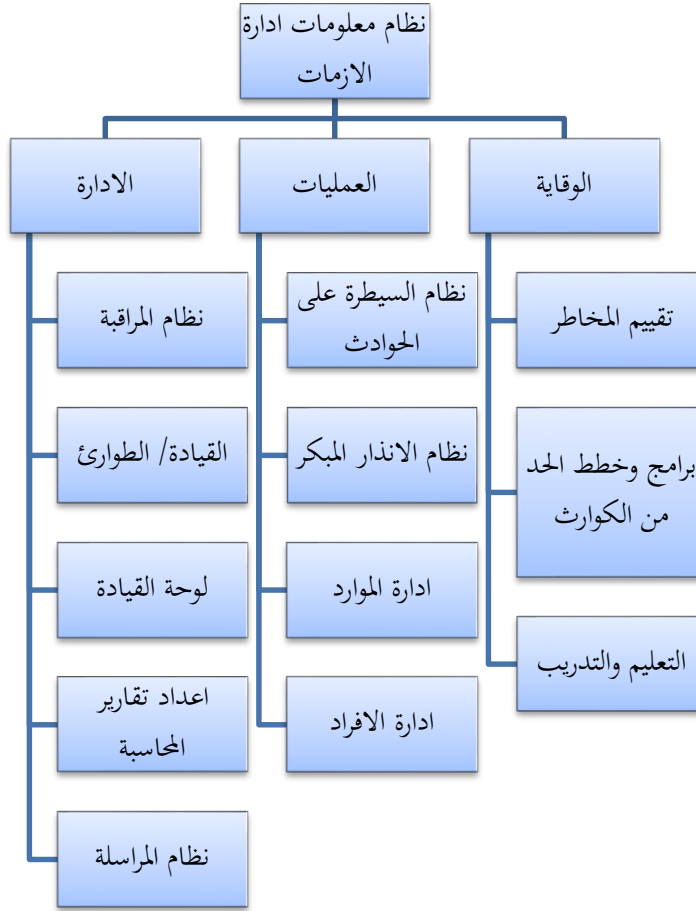
الشكل رقم (01-01) مكونات نظام معلومات إدارة الأزمات

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

² زهير عبد اللطيف عابد و د احمد العابد ابو السعيد، إدارة العلاقات العامة وبرامجها، الطبعة العربية (عمان الأردن: دار البازوري 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 مهام 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 والمنتسبين 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، وتتكون من نظامين الأول يسعى للسيطرة على الأزمة وتخفيف أضرارها، أما الثاني فيوفر المعلومات التحذيرية حول المخاطر المحتملة الوقوع وكذا نقاط ضعف المنظمة تجاه الأزمة والتي يجب تدارك النقائص المرتبطة بها، علاوة على هذين النظامين تضم هذه الوحدة إدارتين للموارد والأفراد من أجل إمداد العاملين في الميدان بما يحتاجونه من وسائل مادية وبشرية لتعزيز خط مواجهة الأزمة، بالمقابل 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:

تُعرف 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 لمنير حجاب بأنه عملية التفاعل اللفظي أو المكتوب بين المنظمة وجماهيرها باستخدام أساليب ووسائل اتصالية متنوعة².

يتضمن الاتصال أثناء الأزمات تحديد المستلمين الداخليين والخارجيين الذين يجب أن يتلقوا المعلومات في أوقات الأزمات، حيث يقوم القائمون على الاتصال بالأزمات بتصوير 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؛
 - ✓ تصور وبناء الرسائل لتوصيلها إلى الجمهور: من خلال تحديد وحدات المعلومات المزمع نقلها إلى الجماهير المحددة؛
 - ✓ تحديد وسائط 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 الشركة¹: يعرف "hearit" التبرير على أنه 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 البازوري 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، ويتيح هذا التبرير استخدام حملة من استراتيجيات الاتصال والتي تشمل كلا من: الإنكار، الهجوم المضاد، المفاضلة، الاعتذار، اتخاذ الإجراءات القانونية؛

(2) نظرية الاتصالات الطرفية: قدمها كومباس عام 2007 ويقترح من خلالها على مديري الأزمات أن يحدثوا توافق ما بين الاستجابات الإستراتيجية للآزمات ومستويات المسؤولية عن الأزمة وتهديد 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 بينوا إلى وجود فرضيتين في هذا الصدد أولاهما أن أمراً سيئاً قد حدث وثانيهما أن للمنظمة مسؤولية عن ما حدث، من هذا المنطلق يحدد خمس فئات للاستجابة واستعادة صورة المنظمة تتمثل في: الإنكار، التهرب من المسؤولية، 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 لمديري الأزمات في هذا السياق تطبيق هذه الممارسات بشكل أفضل⁴، في هذا الصدد عرفت الساحة العلمية العديد من نماذج إدارة الأزمات والتي تتوزع على ثلاث مناهج وهي:

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

¹ روبرت أولمر، 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 I 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)، والعلائقية (التواصل بين الجهات الفاعلة)؛

2) نماذج إجرائية "modèles processuels" (1990-2005): يركز النهج الإجرائي لإدارة الأزمات بشكل أكبر على الديناميكيات الداخلية والخارجية المحيطة بالأحداث المؤدية إلى الأزمة وحلها، ويسعى إلى تسليط الضوء على الروابط بين السياق وتوقيت 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 Herrero & Pratt (1995)، نموذج Burnett (1998)، ومن أشهرها نعرض نموذجي:

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 البادرية 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.

لاسيما 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 الموالي:

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (سوران إسماعيل عبد الله بنديان، دور القوة التكتيكية في إدارة الأزمات الدولية، الطبعة الأولى (عمان الأردن: شركة دار الاكاديميون 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 تعبر 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 يساهم 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 محاكاتها، وينبغي قبل البدا في هذه العملية مراعاة أن تمثل الأزمات المراد محاكاتها عنصر تحديد 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 محاكاتها، تحديد ادوار 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 محاكاتها)،

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

² محمود أحمد الضاهر، "أثر برنامج تدريبي قائم على المحاكاة والشرائح الحاسوبية كمدخل لإدارة الأزمات المدرسية وعلاقته بالتخطيط الاستراتيجي" (أطروحة دكتوراه، منيسوتا الولايات المتحدة الأمريكية، الجامعة الإسلامية بمنيسوتا، 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 بمزايا وعيوب ولكل منهم إستراتيجيته الخاصة للوصول إلى الهدف تختلف عن البقية، تتيح هذه النظرية للاعبين ترتيب العائد عن كل بديل بطريقتين وهما، المباراة الصفرية وفيها يربح احد 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 البدائل التي يقترحها كل لاعب وتقدير أفضليته؛
- ✓ 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 فان التعاون بينهما غير ممكن ولا وجود لأي تنازلات بين الأطراف لان مكسب طرف يعني بالضرورة خسارة طرف آخر، أما المباريات غير الصفرية فان 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 فان الحدوث الزمني لإدارة الأزمة إما نشطاً أو تفاعلياً، حيث يميز الباحثين بين نوعين من الاستراتيجيات المعتمدة في مجال إدارة الأزمات، استراتيجيات وقائية (Préventive Model)، واستراتيجيات علاجية (Stratégies for Crisis Management) أو ما يعرف بالنهج الاستباقي (PROACTIVE Model)، واستراتيجيات علاجية (Treatment Strategies for Crisis Management) 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

¹عادل السعيد البنا، "الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات"، مجلة كلية التربية بدمههور جامعة الإسكندرية مصر، 2009، ص 76-77.

سيناريوهات التعامل معها ووضع بدائل عديدة أمام متخذ 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 والمتحدثين 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 ومجالات 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 ومرونة لإزالة 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 يتعين على المؤسسات ومجموعات العمل أن تقرر ما إذا كانت تهدف إلى تنفيذ تدابيرها في مرحلة مبكرة من الأزمة أو ما إذا كانت تنتظر 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 المواقف التي من المرجح أن يؤدي فيها التنفيذ المبكر للتدابير إلى تفاقم الموقف⁵، وتتميز 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, nemero 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 ومعرفة 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 الاستباقي والتفاعلي في مواجهة الأزمات من خلال الأطر الموضحة في الجدول رقم (01-08).

الجدول رقم (01-08) أوجه التشابه والاختلاف بين النهج الاستباقي والتفاعلي لإدارة الأزمات

التوجه التفاعلي	التوجه الاستباقي	
تحليل الحوادث السابقة والاستجابة لها	تجمع أسلوب التنبؤ من خلال الماضي والحاضر والمستقبل لإيجاد حلول لتجنب الأزمات	الإطار الزمني
أقل مرونة في مواجهة التغيرات والتحديات	شديدة التكيف مع البيئة المتغيرة	المرونة
إجراءات استجابة بعد حدوث أزمة	إجراءات متخذة قبل حدوث أزمة	المعنى
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	المبدأ
يتم اتخاذ التدابير (أي الإجراءات التصحيحية) لمنع تكرار حدوثها	إنشاء تدابير التحكم لمنع حدوثه الأزمة في البداية من خلال الأنشطة الاستباقية، أو من خلال مراجعة التقارير الاستباقية	نشاط الإدارة
حل المشكلات تحت الضغط/ التركيز على المدى القصير	توقع الأزمات/ تخطيط طويل المدى/ تركيز استراتيجي	الخصائص

المصدر: من إعداد الطالب

في هذا السياق يشير "Mitroff" 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 Mosonic" 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 نهج متكامل يجمع بين التخطيط الاستباقي والمرونة التفاعلية، والتخطيط لأكثر عدد ممكن من المواقف، وتدريب الموظفين على سيناريوهات مختلفة، وكذا إنشاء حلقات ردود الفعل من خلال استخدام تعليقات المواقف 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 تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة²، ويعرفها البريدي على أنها افتعال أزمة من أجل تحقيق هدف معين³؛ وعموما فإن استخدام أسلوب الإدارة بالأزمة يحمل جملة من الأهداف من أهمها⁴، اعتبارها وسيلة للتمويه وإخفاء المشاكل الأساسية، وافتعال اختناقات وهمية 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 وتتمثل في:

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

¹ Chris Mosunic, "Proactive vs. Reactive: What's the Best Management Style?", Calm Blog, 2023, <https://blog.calm.com/blog/proactive-vs-reactive>. مت.

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

³ فادي حسن عقيلان، مرجع سابق، ص 210.

⁴ طارق بوحفاني و فضيلة زدام، "أسلوب الإدارة بالأزمات صناعة الأزمة"، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، 2021، ص 539.

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

⁶ نصير مطر الزبيدي، مرجع سابق، ص 45.

⁷ منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 41.

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

⁹ نصير مطر الزبيدي، مرجع سابق، ص 47.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية ضرورة لسير عمل المنظمات واستمرارية نشاطها، فما توفره من قدرات معلوماتية يسمح لها بالتوفيق بين مواردها وما تفرزه بيئتها من فرص وتحديات، حيث بينت عديد 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" بين النظرة التقليدية للإستراتيجية ذات البعد قصير المدى والذي يركز على مجالات النشاط المختلفة والمجالات 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 للتكيف تليها انطلاقات جديدة، هذا الأمر مهد لبروز المفاهيم المتعلقة باليقظة الإستراتيجية من خلال التركيز على خاصية الاستباق التي تتمتع بها المعلومات ذات الطابع الاستراتيجي².

المطلب الأول: العلاقة النظرية بين اليقظة والذكاء بالمنظمات

يعود استخدام الكلمة اللاتينية INTELLIGENTIA إلى الفيلسوف الروماني "شيشرون" الذي ابتكرها لتعني حرفيا الكلمة اليونانية Nous ولكن الكلمة الأكثر شيوعا في اللغتين الانجليزية والفرنسية INTELLIGENCE وتعني لغويا الذهن، العقل، الفهم، الحكمة، حيث ترجم هذا المصطلح إلى العربية في بداية اهتمام علماء النفس العرب بهذا العلم في صورته الحديثة بكلمة ذكاء³.

أما اصطلاحا فيرى "جيلفورد" أن جميع تعريفات الذكاء غير محددة وتحتاج جميعها إلى تحديد فجعلها يحتوي على مصطلح القدرة والذي بدوره يحتاج إلى تعريف⁴، 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 نافعة⁵، ويتأثير من نظرية معالجة المعلومات يعرف "Strenberg" الذكاء على أنه الإمكانية العقلية لمعالجة المعلومات

¹ منال أحمد البارودي، مرجع سابق، ص 42.

² حنان يحي الشريف، "تأثير نظام المعلومات على اليقظة 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 ودروس تطبيقية، الطبعة الثالثة (مركز ديونو 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.

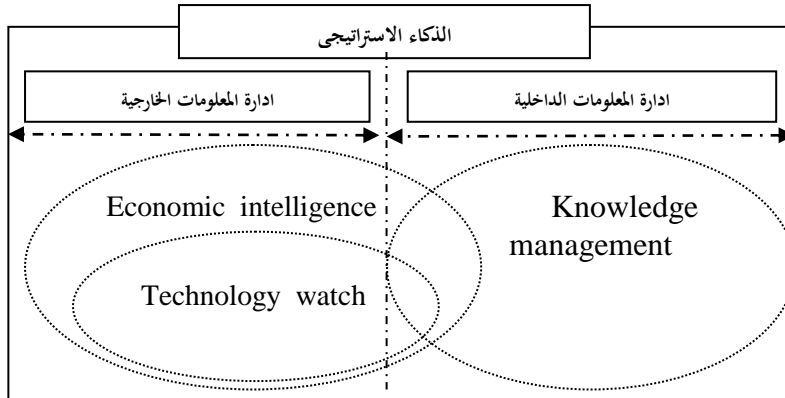
والتعبير عن السياقات السلوكية المناسبة استجابة للجدّة¹، ويعرفه "شودارد" محاولاً الاستفادة من التعاريف السابقة بكونه نشاط عقلي يتميز بالصعوبة والتعقيد والتجريد والاقتصاد والتكيف الهادف والقيمة الاجتماعية والابتكار والحفاظ على هذا النشاط في ظروف تستلزم تركيز الطاقة ومقاومة القوى الانفعالية².

ويذهب "Edgard Morin" في تعريفه للذكاء إلى اعتباره فن استراتيجي في المعرفة والعمل، وتسلسل نظرية "Howard Gardner" 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 والعشوائية من خلال البحث عن أقصى قدر من اليقين والدقة والمعلومات³.

الفرع الأول: اليقظة 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 الموالي:

الشكل رقم (01-02): مكونات الذكاء الاستراتيجي



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

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

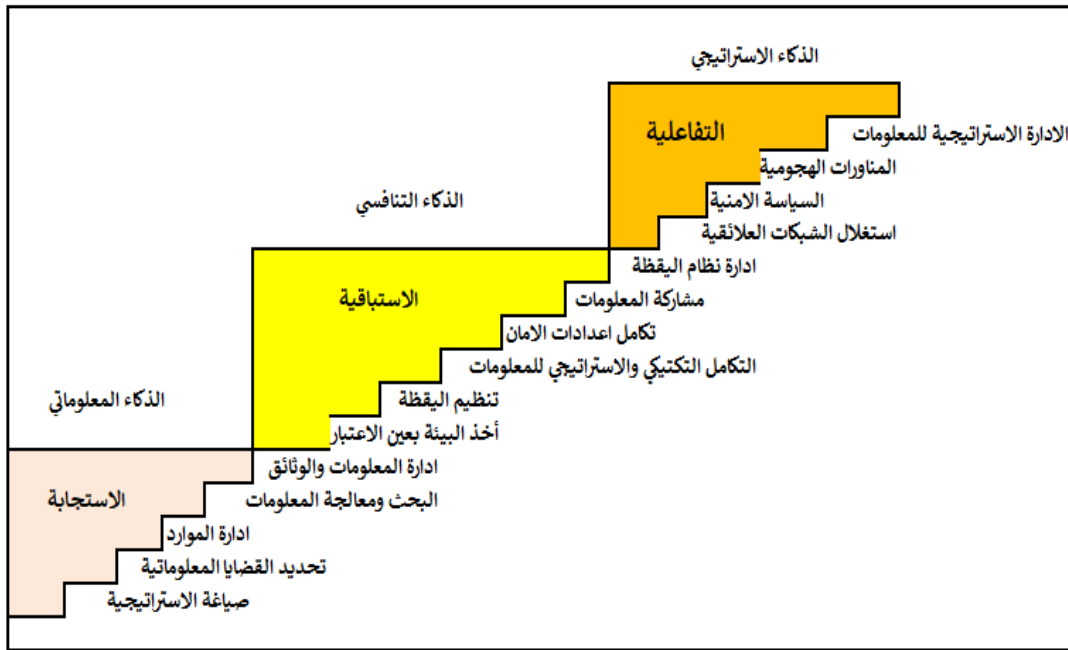
³ Franck Bulinge, *Maîtriser l'information stratégique: Méthodes et techniques d'analyse*, 1^{ère} édition (Bruxelles Belgique: De Boeck Supérieur, 2014), p 33-34.

⁴زبيعي الهاشمي، "دور الذكاء الاستراتيجي في تحسين الأداء المتميز لمنظمات الأعمال دراسة ميدانية" (أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسيير، جامعة أحمد دراية 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 المستنبطة 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 طرحه سنة 2002، أن الذكاء الاستراتيجي يمثل المستوى النهائي لتكامل ثقافة المعلومات ويتناول عناصر المرحلتين السابقتين (الذكاء المعلوماتي، الذكاء التنافسي) يضاف إليهما البعد الشبكي (الشبكات الداخلية والخارجية) والوظائف الهجومية (تقنيات التأثير) للذكاء الاقتصادي (Action Info) وبالتالي فهو يهدف إلى تفاعل المنظمة فيما يتعلق ببيئتها²، ويوضح الشكل رقم 01-03 مكونات نموذج الأعمال المتزايد.

الشكل رقم (01-03): نموذج الأعمال المتزايد



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

¹محدث محمد أبو النصر، إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية كايزن اليابانية في تطوير المنظمات، الطبعة الأولى (القاهرة مصر: شركة كتاب للنشر والتوزيع الالكتروني، 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 ما بين الذكاء المعلوماتي والذي يمثل الاستجابة للبيئة والذكاء الاستراتيجي بما توفره من معلومات إستباقية، ليتحقق التفاعل بين هذه المكونات في اعلي الهرم للوصول إلى إدارة إستراتيجية لمعلومات البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: اليقظة والذكاء الاقتصادي

يشكل الذكاء الاقتصادي والتنافسي الذي يوصف أيضًا بأنه استراتيجي تراثًا نتيجة لحمس ديناميكيات تاريخية رئيسية تتمثل في¹:

- ✓ الطفرة الصراعية الداخلية للرأسمالية المرتبطة بالصعوبة المتراكمة المتمثلة في غزو الأسواق والسيطرة عليها بأي تكلفة من اجل الحفاظ على الميزة التنافسية أو اكتسابها في سياق عالم آخذ في العوامة؛
- ✓ انهيار منطق الكتلة في الحرب الباردة مما أدى إلى توليد التعقيد وبالتالي مضاعفة عدم اليقين؛
- ✓ تطور أشكال الحروب والتي تعتبر الحرب الاقتصادية باعتبارها صراعًا مهيمًا 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 الستينيات ميلادا 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 البشري³.

¹ Frédérique Peguiron, *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 Peguiron, 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 الثانوي**: ومن شأن هذه العملية أن توسع نطاق المراقبة لتشمل المصادر التي يصعب الوصول إليها وتتطلب 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 مرحلة اتخاذ 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 (01-04) والمعبر عنها بالمعادلة التالية³: **الذكاء الاقتصادي = اليقظة + التأثير + الحماية**

الشكل رقم (01-04) : 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 القياسي)

² سعيد بن دنيدي، "دور الذكاء الاقتصادي في تحسين الأداء المستدام بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية" (أطروحة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة المنظمات علوم تسيير، الجلفة الجزائر، جامعة زيان عاشور الجلفة، 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 مضاف إليها خبرة وفهم للسياق والتعبير عنه وهي أكثر قيمة وفعالية من المعلومات فهي جاهزة لاتخاذ القرار وأداء الأعمال¹؛ أما عن إدارة المعرفة فيعرفها صلاح الكبسي بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون في المنظمة وذلك لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف².

لنتناول العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة المعرفة نطلق من حيث انتهينا في دراسة الذكاء الاقتصادي باعتبار اليقظة الإستراتيجية احد أهم المكونات الأساسية له في نظر أغلب الباحثين المعاصرين، حيث يهتم كلا من الذكاء الاقتصادي وإدارة المعرفة بمجموع الأنشطة المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للمعلومات والمعرفة، ذلك أن سيورة الذكاء الاقتصادي المعنية بجمع معالجة وبث وحماية المعلومات تقترب كثيرا من سيورة إدارة المعرفة الهادفة إلى استغلال وحماية المعارف، وغايتهم المشتركة هي الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحسن أداء المنظمات لمواجهة بيئة متغيرة شديدة المنافسة، حيث ينظر لإدارة المعرفة كأداة مساندة للذكاء الاقتصادي من خلال تجنيد العمل الجماعي لتحقيق الاتصالات بين أعضاء المنظمة، وذاكرة داخلية ضخمة يعتمد عليها الذكاء الاقتصادي للحفاظ على المعلومات الإستراتيجية، وبالتالي تعتبر العلاقة بين المفهومين تشاركية تكاملية 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 المعنيين وهي ميزة الذكاء الاقتصادي الذي يختار المعلومات المطلوبة وفق الأهداف المحددة³.

الفرع الرابع: اليقظة والذكاء التنافسي

يتم الخلط ما بين مفهوم الذكاء التنافسي "compétitive intelligence" واليقظة الإستراتيجية في العديد من المراجع، حيث نجد مثلاً عند "N.Turenne" في كتابه "الاحتياجات المعرفية واستخلاص المعلومات"، حيث يعبر عن تعريفه للذكاء التنافسي باعتباره يقظة يشبه مفهوم الإستراتيجية لأنه يمكننا من إنشاء مقاييس الرضا والتقارير تلقائياً عن صورة الشركة أو حالة المنافسة⁴، ولعل هذا راجع إلى تنوع استخدام مصطلح المراقبة ما بين المنظور الفرانكفوني والمنظور الانجلوسكسوني وهو ما يوضحه الشكل رقم (01-05) الموالي، حيث

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

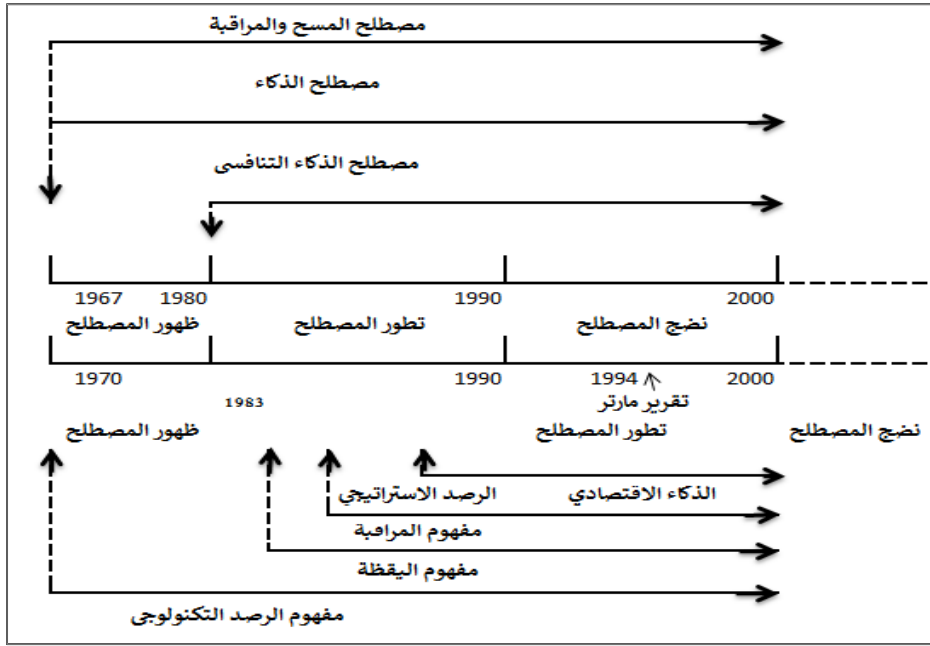
² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى (عمان الأردن: دار المعز للنشر والتوزيع، 2015)، ص 21.

³ سعيد بن دنيدينة، مرجع سابق، ص 45-46-49.

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 حقيقية 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 الإستراتيجية¹.

الشكل رقم (01-05): 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 لذكاء الأعمال "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 محدودة 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.

البيانات وتحليلها وإدارة المعرفة حول بيئة الأعمال¹، كذلك يعرف كلا من " Amit Johri and Akshai Aggarwal " الذكاء التنافسي على انه عملية تطوير استشراف قابل للتنفيذ في ما يتعلق بالديناميكيات التنافسية التي يمكن استخدامها لتعزيز سرعة وجودة اتخاذ القرار، وينتج الاستشراف القابل للتنفيذ من عمليات جمع وتحليل ونشر المعلومات الاستخباراتية لمستخدميها 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 اليقظة الإستراتيجية والذكاء التنافسي، حيث يورد القاموس المصور للأنشطة التجارية فرنسي-إنجليزي (الصناعة والتقنيات والإدارة) أنه يجب تجنب استخدام الذكاء التنافسي "intelligence compétitive" كمترادف لليقظة "veille" لأن الذكاء بالفرنسية "intelligence" ليس من ضمن معانيه لفظ اليقظة "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 الدفاعي)، هذه الركائز تتوزع على ثلاثة ممارسات متمثلة في الذكاء التنافسي والذي يقابل الذكاء الاقتصادي الهجومي، ذكاء السوق والذي يقابل حماية رأس المال غير الملموس للشركة، وأخير اليقظة التي تقابل الذكاء الاقتصادي الهجومي⁴. ويذهب "G.Gweth" إلى توضيح الفرق بين المصطلحين على أساس متعلق باختلاف الفكر الأنجلوسكسوني عن الفكر الفرانكفوني، من خلال أن الذكاء الاقتصادي أو الذكاء التنافسي هما نتاج مدرستان فكريتان من نفس المفهوم، حيث يركز الأنجلوسكسونيين على نهج الذكاء التنافسي بشكل أساسي من أجل مراقبة المنافسين، في حين تعد ممارسة الذكاء الاقتصادي في فرنسا جزءاً من مجموعة متنوعة من الممارسات تغطي ثلاثة ركائز الثلاث (اليقظة، الأمن، التأثير)⁵، بالمقابل أشارت "لمى ماجد حميد" إلى أن الفروقات الجوهرية بين اليقظة

¹ Hamed Taherdoost, *Driving Transformative Change in E-Business Through Applied Intelligence and Emerging Technologies* (Pennsylvanie, 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^{ème} édition (norderstedt Allemagne: BoD - Books on Demand, 2022), p 35.

الإستراتيجية والذكاء التنافسي تتجلى في سعي اليقظة 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. وعموما توجد أشكال عدة من أصناف الذكاء التي قد تستخدمها المنظمات والتي يمكن أن يكون لها شكل من أشكال التقاطع مع اليقظة والموضحة في الجدول رقم (01-09):

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

نوع الذكاء	ترجمة المصطلح	تعريفه
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	Compétitive intelligence	مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة (التصفية 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 دمجها، تستجيب لاحتياجات صناع القرار
الذكاء الاستراتيجي	Strategic intelligence	يتضمن الجهد المبذول لفهم الصورة الكبيرة التي تنبثق من مصادر البيانات المختلفة وهو يشكل نظامًا 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 متكاملة لاتخاذ القرارات
الذكاء التنظيمي	Organizational	يشير إلى قدرة المنظمة على تعبئة قدراتها الفكرية المتاحة وتركيزها لتحقيق

¹لمى ماجد حميد، "الدور الوسيط للميقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي دراسة ميدانية لعبية من الكليات الأهلية في العراق" (أطروحة دكتوراه فلسفة 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 الاستراتيجية من لفظتين وهما اليقظة والإستراتيجية، ويرتبط كل مفهوم باستخدام تاريخي منفصل عن الآخر، غير أن تطور الأعمال وعلوم الإدارة بالمنظمات كان لهما دورا بارزا في الجمع بينهما.

1- مفهوم اليقظة:

يورد المعجم في اللغة والنحو الصرف والإعراب والمصطلحات أن كلمة اليقظة تشتق في اللغة العربية من المصدر "يَقْظُ" نقيض النوم أو الانتباه من النوم وتطلق مجازا على التفتن 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 متنبها محاطا بعناية، في اللغة الفرنسية "veilleur" تعني كلمة جندي الحرس أو حارس ليلي وهي كلمة مرادفة لـ "sentinelle" خفير، بينما نجد اللغة الانجليزية عدة مرادفات لكلمة "اليقظة" والتي تعكس تفاوت واختلافا كبيرين للاستعمالات الاصطلاحية حسب الميادين والبلدان ما بين "يرصد" و"يراقب" و"يمعن النظر"².

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

²حسيب 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 MARTI و MARTINET في كتابهما أن رادار اليقظة يهدف إلى إشعار الأشخاص المعنيين بأي خطر ما قد يداهمهم¹. ويعد "J.M. Oury" (1983) أول من استعمل هذا المصطلح في أمثلة ملموسة عن الفنيين الذين يسمحون للطائرات بالتحليق بأمان وقادة الأعمال والسياسيين وفرق الإنتاج 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 مستمران، 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 الموالي.

الجدول رقم (01-10): مفاهيم اليقظة بالمنظمات

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

¹خميس ضيات خلفلاوي، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 31 مارس، 2013، ص 229.

² Chedia DHAOU, "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 Mongondra-Liwiya, (2023) , *La veille démocratique: Argumentation éditoriale et stéréotypisation dans les editorials cartoons* , Editions L'Harmattan, Paris France, p 26-27.

و(سمية بن عامر بوران (2016)، إدارة المعرفة كمدخل للميزة 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* و

(fiches , Editions Ellipses, Paris France, p 142.

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

2- مفهوم الإستراتيجية: لتناول مفهوم الإستراتيجية اصطلاحاً لا بد أن نرجع على استعمال هذا المصطلح لغوياً. 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 كلمة stratos وتعني الجيش أو من كلمة 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 وتقويم 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 مجد للنشر والتوزيع، 2018)، ص 141.

² سعد علي العنزي، إيمان عامر الدهان، و نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي (عمان الأردن: دار البازوري 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 وسجل 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 خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية، ويوضح الجدول رقم (11-01) الإسهامات العلمية لأهم الباحثين الذين تناولوا موضوع المراقبة والرصد وتحليل بيئة المنظمة.

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

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاستناد إلى مراجع متعددة

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

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.

3-1 مفهوم اليقظة من المنظور الأنجلوسكسوني¹: في اللغة الإنجليزية لطالما تم اعتبار مفهوم الذكاء التنافسي Competitive Intelligence دون تمييز مع ذكاء الأعمال Business Intelligence أو الذكاء الاستراتيجي Strategic Intelligence، ليستقر المفهوم لاحقاً على الذكاء التنافسي Competitive Intelligence، ويستخدم "Calof" هذا المصطلح العام ليشمل اليقظات المتخصصة لكنه يتحدث عن الاستشراف عندما يتعلق الأمر بالتنبؤ للتخطيط بين 5 إلى 25 عامًا، من جانبهم، يستخدم "Bernhard et Martin" أيضًا الذكاء التنافسي باعتباره مصطلح عام ومع ذلك فإنهم يحددون نظام الإنذار المبكر الاستراتيجي Strategic Early Warning System (SEWS) على أنه العملية التي تستخدمها الشركة "لتوقع المفاجأة الإستراتيجية واكتشافها ومنعها إن أمكن أو على الأقل تخفيفها"، 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.

3-2 مفهوم اليقظة من المنظور الفرنسي²: 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 يحلل "جميع أشكال المواجهة الاقتصادية" من خلال استدعاء التاريخ والجغرافيا وعلم الاجتماع وعلم النفس، ويقترح مؤلفون آخرون أمثال "Medhaffer" و"Lesca" مفهوم اليقظة الإستباقية الإستراتيجية veille anticipate 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.

اليقظة الإستراتيجية *veille stratégique* كعبارة رئيسية ففي سياقها لم يعد الاختصار على القيام بالتنبؤ بل تجاوزه لخلق المعرفة بمساعدة الذكاء والتنبؤ بعلامات التغيير بمساعدة عملية التوقع.

4- تعريف اليقظة الإستراتيجية: عرفت *Society of Competitive Intelligence (SCIP) Professionals اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية السيطرة على البيئة التنافسية والتي تسمح لمديري 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 سعياً لتحقيق أهدافها²؛ في ما يذهب كلا من "حكمت سلطان" و"محمود أمين عثمان" إلى اعتبارها أداة 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" وآخرون 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 والعادية للإدارة الاستراتيجية، كما تركز التعريفات المطروحة الى 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 Sarasin, Jean Stafford, et Marie-Christine Bruneau, *L'avenir des marchés touristiques De la veille stratégique aux scénarios prospectifs*, 2^{ème} édition (Québec Canada: Presses de l'université du Québec, 2023), p 06.

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

* (SCIP) جمعية لمحترفي الاستخبارات التنافسية أنشأها Guillaumot وعدد من المهنيين في فرنسا.

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

- 5- خصائص اليقظة الإستراتيجية: من خلال دراسة مفهوم اليقظة الإستراتيجية يتبين أن لهذه العملية جملة من الخصائص والمميزات تميزها عن باقي عمليات الإدارة الاستراتيجية، من أهمها¹:
- (1) الإستراتيجية: وتشير إلى المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية والتي تتعدى العمليات الحالية والمتكررة إلى المعلومات ذات الطابع المستقبلي؛
 - (2) التنصت المسبق: ويهدف ها الأسلوب إلى توفير معلومات مستقبلية، لان من أهم معلومات اليقظة الإستراتيجية إشارات الإنذار المبكر والتي تختلف عن التوقعات المستنبطة من الماضي؛
 - (3) البيئة: وهي مفهوم مكون من عدة عناصر ذات تأثيرات مختلفة (الزبائن، الموردون، المنافسون، القوانين، الحكومات)؛
 - (4) الإبداع: بالنظر إلى معلومات اليقظة الإستراتيجية والتي تتمثل في إشارات الإنذار المبكر فهي إشارة لمفهوم الإبداع فهي لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤى مسبقة إبداعية؛
 - (5) الطوعية: تنطلق من الإرادة الطوعية للأفراد في المتابعة والرصد الاستباقي للمعلومات.
- وعرفت الخصائص المميزة لليقظة الإستراتيجية تطورا في الاستخدام والاهتمام من قبل المنظمات والتي نوضحها من خلال الجدول الموالي:

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

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

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

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

الفرع الثاني: أهمية ووظائف اليقظة الإستراتيجية

1- الفوائد المرجوة من اليقظة الإستراتيجية: وفقًا لـ "N. Lesca" ترتبط اليقظة 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 وتقييم أهداف الإستراتيجية، فبالنسبة Morrison (1992) تعتبر اليقظة أحد الأنشطة التي يتضمنها التحليل الخارجي للشركة؛

(2) **دعم التفاعلية**: يتم تعريف التفاعلية عمومًا 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 وتطبيقها لأغراض تجارية، وتستند هذه القدرة على اليقظة الإستراتيجية؛

(4) **دعم القرار**: إن نموذج القرار (IMC) الذي يمثله "Herbert Simon" والذي ينص على أن فعالية اتخاذ القرار تعتمد على قدرة متخذ القرار في الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب وذلك بناءً على ثلاث مراحل، وهي الذكاء والنمذجة والاختيار، والواقع يبين أن اليقظة عنصر حاسم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في مرحلة الذكاء والاختيار؛

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

2- أهداف اليقظة الإستراتيجية: تركز نشاطات اليقظة على ثلاث أنواع من الأهداف وهي²:

✓ **التنبيه**: 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 أسماء كرجلي، "اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة" (رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص تسويق، بومرداس الجزائر، جامعة احمد 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 لليقظة الإستراتيجية ومنها¹:

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

3- وظائف اليقظة الإستراتيجية: يميز الباحثون بين أربعة وظائف أساسية لليقظة 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 وقادرة 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 اليقظ الذي يكون له اثر ايجابي لإيجاد حلول للمشاكل والتعرف على الفجوات الموجودة وتنمية ثقافة الابتكار؛
- (3) **المراقبة:** وهي ذلك العمل المستمر والمنظم لرصد بيئة المنظمة، حيث تؤدي دورا هجوميا لاكتساب المعارف بشأن البيئة ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف، 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 التقطتها؛

¹عبد 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.

²لمى 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 تتبناها المنظمة جزء من ثقافتها التنظيمية.

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

(1) **آلية التحكم:** تعني بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن الحاجة للمعلومات¹.

(2) **آلية الإنذار:** وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص - وهم المتعقبون - حيث يقومون بمبادراتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر أو الأشخاص الآخرين وذلك عند الحصول على معلومات مهمة، فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق².

وتسعى اليقظة الإستراتيجية من خلال الآليتين إلى تفعيل وظائفها بتوفير جملة من المعلومات تخص البيئة الداخلية والخارجية، وتتعدد تصنيفات المعلومات التي تنتجها اليقظة الإستراتيجية في الأدبيات العلمية، من تصنيف حسب الهدف من البحث، أو بيئة المعلومة، أو درجة ظهور وخفاء المعلومة، وسريان المعلومة من وإلى داخل المؤسسة.

4- مجالات اليقظة الإستراتيجية: اقترح كلا من "Salmon et De Linares, Jakobiak" بالإضافة إلى عدد معين من المؤلفين تقسيم اليقظة إلى يقظة أكثر تحديداً وفقاً لمجالات تأثير الشركات، وبالتالي سيكون هناك عدد من مجالات اليقظة مساوي لعدد مجالات الأعمال، هذا التقسيم حسب الخدمة أو النشاط يؤدي إلى وجود تجزئة للقطاعات التي يجب مراقبتها وتتمثل هذه المجالات في³:

- ✓ **المجال العلمي** الذي يتعلق بالمنتجات العلمية في المجالات والرسائل العلمية والأبحاث والأنشطة المختلفة؛
- ✓ **المجال التكنولوجي** الذي يتابع عن كثب تطورات الأبحاث وبراءات الاختراع؛
- ✓ **المجال التجاري** الذي يهتم بالمنتجات المطروحة في الأسواق وسعرها وتغليفها وغير ذلك؛
- ✓ **المجال الاجتماعي والثقافي** الذي يعنى بالمحددات الرئيسية للسلوك والأنماط الاجتماعية والثقافية؛
- ✓ **المجال التشريعي والجيوسياسي** الذي يهتم بمتابعة القوانين الجديدة.

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

² إبراهيم عباس الزهري، "اليقظة 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 (01-14) مهام اليقظة في كل مجال والفائدة المنتظرة من كل مهمة.

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

الموضوع	مهمة اليقظة	النتائج المنتظرة
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 وتحويلها إلى مستوى مرضي من الذكاء للتمكن من اختيار القرار وتنفيذه
التكيف والتفاعل (Lawrence et Lorsch, 1967 ; Aguilar, 1967)	إدراك قوى التغيير الخارجية وتوجيه تكيف الأعمال	فهم التغييرات الحالية والمحتملة التي تحدث في البيئة مما يسمح للشركة بالتكيف والبقاء في المنافسة
الابتكار (Lesca, 1989 ; Julien et al, 1999 ; Burkhart, 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 بذور التغيير والإشارات الضعيفة من البيئة لتوقع التغييرات والانقطاعات الإستراتيجية	إدراك 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 cybernétique", *Finance Contrôle Stratégie*, 2005, P 98.

الفرع الثالث: أنواع اليقظة وأبعادها

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

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

الجدول رقم (01-15): تصنيفات اليقظة الإستراتيجية

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

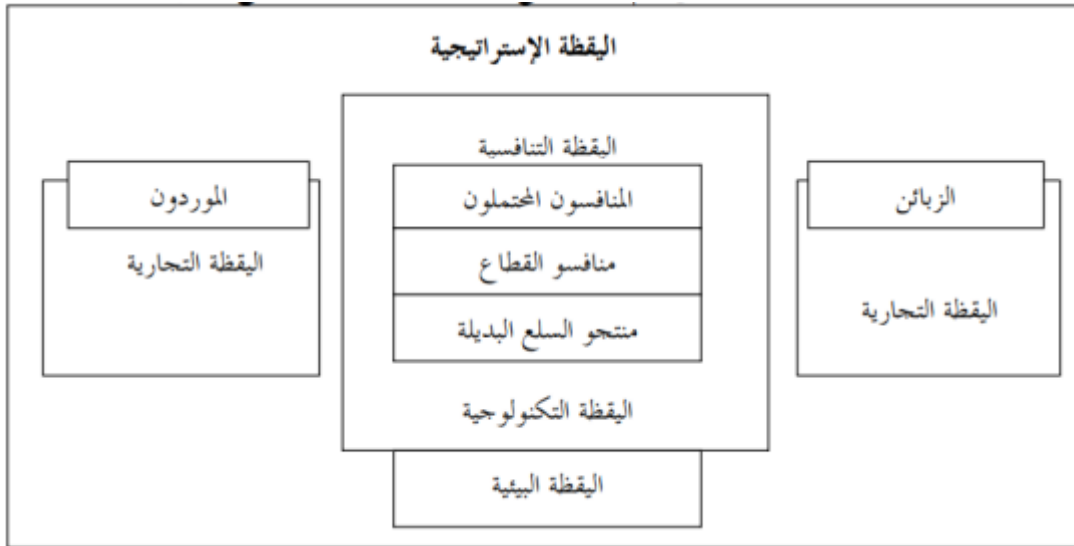
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر متنوعة

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 تلك التي أشار إليها كلا من "Martinet et Ribault" بناءً على نموذج القوى الخمس لبورتر، والتي تمثل مجتمعة أبعاد اليقظة الإستراتيجية، ونلخصها في الشكل الموالي:

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



المصدر: رضوان أنساعد، حكيم خلفاوي، و حليمه قمري، "مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا"، مجلة دفاتر بواذكس، 2021، ص 515

1-2 اليقظة التكنولوجية¹ **technological vigilance**: بالنسبة للمؤلفين الفرنسيين "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 المواصفات 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؛
- ✓ تنطوي على تحديد وتقييم المخاطر التكنولوجية قبل أن تصبح مشاكل كبيرة؛
- ✓ تنطوي على وضع استراتيجيات وسياسات للحد من المخاطر المرتبطة باستخدام التكنولوجيا؛
- ✓ تتضمن تعبئة الموارد لضمان التنفيذ والرصد الفعالين لهذه الاستراتيجيات؛
- ✓ تنطوي 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 التنافسية من خلال جمع المعلومات وتحليلها ومن ثم استخلاص النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرارات، إضافة إلى أنها تسمح للمنظمة ببناء قاعدة معلوماتية متينة تمكنها من دراسة المنافسين بعمق¹، حيث تحدد اليقظة شدة ضغط المنافسين وقدراتهم لتمكين المنظمة من وضع خطط قيادة تنافسية لتحديد رد الفعل الاستراتيجي المناسب وتحقيق السبق الدائم على المنافسين².

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 الجينية (على سبيل المثال تنبيهات جوجل)؛
- ✓ المراقبة التعاونية وتعبئة شبكة من المتعاونين وتوزيع التقارير الأسبوعية على الإدارة التنفيذية؛
- ✓ مراقبة إستباقية تعتمد على مجتمع من المراقبين الداخليين والخارجيين للشركة وإنتاج النشرات الإخبارية لصانعي القرار المحددين داخل الشركة. استخدام أدوات المراقبة الآلية (على سبيل المثال، Digimind، Sindup، Ami Software)؛
- ✓ المراقبة الإستباقية مع التوزيع التلقائي للتنبيهات على الموظفين المعنيين ومراقبة الإجراءات الناتجة.

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

²عبد 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 يتعلق هذا النوع من اليقظة بالعملاء، وتحديد احتياجاتهم والاستجابة لها والتركيز على الموردين وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث تتقاطع 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، إضافة لمتابعة تطور احتياجات وسلوكيات المستهلكين وعروض الموردين والتعرف على مهاراتهم التسويقية ومعدلات نموهم في السوق²، تحقق اليقظة التجارية ثلاث غايات، تحسين القدرة التنافسية للمنظمة، جذب زبائن ومستهلكين جدد، بالإضافة إلى متابعة التغيرات في احتياجات زبائنهم؛ وفي هذا الصدد تركز اليقظة التجارية دعامتين وهي³:

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

4-2 اليقظة البيئية Environnemental vigilance: يرتبط مفهوم اليقظة البيئية ببقية عناصر بيئة المنظمة التي لم تراعى الأنواع السابقة، مثل اليقظة التشريعية والمالية واليقظة الجيوسياسية للعلوم البيئية واليقظة الثقافية، يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة على المنظمة لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية، ويجب أن تتعامل المنظمة مع المعلومات المختارة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها إلى متخذي 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 لخطر الاضطراب وتؤثر على علاقتها بالبيئة، ولذلك تسمى أيضاً باليقظة الاجتماعية، وتكمن 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 مروس، "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 Hammod 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 لليقظة الإستراتيجية في المنظمات

تتعامل المنظمات في بيئة 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 اليقظة الإستراتيجية بالأدوار التالية:

1- تجنب المفاجآت الإستراتيجية: ويقصد بها الأحداث الاستثنائية غير المنتظرة، وتأخذ هذه المفاجآت صفة المجهول، أو ما يعرف اصطلاحاً بالا تأكيد، والذي يعرفه كلا من "Miller et Leiblein" بأنه التغيرات البيئية غير المتوقعة¹، وتتعدد مصادر اللا تأكيد إلى²:

- ✓ لا تأكيد تكنولوجي: والذي يعرف بأنه احتمالية التغيرات غير المتوقعة في التكنولوجيا؛
- ✓ لا تأكيد حول المهمة والشريك (الا تأكيد السلوكي): والذي ينشأ عن الصعوبة في ملاحظة وقياس مدى التزام الشركاء في التحالف الاستراتيجي بالاتفاق التعاقدية والصعوبة في قياس أدائهم؛
- ✓ لا تأكيد بيئي: والذي يتوزع إلى أنواع متعددة من بينها، لا تأكيد أساسي يخص نقص المعرفة حول حالات الطبيعة، لا تأكيد تنافسي يتعلق بنقص المعرفة حول أفعال المنافسين، ولا تأكيد حول ظروف المجهزين وينشأ من الأفعال الإستراتيجية للشركاء والتصرف بشكل انتهازي.

2- استباق المتغيرات البيئية والاستجابة لها: يعرف "Daft" بيئة 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 عملياتها وطريقة وصولها إلى الموارد النادرة³، أكد "Zammuto of Bebeian" أن للمنظمة أكثر من بيئة واحدة وإغفال هذا الأمر يؤدي إلى الغموض والتناقض في طبيعة العلاقة بين المنظمة والنظام البيئي⁴، وعليه تصنف بيئة المنظمة وفقاً لمعايير مختلفة لعدة أنواع نورد أبرزها في الجدول رقم (01-16):

¹ صونية بتغة، "الذكاء الاقتصادي كآلية للتحكم في المعلومة الاستراتيجية ودوره في صناعة مؤسسة تنافسية دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية" (أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، المسيلة 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 ومداخل 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 النصار، استراتيجيات ومتطلبات تطبيقات إدارة البيئة (دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2018)، ص 173.

الجدول رقم (16-01): تصنيف بيئة المنظمة

التصنيف	النوع	الخصائص
وفقا لمستوى عدم التأكد	البيئة الهادئة العشوائية	متغيرة نسبيا، تهديداتها قليلة، انخفاض مستوى عدم التأكد
	البيئة الهادئة التجميعية	تغير بطيء، تهديدات قائمة
	البيئة القلقة	بيئة معقدة، بها عدة منافسين يتجهون لغاية واحدة
	البيئة الهائجة	تغير كبير، عدم تأكد عالي، المتغيرات متداخلة
حسب درجة خصوصية المنظمة	البيئة العامة	أبعادها العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية، القانونية،
	البيئة الخاصة	أبعادها أكثر التصاقا بالمنظمة وأنشطتها
حسب درجة تغير البيئة	البيئة الهادئة العشوائية	بسيطة، يصعب التنبؤ بتغيراتها
	البيئة الهادئة العنقودية	متحركة، يمكن التنبؤ بتغيراتها
	البيئة المتحركة المتفاعلة	يصعب التنبؤ بتغيراتها، تتطلب مرونة عالية
	البيئة المضطربة	معقدة، سريعة التغير
وفقا للهياكل التنظيمية	بيئة المعرفة البسيطة الأولية	قليلة الغموض، تغير ضئيل، شكل تنظيمي بيروقراطي
	بيئة المعرفة البسيطة العضوية	غموض عالي، قليلة التغير، شكل تنظيمي مركزي
	بيئة المعرفة المعقدة العضوية	غموض عالي، كثرة التغير، شكل تنظيمي لا مركزي
وفقا لدرجة التأثير	البيئة الكلية	تشمل كافة المتغيرات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية، السياسية
	البيئة الجزئية	تشمل المتغيرات الأكثر التصاقا بالمنظمة
حسب درجة السيطرة عليها	البيئة المسيطر عليها	تشمل كافة المتغيرات التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها
	البيئة غير المسيطر عليها	تشمل جميع المتغيرات غير المسيطر عليها (المتغيرات الخارجية)
وفقا لموقعها من المنظمة	بيئة داخلية	تشمل كافة المتغيرات الداخلية كالهيكلة التنظيمية
	بيئة خارجية	تشمل مجمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية... الخ

المصدر: من أعداد الطالب بالاعتماد على (د حميد الطائي، أ 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 المعز 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 الإتيان بشيء جديد إلى حيز الوجود²، يعتقد "Jakobiak" أن المنظمة وبغية بلوغها لمرتبة الإبداع في أدائها وجب عليها معرفة ما يقوم به الآخرون من حولها الأمر الذي يعد من أهداف عمل اليقظة الإستراتيجية³.

المطلب الثالث: سيورة اليقظة الإستراتيجية وفق نظام منظم بالمنظمة

الفرع الأول: نماذج عمليات اليقظة الإستراتيجية

انطلاقا من اعتبار اليقظة الإستراتيجية عملية ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية، فانه ومن أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله استوجبت 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 المنهجي (1992):** هذا النموذج الذي اقترحه "Jakobiak" مخصص بشكل خاص لاتخاذ القرار والعمل من خلال التركيز على الابتكار، يُستخدم هذا النموذج عموماً للعمل في المجال التكنولوجي (البحث والتطوير، والملكية الصناعية) وترتبط حدود هذا النموذج بتوجهه الحصري إلى مجال اليقظة التكنولوجية⁴.
- 2- النموذج الكلاسيكي (1989):**⁵ ويعرف أيضا باسم دورة الاستخبارات أو دورة المعلومات وهو مستوحى من المجال العسكري، تم تطوير دورة الاستخبارات وتكييفها من قبل العديد من المؤلفين لأنواع مختلفة من اليقظة، لاسيما اليقظة الإستراتيجية، يقسم هذا النموذج اليقظة إلى أربع مراحل وهي:

✓ التعبير عن الاحتياجات مع تحديد مجال البحث؛

✓ البحث عن المعلومات وجمعها من المصادر الأولية والثانوية؛

¹ هبة سحنون و نوة ثلاثية، "أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سيبوس لابل عناية"، مجلة جامعة القلوس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 2018، ص 141.

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

³ المهدى هتهات، "الاتجاه نحو ارساء نظام اليقظة الإستراتيجية لإحداث التنمية الاقتصادية في الجزائر دراسة استطلاعية للقطاع البنكي مع محاولة اقتراح نموذج لليقظة" (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.

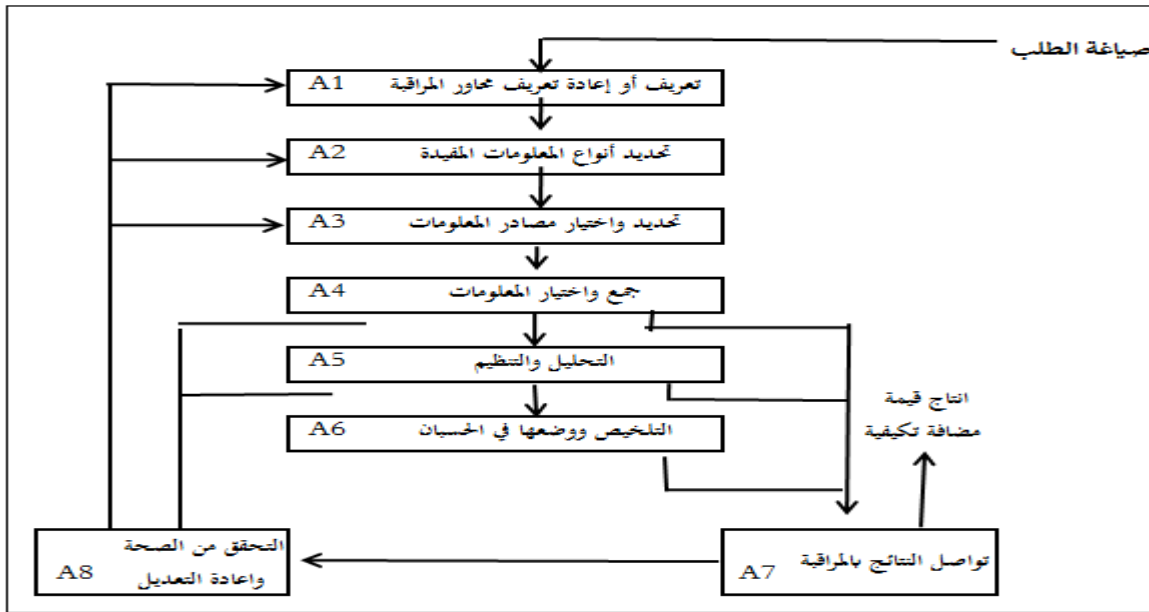
⁵ Elsa Drevon, "La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples" (Thèse docteur en sciences de l'information, Montréal canada, Université de Montréal, 2020), p 42-43.

✓ معالجة وتحليل المعلومات؛

✓ نشر ونقل المعلومات إلى الأشخاص المعنيين.

3- نموذج عملية اليقظة (1998): يقترح نموذج "Afnor" نهجًا موحد لعملية اليقظة 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 اليقظة 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 (01-07) نموذج "Afnor" المقترح لمراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية:

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



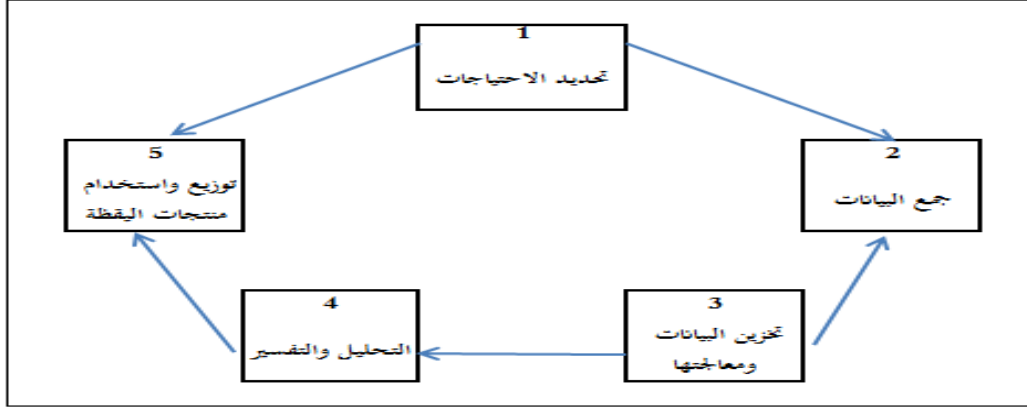
source: Elsa Drevon, "La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec Une étude de cas multiples" (Thèse docteur en sciences de l'information, Montréal canada, Université de Montréal, 2020), p 44

4- نموذج عملية اليقظة (2005): أو نموذج "Dumas" وهو مأخوذ من أطروحته حول مراقبة التسويق في قطاع الفنادق في كيبك، والذي يضع عميل اليقظة (المدير) في قلب عملية اليقظة الإستراتيجية، ويمر 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 (01-08) مخطط نموذج "Dumas" المقترح لمراحل عمليات اليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (01-08) 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^{ème} edition (Quebec Canada: Presses de l universite du Quebec, 2023), p 08.

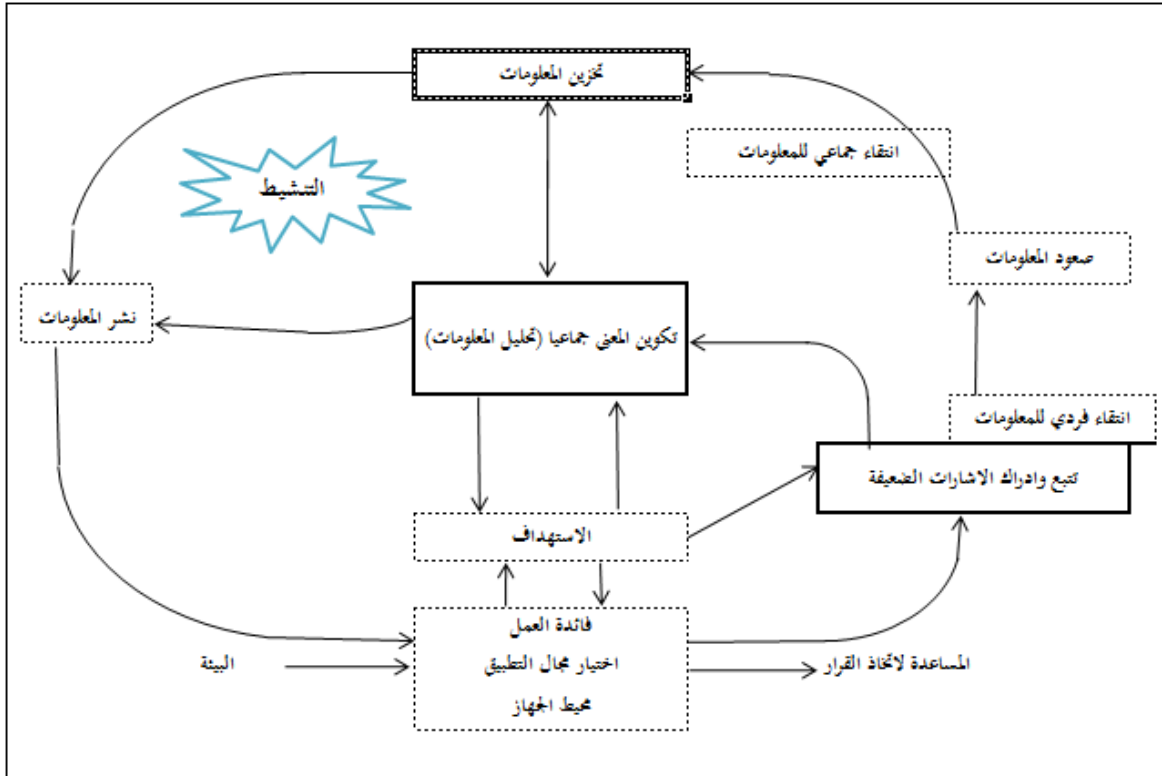
5- النموذج العام لعملية VAS-IC (2007): تم تصميم طريقة L.E.Scanning وهي نتيجة للعمل البحثي لفريق البروفيسور "Humbert LESCA" والتي تستند إلى أكثر من اثني عشرة أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية وعلى ردود الفعل الناتجة عن التدخلات في عشرات الشركات، وكذلك على عوامل النجاح الرئيسية التي أبرزتها هذه التدخلات 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 للتكيف 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، وكخطوة 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) لتبدأ 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 الهدف الذي سيتم توجيه اكتشاف الإشارات الضعيفة إليه ويشير أيضًا إلى مصادر المعلومات التي ينبغي التدقيق فيها؛
- (2) الاختيار الفردي للإشارات الضعيفة: تحدد هذه الخطوة عدة خطوات فرعية تتمثل في اختيار وتعيين الأشخاص المتبعين للمصادر المحددة في الهدف، والبحث الفعلي 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 مركزية، غالبًا ما يكون المستلم (أو المستلمون) للمعلومات هو الميسر لعملية VASIC الذي يقوم بعمليات التحقق والاختيار المركزي للمعلومات التي سيتم تخزينها؛
- (4) نشر وإعداد المعلومات لتكوين المعنى الجماعي: يقوم الميسر بتوزيع المعلومات مباشرة على المستخدمين المحتملين 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 نفاذ قوته إذا لم يتم تحفيزه باستمرار، ذلك أن عدم كفاية الطاقة والتحفيز من جانب الميسر هو سبب في تلاشي عمليات VASIC.

الشكل رقم (01-09) مراحل عمليات اليقظة 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 اليقظة 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 ومجال الأعمال، 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.

اقترح "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 تكيّفاً دائماً ومتبادلاً بين البيئة الداخلية التي تحددها مشاريعه والبيئة الخارجية التي يمثلها السياق، من هذا المنطلق يمكن القول أن نمذجة 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" للتعريف الإجرائي لنظم المعلومات على أنها نظم رسمية وغير رسمية تمد الإدارة 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-xviieme-conference-de-l-aims, AIMS Association Internationale de Management Strategique - Conférences, 2022), P3, <https://strategie-aims-dev.kosmopolead.com>.

³ طلال محمد علي الجبوري و فؤاد عبد المحسن الجبوري، نظم المعلومات المحاسبية وقاعدتها 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 وصناع القرار عبر تقنيات استخراج البيانات، ويميز "J. O'Brien" نظام المعلومات الإدارية بقدرته على "تزويد 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 تنتجها عمليات الشركة (كشوف المرتبات، والفواتير، 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 الوثائقي الكلاسيكي، الاستجابة للطلبات المخصصة والمحددة للحصول على المعلومات؛
- مراقبة المعلومات: حيث يقدم "Frochot" هنا بعدًا إضافيًا 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.

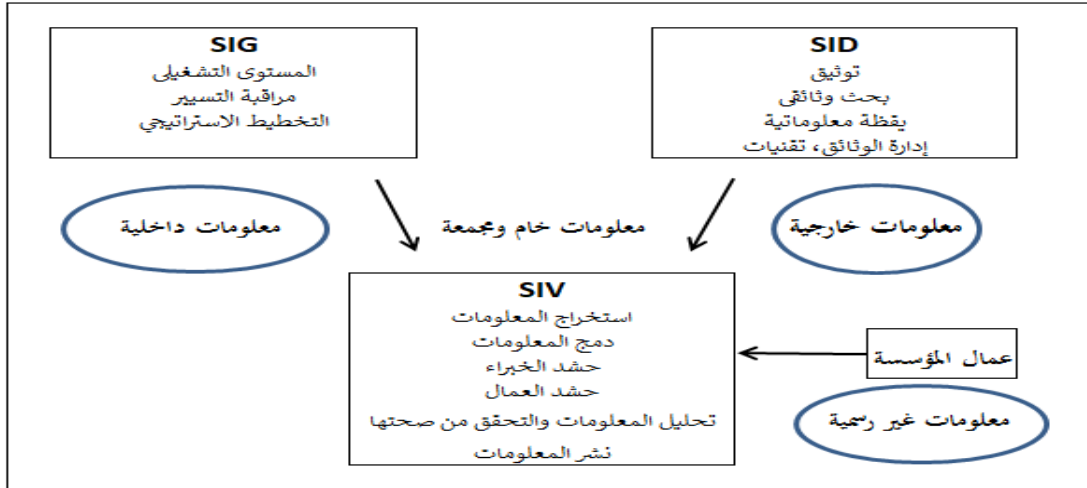
(3) - نظام معلومات اليقظة (SIV): هذا النظام مخصص للمراقبة البيئية، حيث يجب أن يتقن نظام اليقظة بشكل مثالي جمع ومعالجة المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية والتقنية والاقتصادية، وكذلك المالية والمعيارية

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 متخذي القرار.

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

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



Source : Lévillé 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، وتتكون البيئة الكلية من أبعاد ديموغرافية واقتصادية وتكنولوجية وسياسية وقانونية وبيئية وجيوفيزيائية واجتماعية وثقافية، أما الجهات الفاعلة أو أصحاب المصلحة الذين تم تحديدهم فتتكون من العملاء والموردين والموظفين والنقابات والشركاء والمنافسين والحكومات ووسائل الإعلام ومجموعات الضغط، وينقسم النظام الرئيسي لعملية اليقظة الإستراتيجية إلى ثلاثة عناصر وهي¹:

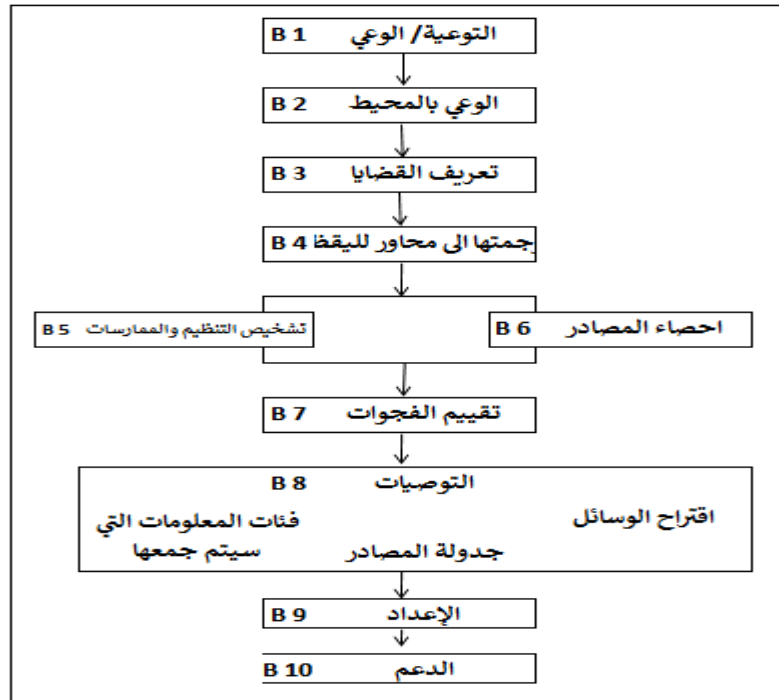
- ✓ **المدخلات:** والتي تتوافق مع الاحتياجات العديدة التي عبر عنها المستخدمون؛
- ✓ **الدورة:** تنقسم إلى دورتين، دورة مرتبطة بجمع المعلومات، ودورة لحماية المعلومات تتضمن التخطيط وتحليل نقاط الضعف وتقييم المخاطر والتهديدات وتدابير الحماية؛
- ✓ **المخرجات:** تتوافق المخرجات مع المنتجات الموجهة نحو القرارات 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" (7ème 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 نحتاج إلى معرفته، وكيف؟)، التنفيذ (كيفية استخدام هذه المعلومات؟)، اختيار الظروف (هل يتم اتخاذ الإجراءات في وقت مبكر جدًا أم بعد فوات الأوان؟ وهل من الممكن التنبؤ بتطورات السوق؟)، تنظيم الوقت (ما هو الوقت اللازم لتحقيق الهدف؟)¹.

يعتبر إحداث وحدة أو خلية لليقظة الإستراتيجية داخل المنظمة أحد أهم الأطر التي تستخدمها المنظمات لاعتماد نظام اليقظة الإستراتيجية ضمن هيكلها التنظيمي، حيث تتولى هذه الوحدة تنفيذ أنشطة الرصد، وتكون من جميع الموارد البشرية والمادية والمالية 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 المتبعة لوضع خلية لليقظة بالمنظمات والموضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-11): مراحل وضع نظام اليقظة 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.

- تقدم الجمعية الفرنسية للمعايير شرحاً 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 المستفيد من الخدمة من أجل وضع نهجها بشكل مثالي وتتعلق 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**: والغرض 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 وتداولها 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 و/أو 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) **التوصيات**: تغطي توصيات مزود الخدمة ثلاثة محاور:
 - تحديد فئات المعلومات التي يتعين على الكيان جمعها لتزويد مناطق المراقبة الخاصة به
 - تحديد أولويات مصادر المعلومات ذات الصلة التي سيتم تعبئتها (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)، وتداول المعلومات المفيدة؛
 - (9) **الإعداد**: بعد قبول الجهة التوصيات، يقدم مقدم الخدمة الدعم المنهجي للتنفيذ الملموس لنظام المراقبة المقترح؛

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.

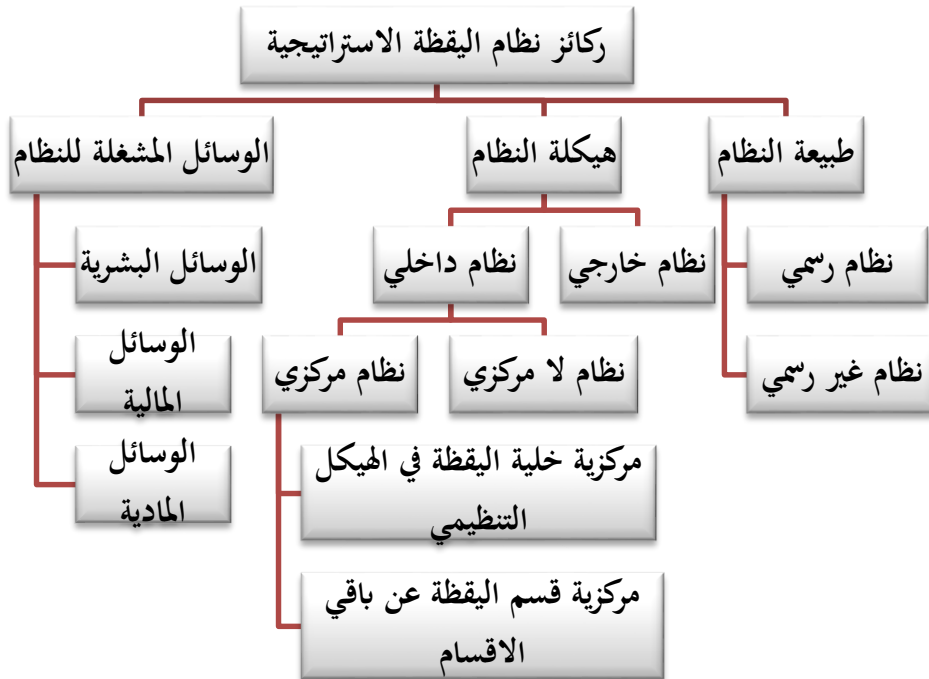
(10) **الدعم:** تتيح هذه المرحلة الاختيارية لمقدم الخدمة تقديم المشورة والمساعدة للمنظمة في تطبيق وتطوير نظام المراقبة الخاص بها، يتم تنفيذ هذا الدعم على مدى فترة زمنية أطول أو أقل حسب احتياجات العميل، حيث تعمل خدمة إنشاء نظام مراقبة على تعبئة العديد من موظفي الكيان وغالبًا على مستويات هرمية مختلفة خلال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

بالمقابل ركز عدد قليل من المؤلفين على العوائق التي يمكن أن تحد من نجاح خلية اليقظة وقد تمكن "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؛
- الموظفون لا يؤمنون بالمراقبة ولا يشاركون المعلومات.

ينطوي الحديث عن نظام اليقظة 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 اليقظة باختلاف أشكالها تضم هذه العناصر الثلاثة في تكوينها والموضحة في الشكل رقم (01-12):

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



المصدر: من إعداد الطالب

¹ HICHEM BEN ROMDHANE, Référence précédente, P 47.

1- التوجه الرسمي وغير الرسمي لليقظة الإستراتيجية: ويقصد باليقظة الرسمية أن العملية منظمة وأن الحاجة إلى المعلومات محددة مسبقاً، بينما تعتبر اليقظة غير الرسمية غير منظمة، حيث سيقوم كل موظف بتنظيم أنشطة المراقبة الخاصة به وفقاً لمهاراته وتتم هذه العملية بالمعلومات غير الرسمية، حيث لا تحتاج جميع المنظمات بالضرورة إلى نهج منظم لرصد القضايا في الواقع، ويمكنها أن تختار إتباع نهج 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 بحث يعني أن المنظمة تعرف احتياجاتها بشكل مسبق وأنها حددت أهدافها والأشخاص المعنيين بعملية المراقبة، بالمقابل في عملية اليقظة 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. " أن لليقظة الرسمية مزايا أكثر وعيوب أقل، بينما يوصي " J-P Romani et F. Bournois " بالاتصال غير الرسمي (بين مدير المراقبة وشبكته من أجل تشغيل جهاز الرصد)¹، ونلخص مميزات وعيوب كل نوع من الأنظمة الرسمية وغير الرسمية لليقظة في الجدول التالي:

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

اليقظة الرسمية	اليقظة غير الرسمية	
<ul style="list-style-type: none"> - تستهدف المعلومات وفقاً لاحتياجات الإستراتيجية والإدارة - تلغي التكرار وتساعد أصحاب المصلحة على تركيز انتباههم - مركزية المعلومات وتسهيل تقييمها والتحقق من صحتها ونشرها على شبكة محددة مسبقاً 	<ul style="list-style-type: none"> - غير مكلفة من حيث التركيب والصيانة والتدريب - لا يوجد ضغط من الإدارة وليس إلزاميا - يمكن للنوعية أن تكون لها الأسبقية على الكمية في غياب الضغوط الهرمية - المرونة 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> - باهظة الثمن من حيث التنفيذ والصيانة والتدريب - جهود النظام لأنه مفروض من قبل الإدارة ويصعب تقييمه من حيث الأداء - يشجع على جمع المعلومات دون ضمان جودتها 	<ul style="list-style-type: none"> - التكرار في المصادر والمعلومات - عدم وجود وظيفة مركزية لتقييم المعلومات والتحقق من صحتها - لا رؤية إستراتيجية ولا تحديد منهجي للاحتياجات والأولويات - البحث عن المعلومات ليس منظماً ويكون التوزيع عشوائياً في بعض الأحيان 	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 اليقظة الإستراتيجية¹: عند تبني المنظمة لنظام اليقظة الإستراتيجية لابد أن تفاضل بين نظامين أحدهما مركزي، والآخر لا مركزي:

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

2-2 نظام اليقظة الإستراتيجية لا مركزي: يتشكل من أنظمة فرعية لليقظة متكاملة في ما بينها تعتمد على قواعد بيانات مستقلة، وتعالج كل منها نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها، حيث تتخذ كل إدارة قراراتها المناسبة في ظل الأهداف الكلية للمنظمة.

يوضح الجدول رقم (01-18) المزايا وعيوب نظامي اليقظة المركزي ولا مركزي.

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

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

المصدر: محمد غوالي، "أثر اليقظة 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 الفلاح بوخمم، "دور اليقظة 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:

3-1 الوسائل البشرية: تختلف التسميات المعبرة 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 المعبرة عن هذه الوظيفة داخل المنظمة فإن القصد منها واحد؛ حيث يذكر الباحث "Manelle Guechtouli" أن الأمر لا يتعلق بإدراج جميع الجهات الفاعلة المنتمية إلى شبكة الرصد، بل يتعلق بتحديد الفئات المختلفة من الجهات الفاعلة المشاركة في نشاط عملية اليقظة وتصنيفهم من خلال مهنتهم المختلفة وأدوارهم في إطار نظام اليقظة الاستراتيجي، ويعبر عن المتيقظ بالشخص الذي يجيد عملية الرصد البيئي أي الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته¹، ويوضح الجدول رقم (01-19) أهم تصنيفات القائمين على اليقظة الإستراتيجية.

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

الباحث	الجهات الفاعلة في اليقظة	الدوار المنوط لكل صنف
تصنيف D. Rouach 1996	المحاربون	يتميزون بالحركة المستمرة لاعتقادهم بأن هناك حرب اقتصادية
	المهاجمون	ينشطون في المجال التنافسي ويملكون 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
تصنيف Jacobiac	شبكة المترصدين (وهنا نميز بين نوعين منهما)	المترصدين المؤسسين: تقوم بجمع المعلومات المنشورة من المصادر الرسمية
	شبكة الخبراء والمتخصصين	المترصدين الآخرين: تقوم بجمع المعلومات غير الرسمية والغامضة
	شبكة صناع القرار	معالجة المعلومات المجمعة من المترصدين وتقديمها إلى متخذي القرار
	شبكة صناع القرار	استخدام المعلومات المتوفرة من أجل اتخاذ القرار
تصنيف Denis Meingan & Gilles Balmisse 2008	لجنة اليقظة	الهيئة القيادية لعملية اليقظة تهتم بمتابعة المهام ومساعدة الإدارة العليا في اتخاذ القرار
	مسؤول اليقظة	يلعب دور منشط ومنسق نشاط اليقظة الإستراتيجية
	الملاحظ أو المتعقب	البحث وجمع المعلومات التي تتوافق وموضوع اليقظة المحدد
	الخبير	المصادقة على المعلومات المجمعة ومعالجتها
	الطالبون	المستفيدون من مخرجات عملية اليقظة
تصنيف	متخذو القرارات الإستراتيجية	تحليل نتائج اليقظة في شكل سيناريوهات وترجمتها إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار
	المدير	مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة وهمزة وصل بين متخذي القرار وجماعة اليقظة

¹ محمد غوالي، مرجع سابق، ص 70.

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

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 داخليا أو خارجيا.

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؛ ويتوجب 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 والمثابرة والإبداع والتحفيز والحماس والتفكير الاستراتيجي والنقدي والفتنة والشفافية والنزاهة وروح الفريق في مواجهة الغموض وعدم اليقين.

3-1-2 المتعقب/المتتبع (traqueurs): وفقا "LESCA" تتبع أو المطاردة عملية مستمرة مع مرور الوقت والتي تؤكد على البحث النشط عن معلومات ذات طبيعة إستباقية يتم تنفيذها من قبل المتتبعين³، ويعبر "LESCA" عن المتتبعين للمعلومات بكونهم أعضاء في الشركة يشاركون بشكل أساسي في مهام مختلفة مثل

¹ Hassen BEKADDUR, 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'ÉPANOUISSEMENT 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 المتتبعين للمعلومات، حيث يقسمهم "LESCA" حسب مؤهلاتهم المهنية في ميدان التتبع، إلى متتبعون ميدانيون يعملون في اتصال مباشر بالبيئة الخارجية للمنظمة، ومتتبعون مستقرون يستخدمون مصادر المعلومات الرقمية مثل قواعد البيانات²، في حين يورد "Christophe Lafaye" تقسيما آخر للمتتبعين يعتمد على معياري الخبرة والمستوى التنظيمي للفرد العامل، حيث يميز بين متتبع محترف وهو الذي يتوافق نشاطه في البحث عن المعلومات ومراقبتها مع عمله الأساسي، ومتتبع غير محترف يعتبر عضو في المنظمة حيث لا يشكل نشاط البحث والرصد المعلوماتي مهمته الرئيسية³.

3-1-3 منشط/ميسر اليقظة (Animateur): يقدم لنا "LESCA Humbert" مسألة تنشيط اليقظة الإستراتيجية في ثلاثة نقائص يجب التغلب عليها لضمان الاستدامة والأداء الأمثل لهذا النظام، وتتمثل في الافتقار إلى التنظيم داخل النظام، وسوء فهم هدف اليقظة الإستراتيجية، والتنشيط من جانب المشاركين، فبالنسبة له الحركية هي العمل المثالي في الحصول على مشاركة الأفراد وخلق الديناميكية الجماعية⁴، يُطلق على الشخص المسؤول عن هذه الحركية اسم الميسر، فمهمته ضرورية لتحفيز مختلف أصحاب المصلحة في عمليات اليقظة⁵، فهو مسؤول عن ضمان اتساق النظام وقيادة الموارد البشرية وتنسيق الإجراءات التي يتم تنفيذها⁶، كذلك يطلق عليه أحيانا اسم الوسيط المعلوماتي حيث تعتبر المهارات الرئيسية للميسر إنسانية قبل أن تكون علائقية⁷.

¹ 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.

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.

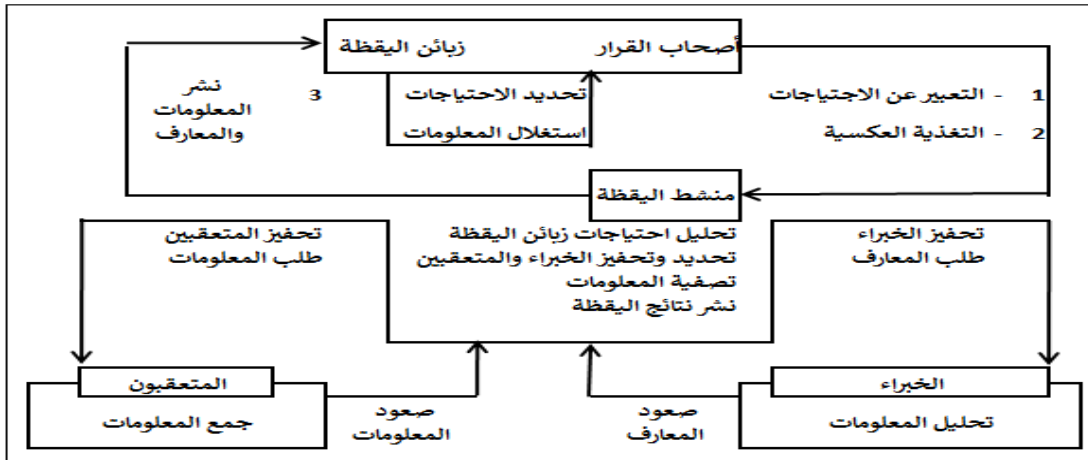
⁶ Dalila MATMAR, "La formation comme outil de perfectionnement des acteurs de la veille stratégique Cas : TONIC Industrie" (MEMOIRE DE FIN D'ETUDES EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLOME DE MAGISTRE, TIZI-OUZOU Algérie, UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI TIZI-OUZOU, 2008), P 82.

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>.

3-1-4 خبير اليقظة (expert de la veille stratégique): يميز "JAKOBIAK" بين ثلاثة جهات فاعلة رئيسية في المراقبة الإستراتيجية: المراقبون، والمحللون (الخبراء) وصناع 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 صناع القرار²؛ وتعرف الخبرة أنها رأي معترف به ومستنير يعتمد على التدريب والمعرفة وتوفير المعلومات، والخبير هو ذلك شخص الذي يمتلك المعرفة والمهارة في مجال معين، ويتم استخدام أحكامهم لاستكمال البيانات النادرة حول المشكلة قيد النظر وإثراء المعرفة حولها³.

3-1-5 أصحاب القرار (décideurs): يشير كلا من "A. David & O. Thiery" إلى تعريف صانع القرار بأنه الشخص القادر على تحديد المشكلة وطرح حل لها من حيث وزن القضية أو المخاطر أو التهديد على الشركة⁴، ويذهب "Miller" إلى اعتبار صناع 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 تنفيذيون كبار ومستقلون يسعون للقيام بوظائفهم⁶. من كل ما سبق عرضه يمكن اختصار العلاقات بين الفاعلين من خلال الشكل رقم (01-13).

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



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 DHAOU, Référence précédente, P 289.

⁵ Manelle Guechtouli, Référence précédente, P 05.

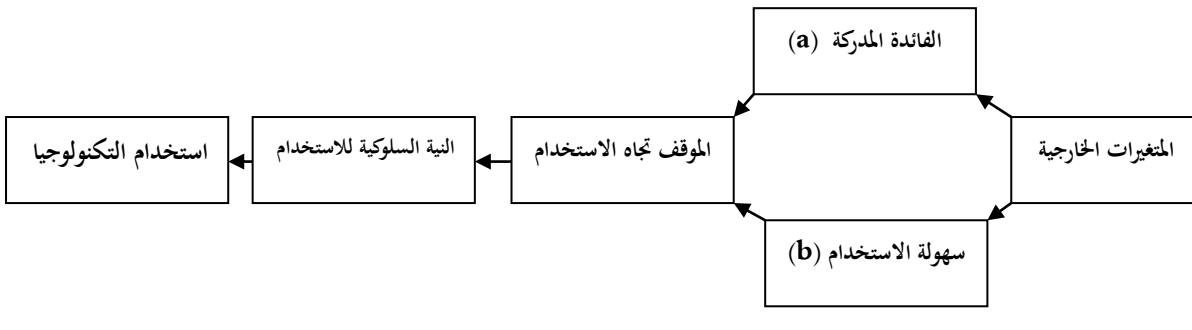
⁶ Dalila MATMAR, Référence précédente, P 81.

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

5-2 الوسائل المالية: يمكن دراسة عمليات اليقظة كمرکز للإنفاق التقديري حيث تمثل تعبئة للموارد البشرية والتكنولوجية والتنظيمية والمعلوماتية، ويرغب المديرون في أن يكونوا قادرين على تقييمها ومراقبتها والتحكم فيها، وتكمن 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: تتنوع 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 المشغلة للنظام .. الخ)، غير أن اختيار الوسيلة التكنولوجية المناسبة يمثل إشكالا في حد ذاته ما يستدعي إلى استخدام تقنيات مساعدة لتحقيق الاختيار الأمثل، لتحقيق هذا الاختيار يتم استخدام نموذج قبول التكنولوجيا؛ فوفقاً لمبادئ نموذج قبول التكنولوجيا "modèle d'acceptation technologique TAM" المقدم من قبل "Davis" والذي يدرس من خلاله الدور الوسيط بين سهولة الاستخدام والفائدة المدركة من استخدام التكنولوجيا، وكذلك العلاقات بين خصائص النظام (المتغيرات الخارجية) واحتمال استخدامه²، ويوضح الشكل رقم (01-14) خطوات نموذج قبول التكنولوجيا.

الشكل رقم (01-14): 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 اليقظة الإستراتيجية بالمنظمات

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

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

النماذج المراحل	نموذج Jakobiak	النموذج الكلاسيكي	نموذج Afnor	نموذج تراكم المعلومات Choo	نموذج Bouthillier and Shearer	نموذج Dumas	نموذج VAS-IC
الأولى		التعبير عن الاحتياجات	تعريف المراقبة أنواع المعلومات مصادر المعلومات	تحديد الاحتياجات	تحديد الاحتياجات	تحديد الاحتياجات	تحديد الحاجة للمعلومات
الثانية	البحث الجمع	البحث عن المعلومات	جمع واختيار المعلومات	جمع المعلومات	جمع المعلومات	جمع البيانات	الاستهداف تتبع الإشارات الضعيفة 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	التنظيم والحفظ	التنظيم والتخزين للمعلومات	التحليل والتنظيم	معالجة وتحليل المعلومات	التوزيع	الثالثة
تكوين جماعي للمعنى	التحليل والتفسير	التحليل		التلخيص	التحليل والتحقق	المعالجة	
		تطوير منتجات اليقظة					
نشر المعلومات	توزيع واستخدام منتجات اليقظة	توزيع منتجات اليقظة	توزيع المعلومات	الإبلاغ عن نتائج الرصد	نشر ونقل المعلومات	الاستخدام	الرابعة
التنشيط			استخدام المعلومات	التحقق من صحة وإعادة التعديل			الخامسة
			السلوك المتكيف				السادسة

المصدر: من إعداد الطالب

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

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

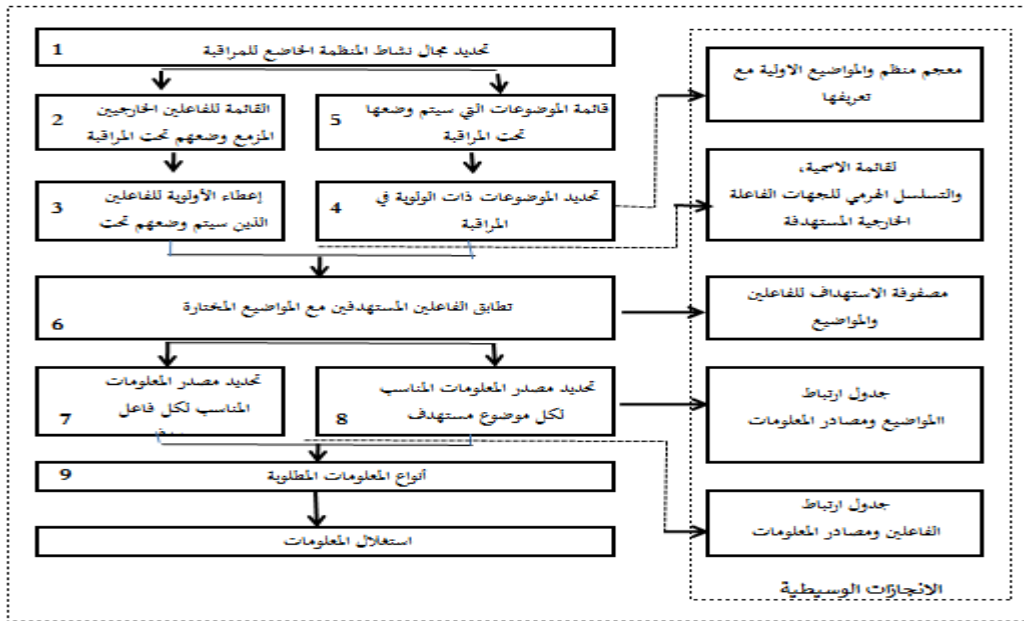


المصدر: من إعداد الطالب

تمثل هذه الدائرة سيرورة عمل اليقظة الإستراتيجية بدأ من تحديد الاحتياجات وصياغة الأهداف استنادا 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 تتوجه 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 والعبر لبناء أهداف واحتياجات جديدة تبعا 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 بيئة المعاملات الخاصة بها أو بصناعاتها وأسواقها واللاعبين الذين يؤثر عليهم بطريقة مهمة، وبالتالي فإن نقطة البداية ستكون إجراء فحص دقيق لمهمة الشركة ورؤيتها وأهدافها²، ويوضح الشكل رقم (01-16) خطوات عملية استهداف المعلومات والغرض المنوط بكل خطوة:

الشكل رقم (01-16): 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: تعبر البيانات عن معطيات خام وأرقام وصور وأصوات مرتبطة بالعالم الواقعي في شكل حقائق غير منظمة 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 الحداثة (متقدمة وغير محدثة)، وانعدام دقتها، بالإضافة إلى درجة تفصيلها (تفصيلية جدا أو مختصرة).

2-1 المعلومات: تعبر المعلومات من حيث مدلولها اللغوي عن كلمة مشتقة من علم، وهي مادة غنية بالكثير من المعاني، وهي مشتقة من اللاتينية Informatio، وتعني ما يتم إيصاله أو تلقيه²؛ اصطلاحا تعرف بكونها بيانات تم معالجتها (يدويا أو أليا أو الكترونيا أو مزيج بين الطرق الثلاثة) من أجل الحصول على المعلومات الملائمة والمفيدة لمتخذي القرار³، تتوسط المعلومة سلم المعرفة ضمن ثلاث مستويات⁴:

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

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

الجدول رقم (01-21): تصنيف المعلومات

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

¹ إيمان بن قصير، "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، 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 المعتر للنشر والتوزيع، 2015)، ص 39.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على (أمال بن اعراب، "الخطر المعلوماتي ومسؤولية حماية المعلومة في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المعيار، 15 مارس، 2021، ص 959/ د يحيى أحمد القبالي، المدخل إلى الاضطرابات السلوكية والانفعالية (عمان الأردن: دار الخليج للصحافة والنشر، 2017)، ص / أحمد بوريش، "الذكاء الاقتصادي كأسلوب تسيري يساهم في دعم الإدارة الإستراتيجية في مواجهة التهديدات و استغلال الفرص دراسة حالة مؤسسة موبيليس ولاية تلمسان" (أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تلمسان الجزائر، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2019)، ص 130)

2-3 معلومات اليقظة الإستراتيجية: تعرف على أنها البيانات المرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة وتتم معالجتها

للمساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وخالات عدم التأكد،

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع للمعلومات تستهدفها اليقظة الإستراتيجية وهي²:

➤ **معلومات التحكم:** معلومات تنتجها المؤسسة وتوجه للاستخدام الداخلي؛

➤ **معلومات التأثير:** معلومات تنتجها 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.

2-4 الإشارات الضعيفة نقطة انطلاق للوصول لإشارات الإنذار المبكر: من اجل الوصول إلى إشارات

الإنذار المبكر، لابد من المرور أولا عبر ما اصطلح عليه الباحث "Ansoff" الإشارات الضعيفة، حيث صنف المعلومات إلى مجموعتين من الإشارات (قوية وضعيفة)، يمكن أن تصبح الإشارات الضعيفة أكثر وضوحًا وتقوى بمرور الوقت لتصبح إشارات قوية أو تختفي³؛ فتكون بعض القضايا مرئية وملموسة بما يكفي للسماح للمنظمة بحساب 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؛ وتتميز الإشارات الضعيفة بجملة من الخصائص نوجزها في الجدول الموالي.

¹ حليلة لخداري، "دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية مدخل نظرية اكتشاف الإشارة دراسة حالة مجمع صيدال" (أطروحة دكتوراه الطور ثالث شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، الوادي الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر 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 (01-22): الخصائص المفيدة والمؤسفة للإشارة الضعيفة

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

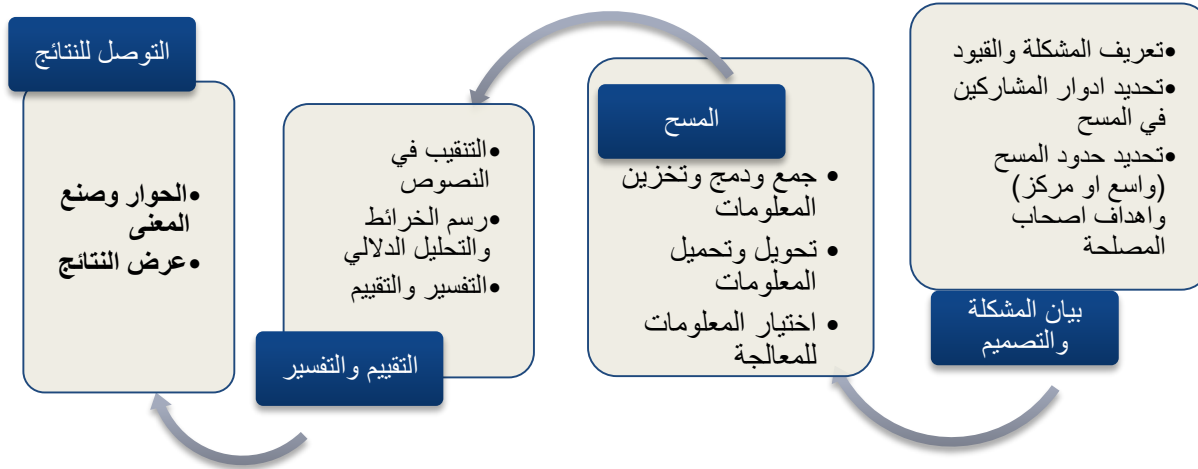
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على

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 (01-17) الموالي:

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



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر مختلفة

1) المرحلة الأولى (بيان المشكلة والتصميم): يحتاج فريق المسح والمستخدمون الأساسيون 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 المعلومات¹.

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 المجموعات التي تم فرزها حسب معايير الملائمة وعدم اليقين من المعلومات ولهذا 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 السلاسل 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 متجه متوافقة مع خوارزمية التجميع CLUTO، والتي تمثل هي الأخرى "حزمة برامج لتجميع مجموعات البيانات ذات الأبعاد المنخفضة والعالية وتحليل خصائص المجموعات المختلفة³.

(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 والذكى على أنها "نوع من التنقيب في البيانات تهدف إلى استخلاص معلومات عالية الجودة من النصوص، من خلال هيكلة مدخلات النص في بيانات منظمة ثم بناء نماذج التحليل ثم تفسير المخرجات، ويختلف التنقيب في النص عن التنقيب في البيانات من حيث أنماط التنقيب، والتي تتم من خلال معالجة نصوص اللغة الطبيعية بدلاً من قواعد البيانات المهيكلة من خلال استغلال معالجة اللغة الطبيعية ومطابقة الكلمات الرئيسية⁴.

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 عالٍ من الأبعاد المعنية تصبح إشارة قوية، وهنا تعني الإشارة الرؤية أو رقم العلامة المستقبلية، ويقصد بالمشكلة رقم الحدث الذي يشير إلى مدى انتشار علامة المستقبل، والتفسير يعني عدد الأشخاص الذين يفهمون معنى علامة المستقبل¹.

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

✓ قائمة بالإشارات الضعيفة المحتملة المثلة في خريطة مشاكل الكلمات الرئيسية؛

✓ قائمة بالإشارات الضعيفة المحتملة المثلة 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 اعتمادًا على الطريقة التي تستخدمها لمطابقة الاستعلامات مع المستندات³:

✓ النماذج المبنية على نظرية المجموعات، وأشهر ممثل لها هو النموذج البولياني "modèle booléen"؛

✓ نماذج جبرية تستخدم مقاييس مسافة القرب في الفضاءات المتجهة "Le modèle vectoriel"؛

✓ النماذج الاحتمالية حيث يُنظر إلى المطابقة على أنها احتمالية للتشابه "Le modèle probabiliste".

3- تحليل المعلومات ومعالجتها والتحقق منها: يتم تحليل المعلومات التي تم جمعها فيما يتعلق بالاحتياجات المعبر 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 وفقًا "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 للمديرين 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 معمق للعوامل البيئية التي تسمح للمؤسسات بتحديد الفرص والتهديدات المحتملة، وهذا يؤدي إلى تخطيط استراتيجي أكثر كفاءة.

(3)- نموذج SWOT: وهو مختصر للكلمات 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:

➤ نقاط القوة (strengths): تعني أن المنظمة بكفاءتها المميزة في مجالات معينة مثل الموارد المالية والصورة

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

➤ نقطة الضعف (weaknesses): تمثل القيود أو النقص 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 التغييرات في الظروف أو القواعد التنافسية وتحسين

العلاقات مع المشتريين والبائعين؛

➤ التهديدات (threats): تمثل تحديات نجاح المنظمة التغييرات غير المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة مثل

القدرة التفاوضية للمشتريين أو الموردين الرئيسيين، والتغيرات السريعة والكبيرة في التكنولوجيا.

(4)- نموذج PESTEL: اقترح تحليل PEST 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 الأربعة 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 مر 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 الصناعة²: 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 للمشتريين، والمساومة قوة الموردين، والتهديد من الداخلين الجدد ومن البدائل، في هذا الصدد ابتكر بورتر ثلاث استراتيجيات 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 تقليدها 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 سيناريوهات السوق وتقييم احتمالية حدوثها وتأثيرها، ويمكن أن يكون تحليل السيناريو طريقة قوية للتعامل مع البيئات المعقدة، وهناك نوعان من تحليل السيناريو.

¹ Polat Olcay and Gülhan Gökem, *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 تساعد 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 ثلاث 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 المجتمعون 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 والمعارف المتحصل عليها من خلال عملية الإنشاء الجماعي للمعنى في متناول الأشخاص المعنيين والمرخصين للحصول عليها، وعادة ما يتمثل هؤلاء في المسؤولين التنفيذيين، وتكون عملية النشر ناجحة إذا تحققت العناصر التالية²:

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

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

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

✓ الأخذ بعين الاعتبار للمعلومات والمعارف من طرف الأشخاص المعنيين.

5- التكيف والتغذية الراجعة¹: يتكون نهج 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 تكييف 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 نهج إداري يتيح للمنظمات التعامل مع الأزمات والتنبؤ 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 المواقف للأزمات التي تمت دراستها، بتوثيق بعض الخطوات لإدارة الأزمات بشكل فعال، على الرغم من أن "Coombs and Holladay" انتقدا 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 الموقفية (SCCT) باعتبارها النظرية الأكثر استشهاداً في أبحاث الاتصال في الأزمات والتي تحدد المتغيرات والافتراضات والعلاقات 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-latif, "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 متأصلة خاصة بها وهي: اكتشاف الإشارات، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، التعافي، التعلم؛
- (3) **النظام:** وهو مجموعة من الأشياء التي تتجمع معًا لتشكل كلاً واحداً، 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 تأثيراً 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 لا بد من تحديدهم ودمجهم في خطة إدارة الأزمات لأنهم مرتبطون بشكل مباشر أو غير مباشر بالأزمة.

تعتبر الباحثة "Ashley Goosman" عن الفعالية في إدارة الأزمات بمفهوم التميز، والذي يتجلى حسبها من خلال توافر العديد من العناصر الايجابية للمنظمة تفرزها عملية إدارة الأزمات، من جملتها حماية السمعة وبناء الثقة كأحد الأصول الأكثر قيمة، وكذا التقليل من الأثر المالي الناتج عن الخسائر التي قد تسببها الأزمات، بالإضافة إلى ضمان استمرارية الأعمال في ذروة أوقات الشدة، وتضيف الباحثة أن تحقق فعالية إدارة الأزمات له ارتباط وثيق بفعالية المراقبة، وذلك لسببين أولهما لكونها توفر نجحاً استباقياً لإدارة الأزمات من خلال تحديد نقاط الضعف والقوة والاستعداد لها، وثانيهما تعزيز مرونة المنظمة في الاستجابة للازمات والقدرة على الصمود¹.

وتعرف مرونة المنظمة في مواجهة الأزمات بالقدرة على عدم الوقوع في الأزمة أو في التعامل معها عندما تحدث، وهذه المرونة هي سمة مرتبطة بشكل مباشر بالمنظمة نفسها وتتطلب التطوير المستمر والحماية من الصدمات وفي نفس الوقت القدرة على التكيف وخلق القيمة، وتتضمن العناصر الأساسية التالية²:

- ✓ المرونة الاستراتيجية وهي القدرة على التطور وخلق المرونة في المنظمة؛
- ✓ المرونة التشغيلية وهي القدرة على الحفاظ على العمليات أثناء الاضطرابات الحرجة؛
- ✓ المرونة المالية وهي القدرة على الحفاظ على رأس المال والتدفق النقدي أثناء الاضطراب.

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

وتشير "Ashley Goosman" كذلك إلى أن تحقق فعالية اليقظة يمكن الاستدلال عليه من خلال المؤشرات التالية¹:

- (1) **وقت الاستجابة:** في الأزمات يكون الوقت جوهريًا ويشكل أحد المقاييس الحاسمة لأنه يعبر عن مدى سرعة اكتشاف المنظمة للطوارئ والاستجابة لها، وغالبًا 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) **تخصيص الموارد:** فتحصيص الموارد بكفاءة يضمن الاستجابة لتحديات متعددة دون اختناقات غير ضرورية؛
- (4) **التدريب والتمارين:** تعتبر جلسات التدريب المنتظمة ومحاكاة الأزمات أمرًا أساسيًا للاستعداد لوقوع الأزمة؛
- (5) **تقييم المخاطر:** غالبًا ما يكون منع الأزمات أكثر فعالية من إدارتها؛ حيث يتيح تحديث تقييم المخاطر بانتظام تحديد الأزمات المحتملة قبل تفاقمها ما 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 على بقاء 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 اللازمة، والتي يتم تحديدها بشكل مثالي 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؛

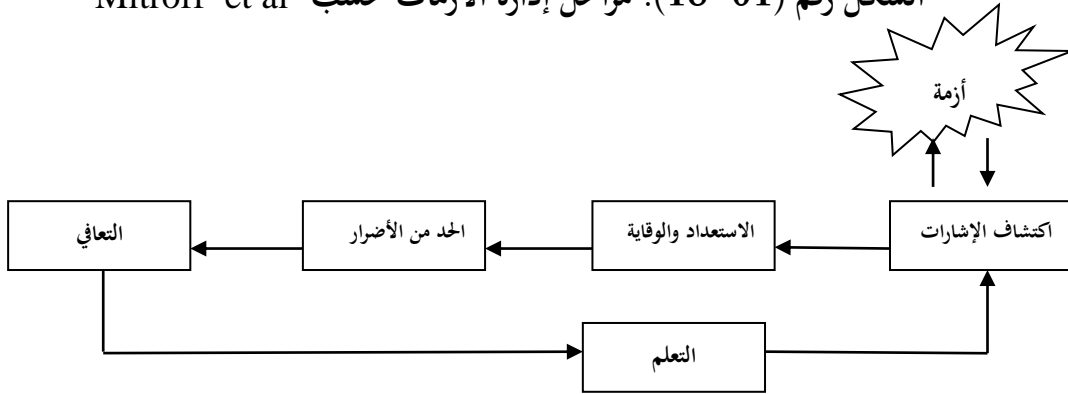
¹ Ashley Goosman, Référence précédente.

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 تهديدات محتملة للمنظمة من خلال المراقبة المستمرة لمصادر المعلومات وجمع ورسملة وتبادل ردود الفعل من الميدان ومن شبكة من الخبراء؛
- ✓ تحسين سرعة الاستجابة وقدراتها وجودتها من خلال جمع البيانات السابقة التي مكنت من تحديد الموارد التي سيتم تعبئتها والأدوات والعمليات التي سيتم استخدامها لتنفيذ مراقبة ما بعد الأزمة لتحديد الإجراءات التصحيحية التي يتعين 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, 1993; Pearson and Mitroff, 1988; Fildes and Rose, 2004)، الى تقسيم عملية إدارة الأزمات إلى خمس مراحل وهي كشف الإشارة، الاستعداد والوقاية، والحد من الضرر، والتعافي، والتعلم، والتي يلخصها الشكل رقم (01-18)، 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 (01-18): 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. " منهجية تسمح لمديري الأزمات ووحدات الأزمات بجمع وتحليل المعلومات الصادرة عن بيئتهم

Dusserre " منهجية تسمح لمديري الأزمات ووحدات الأزمات بجمع وتحليل المعلومات الصادرة عن بيئتهم بشكل مستمر من أجل توقع التغيرات الناجمة عن حدث محتمل 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 سيتم تحديد مؤشر واحد أو أكثر من أجل التمكن 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 اعتمادا 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 تنظيمًا للمعلومات والتقييمات، يركز "Kangoute" على حصر دور اليقظة الاستراتيجية في المرحلة الأولى لعمليات إدارة الأزمات، من خلال وظيفتها في كشف إشارات الإنذار المبكر، في ما يذهب كلا من "C. Dautun , J. Tixier , J. Chapelain , F. Fontaine , G. Dusserre" إلى التركيز على وظيفة اليقظة الاستراتيجية في توقع الأزمات محتملة الحدوث من خلال عملية بناء مؤشرات واقتراح السيناريوهات وهو ما يتواءم مع المرحلة الثانية والثالثة (الاستعداد والوقاية، الحد من المخاطر) من مراحل عمليات إدارة الأزمات؛ في نفس السياق يطرح "Mael 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 Maitrise 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 عولجت بها والآثار الناتجة عن الآثار المتوقعة لا تقل أهمية عن مراحل الوقاية والإعداد والإدارة، وعلى هذا النحو تعتبر التغذية الراجعة (retour d'expérience) 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 (Retour d'Expérience et Apprentissage Organisationnel) التغذية الراجعة 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 تدريبي بناءً على الخبرة المكتسبة وتسمى ذرات الخبرة "atomes d'expérience"؛
- ✓ التحقق من التحليل الذي صدر سابقاً بتحليلهم الرجعي للقرارات المتخذة والانخراط في التفكير الجماعي حول القرارات الأخرى التي كان من الممكن تنفيذها والتداعيات المحتملة لها؛
- ✓ استكمال تسلسل المشاركة العملية بإتاحة المعرفة التي تم جمعها في قاعدة بيانات لأكثر عدد ممكن من الأشخاص من أجل تعزيز أفضل استجابة في مواجهة الأزمة القادمة.

(2) جمع المعلومات التنبؤية: مع تطور تقنيات فرز البيانات وتقييمها (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 المجمعة في بناء السيناريوهات: يمكن تقييم جميع البيانات التي تم جمعها سواء في سياق نشاط الرصد العادي أو في سياق التحليل التنبؤي وأنظمة الإنذار المبكر وبناء سيناريوهات تمثل تمرين يتعلق بأزمة افتراضية يمكن أن تواجهها المنظمة؛

(4) استكشاف البيانات عند حدوث الأزمة: عندما تظهر أزمة ما، فإن المنظمة التي وضعت 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.

نسبيًا 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 عّلليها 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 Hootsuite، Mention، Brandwatch، Talkwalker)، يجب أن يعتمد اختيار الأداة على عدة معايير 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 يتيح 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 تطورًا ملفتًا للانتباه وذلك مع التطور الحاصل في إدارة البيانات المصاحب للتطور التكنولوجي، حيث أصبح تحليل بيانات ذات حجم كبير أو ما يطلق عليه اصطلاحًا بالبيانات الضخمة ممكن وبكفاءة عالية بواسطة الذكاء الاصطناعي AI، وغدا 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، وانتزعت الأشياء، البلوك تشين، أجهزة الاستشعار، تقنيات الواقع المعزز، من الأدوات الرائدة في مجال توقع الأزمات والكوارث المحتملة، وفي هذا الإطار ظهرت حلول مبتكرة ممتلئة في برمجيات تعتمد على تقنية واحدة أو أكثر من التقنيات المشار إليها سابقاً تستخدم آلية التنقيب في البيانات أو التنقيب في النصوص لتتبع أثر أزمات غير ظاهرة للعيان أو في طور التكوين.

1- استخدام التقنيات الذكية والتكنولوجية لإدارة الأزمات: تقوم اليقظة الاستراتيجية على اعتماد الذكاء في جميع مراحلها، في هذا الصدد ومن خلال تقسيم إدارة الأزمات إلى ثلاث مراحل رئيسية ممثلة في الاستعداد (في مرحلة ما قبل الأزمة) والاستجابة (عند وقوع الأزمة)، والتعافي (بعد نهاية الأزمة)، فإنه يتطلب عند كل مرحلة الاستناد إلى بيانات دقيقة ومحدثة 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، تمكن المعلومات القائمة على البيانات من تحديد الإشارات الضعيفة وتحليل الأنماط، والتنبؤ بالمخاطر باستخدام خوارزميات الذكاء الاصطناعي؛
- (2) الاستجابة للأزمات (اتخاذ قرارات مستنيرة تحت الضغط عندما تحدث أزمة) حيث توفر المعلومات القائمة على البيانات رؤية شاملة للأزمة وتحقيق تعزيزاً للوعي الظرفي كما تساهم 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.crisis-control.com/blogs/business-crisis-management-2/>.

- ✓ الاستخدام المتزايد لحلول الحوسبة السحابية: توفر تقنية الحوسبة السحابية إمكانية التوسع والمرونة، مما يسمح للشركات بتخزين البيانات المهمة والوصول إليها عن بُعد. ومع ذلك، فإنها تفرض أيضاً 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.
- وتستخدم اليقظة الإستراتيجية على نحو متزايد تقنيات وأدوات حديثة متعددة في إدارة الأزمات بالمنظمات، والتي تتطور مع تطور التكنولوجيا، من أهمها:

1-1 البيانات الضخمة (Big Data): يصعب إيجاد تعريف جامع للبيانات الضخمة في البحوث الأكاديمية، 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 وتحليل مجموعات البيانات الكبيرة أو المعقدة باستخدام سلسلة من التقنيات¹، وتتميز هذه البيانات عن البيانات العادية بالخصائص التالية²:

- ✓ الحجم: تعتبر كمية المعلومات التي يتم إنشاؤها أمراً حيوياً في هذا السياق؛
- ✓ التنوع: يشير هذا إلى أن الفئة التي تنتمي إليها البيانات الضخمة هي أيضاً 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 لليقظة الاستراتيجية 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.

2-1 تقنيات الذكاء الاصطناعي AI: الذكاء الاصطناعي هو مجال من مجالات علوم الكمبيوتر يدرس كيف يمكن للآلات تقليد ذكاء نظرائها من البشر، على مدى العقد الماضي أصبحت تعريفات المصطلح فضفاضة للغاية وتشير إلى أي وظيفة محوسبة أو آلية تقريباً ومع ذلك فإن الاختلاف بين نظام الذكاء الاصطناعي وحزم البرامج التقليدية هو القدرة على إصدار أحكام وقرارات مستنيرة من خلال الاستجابة للأنماط 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 التوصية "Recommender Systems"؛ (11) تمثيل المعرفة والاستدلال "Knowledge Representation and Reasoning"؛ (12) ذكاء الأسراب "Swarm Intelligence"؛ (13) الحوسبة المعرفية "Cognitive Computing"؛ (14) الشبكات البايزية "Bayesian Networks"؛ (15)

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

يمكن للتطبيقات والأجهزة المجهزة بالذكاء الاصطناعي رؤية الأشياء وتحديدتها، ويمكنها فهم اللغة البشرية والاستجابة لها، والتعلم من المعلومات والخبرات الجديدة، ويمكنها تقديم توصيات مفصلة للمستخدمين والخبراء، أو التصرف بشكل مستقل، ابتداءً من عام 2024 يركز معظم الباحثين والممارسين في مجال الذكاء الاصطناعي على الانجازات في مجال الذكاء الاصطناعي التوليدي "generative AI"، وهي تقنية يمكنها إنشاء نصوص وصور ومقاطع فيديو ومحتوى آخر أصلي¹.

برز الذكاء الاصطناعي كتكنولوجيا رقمية مهمة لإدارة مخاطر الكوارث نظرًا لتطوره في التعرف على الصور ومعالجة اللغة الطبيعية وأتمتة 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 تخصيص 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 وموجزة تتعلق بموقفهم الفوري؛
 - ✓ ترجمة الرسائل إلى لغات متعددة في الوقت الفعلي بما يضمن حصول الجميع على المعلومات؛
- 2) قيام الذكاء الاصطناعي بتمكين الإدارة الاستباقية للأزمات من خلال
 - ✓ مراقبة البيانات الداخلية والخارجية بشكل مستمر لتحديد التهديدات المحتملة؛
 - ✓ 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 باتخاذ 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, و 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 ، يونيو، <https://www.crisis-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 مخاوف العامة والحفاظ على صورة إيجابية للعلامة التجارية؛

✓ أتمتة تسليم التحديثات في الوقت الفعلي حول الموقف المتطور، 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 الحرجة مع ضمان الرد على جميع الاستفسارات.

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

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

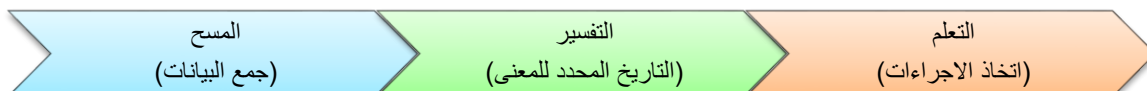
الرقم	البرنامج	التعريف بالبرنامج	خصائصه
01	Microsoft Power BI	يسمح لمستخدمي التحليل برؤية البيانات من المصادر المحلية والسحابية ونشر التقارير على منصة BI	معالجة البيانات في الوقت الفعلي معلومات مدعومة بالذكاء الاصطناعي
02	Tableau	تحليل المسوحات، وبيانات السلاسل الزمنية، ورسم الخرائط، وتنظيف مصادر البيانات 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 للتعليم الآلي المتقدم معالجة اللغة الطبيعية
04	SAP Business Intelligence	يقدم البيانات للمستخدمين بتنسيق سهل الفهم يستخدم تكنولوجيا تحسين الأداء المتكاملة ونهجاً 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، نمذجة السيناريوهات، الامتثال والإبلاغ
06	SAS Business Intelligence	لاستفادة من البيانات والمقاييس التي تساعدك على اتخاذ القرارات المهمة 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 مُجهز مسبقاً	منصة سحابية أصلية ذات قدرات قوية لدمج البيانات، لوحات معلومات قابلة للتخصيص
08	Aperçu des métriques	تعمل البوابة على دمج المقاييس ومؤشرات الأداء الرئيسية ولوحات المعلومات والتقارير وإدارة التنبيهات	تتبع مؤشرات الأداء الرئيسية، تكامل البيانات
09	Microstratégie	منصة تركز على التحليلات والذكاء المفرط والحلول السحابية. استخراج البيانات من مصادر مختلفة	اكتشاف البيانات، التحليل المتقدم

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر مختلفة

2- الاستشراف (foresight): في دراستهما للاستشراف يشير كلا من " ROHRBECK & Schwarz " أن الاستشراف الاستراتيجي أو التنظيمي أو المؤسسي استعملوا كمترادفات لوصف أنشطة البحث في المستقبل لدى المنظمات، حيث استخدم "Vecchiato et al" الاستشراف الاستراتيجي عمداً للتأكيد على العلاقة الوثيقة بين الاستشراف وصياغة الاستراتيجية، فمنذ أواخر الثمانينيات تم استعمال مصطلح "الاستشراف" لوصف الأنشطة التي تُعلم 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 (01-19)، في حين أن المنظور الاستراتيجي يحدد كيف يمكن للاستشراف الاستراتيجي أن يؤدي إلى استجابات تنظيمية، في مقابل ذلك لاحظ "Ansoff" أن الجهل المتأصل لدى الشركات بالتغيرات 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 وتخفيف الاستجابة لها¹.

الشكل رقم (01-19): 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 المتمثلة 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 اعتبر 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 المرنة والحقيقية للمساعدة في فهم حالة عدم اليقين، فغالبًا ما تمتلك المنظمات اليقظة وحدات استشراف مركزية للمسح مع لوحات معلومات إستراتيجية لمراقبة السيناريوهات الخارجية؛
- ✓ المرونة والتكيف 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 لتقييم الاستعداد المستقبلي لها، وبعد مضي ثماني سنوات وتحديدا 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 يقظتها، وجاءت نتائج هذه الدراسة أن 36% من الشركات التي اعتبرها الباحثان يقظة (نظرًا لقدراتها 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 نتناول مجموعة من دراسات الحالة، حيث يرى "Gill" أن دراسات الحالة مهمة بشكل خاص لأنها تساعد في تقديم معلومات أفضل ومعالجة التعقيد².

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

(1) تجربة شركة **Johnson & Johnson**³: في عام 1982 وقعت حادثة مروعة عندما توفي سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو بشكل مأساوي بعد تناول كبسولات تايلينول المخلوطة بالسيانيد، تسبب 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 Zykov, *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 المرتجعة؛
- **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 للتلاعب، مما وضع معايير صناعية جديدة لمنع وقوع حوادث مماثلة في المستقبل.
- (2) **تجربة شركة Odwalla:** في الثلاثين من أكتوبر 1996 تم إخطار شركة أودوالا بوجود رابط بين عصير التفاح غير المبستر وتفشي البكتيريا القولونية "E.coli" والتي أودت بحياة فتاة تبلغ من العمر 16 شهرًا وأصابت 60 طفلًا آخرين بمرض خطير، وكانت بداية أزمة كبرى لشركة أودوالا، وقد تم الاحتفال باستجابة أودوالا لإدارة الأزمة كمثال للتميز في اتصالات الأزمات، لكنهم ارتكبوا على الأقل خطأ صارخًا في استجابتهم للأزمة، تمثلت الإجراءات المتخذة من قبل الشركة حيال هذه الأزمة في¹:
- **أولا** الاهتمام بالعملاء منذ بداية الأزمة: وضعت شركة أودوالا مخاوف عملائها في المقام الأول من خلال سحب المنتجات طوعية وإغلاق العمليات على الفور فضلاً عن عرض دفع التكاليف الطبية للأمراض الناتجة عن العصير الملوث؛
- **ثانيا** 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 ستدمر 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 خيارًا سيئًا 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 موظفًا 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 مجالا يحتذى به في الإدارة الرشيدة والفاعلة للأزمات، فإن التجارب الفاشلة والإدارة السيئة تعتبر مجالا للتعلم واستخلاص الدروس لا يقل أهمية عن تجارب الناجحة بغية تجنب تكرار أخطاء الآخرين، ومن بين هذه التجارب نذكر:

(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 وحريق 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 أُنْهت بالتباطؤ في الاعتراف بالمشكلة في البداية وعدم الاستجابة بالسرعة الكافية والتقليل من حجم التسرب؛
- **فشل الاتصالات:** قللت الشركة من خطورة التسرب في البداية ما أدى إلى انعدام الثقة العامة، بالإضافة إلى تعليقات الرئيس التنفيذي توني هاوارد غير الصائبة والتي سببت ضرراً بسمعة BP وتآكل 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 و 2013، 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 الأمريكي وأغرق نيو أورليانز، 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 أجرة 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 مديرو 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 المعيقة لجهود الإنقاذ.
- من خلال ما سبق ذكره لبعض التجارب السابقة يمكن أن يؤدي سوء إدارة الأزمات إلى عواقب وخيمة على المنظمة تمتد أثارها إلى فترة طويلة ومن جملة هذه العواقب:
- ✓ **الإضرار بالسمعة وهو ما نلمسه في تجربة شركة BP** حيث كان لتعامل الرئيس التنفيذي السابق أثر سيئ 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 والمتابعات 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 التوليدي في عمليات اليقظة، حيث كان يُنظر إلى هذه التقنية على أنها مجرد خيار (شيء لطيف أن تمتلكه)، ولكنها أصبحت الآن ضرورة (شيء لا بد منه)، وبهذا أصبح الذكاء الاصطناعي الآن قادراً على إعداد توليفات سريعة وترجمات عالية الجودة، فهو يحرق المراقبين من المهام المتكررة للتركيز 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 طويل من أن تصبح مهيمنة، ومنع بعض مخاطر الأزمات، في هذا الصدد قام العديد من الشركات الكبيرة بنشر

الذكاء الاصطناعي التوليدي الخاص إلى الحد الذي 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 تركز بشكل أكبر على استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي 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 المثمر بين الابتكار والخبرة البشرية من أجل مواصلة جلب قيمة مضافة حقيقية للمنظمات¹.

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 لدورة الذكاء، وتمتد ثورة الذكاء الاصطناعي أيضاً إلى المجال المعرفي، مما يجعل الوصول إلى المعرفة ديمقراطياً، غير أنه تجب 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 الأمن 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-relevés-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 الحرجة مثل الأمن السيبراني؛ إن فهم كيفية وصول نماذج الذكاء الاصطناعي إلى استنتاجاتها أمر ضروري لتحقيق الثقة والمساءلة والامتثال للقواعد التنظيمية، ويتعين على الباحثين والممارسين إعطاء الأولوية لتطوير تقنيات الذكاء الاصطناعي القابلة للتفسير لتعزيز الشفافية وتسهيل الرقابة البشرية في عمليات الأمن السيبراني؛

✓ **القدرة على التوسع 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 ومحدودية الميزانية، إن معالجة قضايا القدرة على التوسع وتوفير أدوات وموارد الذكاء الاصطناعي التي يمكن الوصول إليها أمر ضروري لإضفاء الطابع الديمقراطي على الأمن السيبراني وتمكين 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 بيئة تنظيمية معقدة وضمان الامتثال للوائح حماية البيانات ومعايير الأمن السيبراني والأطر الأخلاقية، يتطلب تحقيق الامتثال التنظيمي فهمًا شاملاً للمتطلبات القانونية والمراقبة المستمرة للتطورات التنظيمية والتدابير الاستباقية لمعالجة فجوات الامتثال؛

✓ **التعاون بين الإنسان والآلة:** في حين أن تقنيات الذكاء الاصطناعي يمكن أن تعزز قدرات الأمن السيبراني، إلا أنها ليست حلاً 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:** يثير التبنى الواسع النطاق للذكاء الاصطناعي في مجال الأمن السيبراني آثارًا أخلاقية ومجتمعية تستحق دراسة متأنية، تتطلب العضلات 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 لليقظة 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 تساعد المنظمات الأخرى في توقع الأزمات المحتملة والاستجابة لها وتجنبها، تتضمن خدمات إدارة الأزمات سياسات استمرارية الأعمال والأساليب والأدوات التي تساعد القادة على الاستعداد والتنسيق والاستجابة للاضطرابات 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 استمرارية الأعمال: تساعد سياسات استمرارية الأعمال قادة المنظمات على الاستعداد والتنسيق والاستجابة للاضطرابات الكبرى للحفاظ على العمليات التجارية في الأوقات الحرجة؛
- ✓ محاكاة الأزمات والألعاب الحربية: وهي تقنية تفاعلية تغمر المشاركين في سيناريو أزمة محاكي للمساعدة في تقييم فعالية استجابة المنظمة واستعدادها؛
- ✓ الاستجابة في الوقت الفعلي: قادة الأزمات ذوو الخبرة، جنبًا إلى جنب مع المتخصصين في العمليات والمالية والتكنولوجيا والتنظيم، على استعداد للانتشار في غضون ساعات من الأزمة لدعم مركز قيادة الأزمات الخاص بالعمل؛
- ✓ الرصد والمراقبة على مدار الساعة طوال أيام الأسبوع لتتبع وتحليل مصادر متعددة للبيانات، والتي يمكن دمجها مع بيانات العمل الخاصة، لتوفير الوعي الظرفي 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 تهديدات 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 والحاسبة والامتثال البرمجي المتعلقة بالمنح 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 هنالك عاملين مهمين ساعدا في نمو هذا السوق العالمي وهما¹:

✓ تتجه البنوك والمؤسسات المالية بسرعة إلى التحول الرقمي تستخدم 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 تجارياً شائعاً نسبياً يتزايد بمعدل كبير بسبب الحلول المبتكرة التي تقدمها 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 الأربعة 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 عالميًا توظف أكثر من 200000 شخص يعملون في أكثر من 140 دولة، تقدم KPMG مجموعة كاملة من خدمات إدارة الأزمات والاستجابة لها، مثل الاستجابة لحوادث الأمن السيبراني وإعادة الهيكلة المالية والامتثال التنظيمي؛

✓ **(PwC) Price waterhouse Coopers**: تعد PwC علامة تجارية معروفة وذات سمعة في مجال 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 مألوفًا مثل الشركات الثلاث الأولى، إلا أن FTI مع ذلك لاعب مهم للغاية في مجال استشارات إدارة الأزمات، توظف FTI 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**: تخصص شركة إيدلمان في إدارة الأزمات والسمعة، وتشمل مجالات خبرتها الاستعداد للأزمات، وتخطيط الاستجابة، وإدارة الاتصالات، وإشراك أصحاب المصلحة.

4- تحديات السوق: يواجه المتدخلون 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 اللازمة 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، جنبًا إلى جنب مع الحاجة إلى أن تمتلك المنظمات خططًا شاملة لإدارة الأزمات، يمكن للمنظمات الاستفادة من سوق إدارة الأزمات العالمية من

¹ verifiedmarket, "حجم سوق إدارة الأزمات ، حصة ، نطاق وتوقعات 2030", verifiedmarketreports, 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 الاضطرابات، إضافة إلى الاستفادة من تكامل الأنظمة الذكية لتحسين دقة وسرعة استجابتها 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 واكتشافها 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 تحديا كبيرا للعديد من المنظمات من حيث إدراجها ضمن سلم اهتماماتها، إذ أن نظرة هذه الأخيرة لتغيرات البيئة ودرجة وعي وثقافة الأفراد وأصحاب المصلحة بحجم التأثير الذي قد تحملها هذه التغيرات على نشاط المنظمة بل حتى على بقائها في السوق، يشكل عامل مهم للتعامل بإيجابية مع هذه المتغيرات والسعي 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 المأخوذ من عالم الاتصالات لم يأخذ بمحمل الجد في كثير من الأحيان من قبل أصحاب المصلحة بسبب طبيعة البيانات الغامضة أو التافهة من وجهة نظر الكثيرين 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 مصاحبان لبعضهما في جميع مراحل الأزمة وكذا فترات إدارتها، سواء من الجانب الميداني أو الجانب الأكاديمي والذي بينته 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 منفردا من حيث مفهومها وواقعها بالمنظمات وكذا أساليب وطرق واليات تفعيلها، بالمقابل يذهب الكثير من الباحثين إلى دراستها من منطلق العلاقات الممكنة والتي قد تشكل تربطا 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، دخیل)، 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 ستركز 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 اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات

من خلال عملية المسح للمصادر المتاحة ورقيا وإلكترونيا خلصنا إلى جملة من الوثائق البحثية توزعت ما بين الفترة 2014 والفترة 2024، تناولت موضوع الدراسة بشقيه (اليقظة الإستراتيجية، إدارة الأزمات) بشكل كلي أو جزئي (مقتصرًا 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 تبعا لمعيار تاريخ الدراسة.

- 1- دراسة (سوامية لمية، 2024)¹: أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، انطلقت الأطروحة من دراسة أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (واقع ممارسة اليقظة الإستراتيجية، سيورة اليقظة الإستراتيجية) على إدارة الأزمات التنظيمية بأبعادها (ممارسة إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسة، 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 وأعاون التحكم بهذه المؤسسات، منها 216 استبانة صالحة للمعالجة، وتوصلت الدراسة إلى وجود اثر لليقظة الإستراتيجية ببعديها في مواجهة الأزمات التنظيمية وإدارتها للمؤسسات محل الدراسة.
- 2- دراسة (سلوى مبارك الشهراني، محمد احمد غريب السيد حويجي، 2024)²: مقال بعنوان: تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الإستراتيجية، هدفت الدراسة إلى تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بمراحلها (ما قبل الأزمة، أثناء الأزمة، ما بعد الأزمة) لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الإستراتيجية (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، والتسويقية)، من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من 357 فردا، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الآليات المقترحة لتطوير إدارة الأزمات تعزى لمتغير الوظيفة (عميد)، وتعزى أيضا لمتغير عدد سنوات الخبرة (خبرة أكثر من 10 سنوات)، متغير الجنس (الذكور)، وأوصت الدراسة بإعادة هيكلة الجامعة، وإنشاء وحدة مركزية لليقظة الإستراتيجية ضمن الهيكل التنظيمي للجامعة تتولى مسؤولية إدارة الأزمات وعمليات الترصد ومراقبة البيئة الخارجية.

¹لمية سوامية، "أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس" (أطروحة دكتوراه طور ثالث شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الاعمال، الجزائر، جامعة محمد شريف مساعدي سوق أهراس، د.ت)، ص 1-354.

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

3- دراسة (سلامة كريم ادهيم السرحان، 2024)¹: رسالة ماجستير بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان، هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر اليقظة 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 اليقظة 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: اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير، ناقش الباحث إشكالية تحديد أثر اليقظة 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 اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية)، وإدارة الأزمات بأبعادها (إشارات الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، تغيير المسار، الاحتياط التعبوي).

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 عددها بـ 5250 عامل والتي تعبر عن مجتمع الدراسة اختير من ضمنهم 358 فردا يمثلون عينة عشوائية شملهم توزيع استبيان، بعد المعالجة والتحليل باستخدام برنامجي 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، اليقظة الإستراتيجية، سياسة التأثير، الحماية والأمن المعلوماتي) من خلال إدارة الأزمات

¹ سلامة كريم ادهيم السرحان، "أثر اليقظة 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، "اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير"، مجلة رواح 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 اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا، هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في إجراء دراسة ميدانية على مجتمع مكون من القيادات الإدارية والأكاديمية (جامعات بيت لحم، فلسطين الأهلية، فلسطين التقنية، الخليل، بوليتكنك فلسطين) بمجموع 203 فرد، تم اختيار عينة عشوائية من ضمنهم مقدرة بـ 180 فرد، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة 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 اليقظة 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 ممثل 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 اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19.

8- دراسة (خديجة سالم خليل علي، 2022)³: رسالة ماجستير بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية، هدفت الدراسة إلى دراسة أثر اليقظة 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 اليقظة 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 اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2022، ص 941-985.

³ خديجة سالم خليل علي، "أثر اليقظة 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 لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم).

9- دراسة (راضية حميدة، 2022)¹: 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 لمواجهة 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 وسمّة الاستجابة الإيجابية للأحداث ودعم منهجيات الإبداع والابتكار، الاستبصار واتخاذ القرار.

10- دراسة (صبيحة عبد اللاوي، خليل مبارك شريف، 2022)²: 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 الربط بين الإستراتيجية المرسومة بالمؤسسة واليقظة الإستراتيجية، وكذا التأكيد على العلاقة الاعتمادية ما بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات عن طريق نظام الإنذار المبكر.

11- دراسة (علي بن سالم بن مسلم الحتروشي العريمي، 2022)³: رسالة ماجستير بعنوان: أثر اليقظة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية، هدفت الدراسة إلى قياس أثر اليقظة الريادية والابتكار كسمتين رياديتين 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.

¹حميدة راضية، "اليقظة الإستراتيجية تدليل أثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية بحوث ودراسات الجزائر، 2022، ص 303-327.

²صبيحة عبد اللاوي و خليل مبارك شريف، "دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم"، مجلة صوت القانون، الجزائر، 2022، ص 505-486.

³علي بن سالم بن مسلم الحتروشي العريمي، "أثر اليقظة الريادية والابتكار على إدارة الأزمات لدى رواد الأعمال في سلطنة عمان حالة أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة جنوب الشرقية" (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، سلطنة عمان، جامعة الشرقية، 2022)، ص2.

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

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

14- دراسة (هنادي لطفي عبد الرحمن، 2022)³: أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية هدفت الأطروحة إلى دراسة أثر اليقظة 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 استبانته، بعد المعالجة والتحليل خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية والقانونية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على أساليب إدارة الأزمة بأبعادها (تغيير المسار، احتواء الأزمة، خلية الأزمة، تفتيت الأزمة، الاحتياط التعبوي).

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

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

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

³ هنادي لطفي عبد الرحمن أبو ليلي، "أثر اليقظة 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، لتخلص الدراسة إلى أن وزارة الشباب والرياضية لا يوجد لديها نظام لليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة، وعدم وجود إدارة للأزمات داخل كل قطاعات وزارة الشباب والرياضية.

16- دراسة (رضا أحمد حامد رضوان، 2020)¹: رسالة ماجستير بعنوان: متطلبات اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين، تهدف الدراسة إلى معرفة مدى توافر متطلبات اليقظة الإستراتيجية بميدان الدراسة وعلاقته بإدارة الأزمات، من خلال القيام بدراسة تطبيقية على مجتمع ممثل 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 اليقظة الإستراتيجية ومستوى إدارة الأزمات في الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية لفلسطين.

17- دراسة (رويدة مصطفى صلاحات، 2020)²: أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان، هدفت هذه الأطروحة إلى دراسة أثر اليقظة 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 لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (البيئية، التكنولوجية، التنافسية، التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة النشاط، التعلم).

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

¹ رضا أحمد حامد رضوان، "متطلبات اليقظة 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 اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان" (أطروحة دكتوراه، الأردن، جامعة عمان العربية، 2020).

³ زكي عبد اللطيف خلف الخلايلة، "أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن"، مجلة رماح 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: اليقظة الإستراتيجية كآلية لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، انطلق الباحث من إشكالية مساهمة اليقظة الإستراتيجية بمختلف أبعادها على مواجهة الأزمات بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس، من خلال القيام بدراسة ميدانية على مجتمع ممثل في العاملين المديرية الإستراتيجية، البرجة والأداء، مديرية التسويق، مديرية التوزيع والمبيعات، مديرية العلاقات مع العملاء، مديرية تطوير الشبكة، مديرية الاتصال ومديرية الموارد البشرية، والبالغ عددهم 233 عامل، تم اختيار عينة غير عشوائية (قصدية) مكونة من 80 عامل، بعد عملية التحليل خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها على إدارة الأزمات.

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

21- دراسة (خالد ليتيم، عيسى نجمي، 2018)³: مقال بعنوان: اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية، تهدف الدراسة إلى عرض أساليب اليقظة 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 اليقظة الإستراتيجية في اتخاذ القرار وتحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

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

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

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

22- دراسة (فرج شعبان، دباغي مريم، 2015)¹: مقال بعنوان: الذكاء الاقتصادي واليقظة 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 واليقظة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات من خلال الاستغلال الجيد للمعلومات.

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

الرقم	الباحث	عنوان الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	الأدوات المستخدمة	نتائج الدراسة
01	سوالمية لمية	أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق اهراس	أطروحة دكتوراه (2024)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (216 مفردة) 11 مؤسسة صناعية بسوق اهراس	المقابلة+استبيان +برنامج SPSS	وجود اثر لليقظة الإستراتيجية ببعديها في مواجهة الأزمات التنظيمية
02	سلوى مبارك الشهراني، محمد احمد غريب السيد حويجي	تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الإستراتيجية	مقال (2024)	تقديم آليات مقترحة لتطوير إدارة الأزمات بمراحلها	عينة عشوائية (357 مفردة)	استبيان+برنامج SPSS	وجود فروق في استجابات العينة تعزى لمتغير الوظيفة، الخبرة، والجنس
03	سلامة كريم، ادهيم السرحان	أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة ميدانية على المستشفيات الخاصة في عمان	رسالة ماجستير (2024)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (190 مفردة) من 9 مستشفيات خاصة بعمان	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة
04	سلطان أحمد مبارك آل عباس	اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير	مقال (2023)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (231 مفردة) من مستشفى الصحة النفسية بمدينة أبها	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة
05	عاطف فاروق محمد عبد الله	دور الذكاء الاقتصادي في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الشركة الدولية لمشروعات التصنيع الزراعي ببيتي	مقال (2023)	وجود اثر بين متغيرات الدراسة	عينة عشوائية (358 مفردة) الشركة الدولية للتصنيع الزراعي	استبيان+برنامج SPSS+AMOS	وجود أثر بين متغيرات الدراسة
06	محمد مجاهد البابا	أثر اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات في الجامعات الفلسطينية جنوب الضفة الغربية في ظل جائحة كورونا	رسالة ماجستير (2023)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (180 مفردة) من 5 جامعات فلسطينية	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة
07	أميرة أحمد الزهري، دنيا فاروق العجري	الدور المعدل للجان التنظيمية في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة أزمة كوفيد 19	مقال (2022)	وجود اثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (369 مفردة) من 5 مستشفيات	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر معدل للجان التنظيمية بين متغيري الدراسة

¹ فرج شعبان و مريم دباغي, "الذكاء الاقتصادي واليقظة التسويقية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات", مجلة المدير, الجزائر, 2015, ص 15-43.

08	خديجة سالم خليل علي	أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية	رسالة ماجستير (2022)	وجود أثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (346 مفردة) من مستشفى الصحة النفسية بمدينة أجا	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة
09	راضية حميدة	اليقظة الإستراتيجية تذييل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الخلدنية	مقال (2022)	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في مجابهة الأزمات	-	-	أهمية اليقظة الإستراتيجية في مجابهة الأزمات
10	صبيحة عبد اللاوي، خليل مبارك شريف	دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تحليلية من منظور الوقاية والتحكم	مقال (2022)	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	-	-	العلاقة الاعتمادية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات
11	علي بن مسلم الحزوشي 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 (2022)	التحقق من وجود أثر بين متغيرات الدراسة	عينة عشوائية (166 مفردة) من أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيرات الدراسة
12	فيروز قاسحي	دور اليقظة التكنولوجية في إدارة الأزمات	مقال (2022)	دور اليقظة التكنولوجية في إدارة الأزمات	-	-	أهمية اليقظة التكنولوجية في الكشف عن الأزمات
13	مهيا بكوش، فريدة بوغازي	فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف	مقال (2022)	وجود تأثير بين متغيري الدراسة	عينة قصدية (44 مفردة) من فندق ولاية الطارف	استبيان+برنامج SPSS	وجود تأثير بين متغيري الدراسة
14	هنادي لطفي عبد الرحمان	أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمتغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية الأردنية	أطروحة دكتوراه (2022)	وجود أثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (216 مفردة) 16 مؤسسة صناعية أدوية	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة
15	عمرو جمال نافع إبراهيم	اليقظة الإستراتيجية ودورها في إدارة الأزمات بوزارة الشباب والرياضة بجمهورية مصر العربية	مقال (2021)	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (90 مفردة) من وزارة الشباب والرياضة	استبيان+برنامج SPSS	عدم وجود نظام لليقظة وإدارة للأزمات بمكان الدراسة
16	رضا حامد رضوان	متطلبات اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات الجنوبية بفلسطين	رسالة ماجستير (2020)	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (229 مفردة) من 4 كليات جامعية	استبيان+برنامج SPSS	وجود علاقة بين متغيري الدراسة
17	رويدا مصطفى صلاحات	أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المستشفيات الخاصة الكبرى في العاصمة عمان	أطروحة دكتوراه (2020)	وجود أثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (1425 مفردة) المستشفيات الخاصة عمان	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة
18	زكي عبد اللطيف خلف الخلايلة	أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن	مقال (2020)	وجود أثر بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (246 مفردة) 5 شركات ألبان	استبيان+برنامج SPSS	وجود أثر بين متغيري الدراسة

19	علواط فتيحة	اليقظة الإستراتيجية وأثرها في إدارة الأزمات بمستشفى الصحة النفسية بمنطقة عسير	أطروحة دكتوراه (2020)	وجود علاقة بين متغيري الدراسة	عينة غير عشوائية (80 مفردة) من المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس	استبيان+برنامج SPSS	وجود علاقة بين متغيري الدراسة
20	بشار ذاكر صالح القوطجي، محمد محمود حامد الملاحسن	اليقظة التسويقية ودورها في إدارة الأزمات التسويقية دراسة استطلاعية لآراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى	مقال (2019)	وجود تأثير بين متغيري الدراسة	عينة عشوائية (34 عاملاً) من شركات الاتصال نينوى	استبيان+برنامج SPSS	وجود تأثير بين متغيري الدراسة
21	خالد ليتيم، عيسى نجمي	اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات دراسة نظرية تحليلية	مقال (2018)	مساهمة اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات	-	-	أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحليل بيئة المنظمة
22	فرج شعبان، دباغي مريم	الدكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية كآلية للوقاية من الأزمات في الشركات	مقال (2015)	أساليب الوقاية من الأزمات	-	-	أهمية أساليب الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية في الوقاية من الأزمات

23- المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية

نستعرض الدراسات السابقة باللغات الأجنبية تبعا لمعيار تاريخ الدراسة.

1- دراسة (Ramzi Mubarak ALtarawneh، 2024):¹ مقال بعنوان: The Role of Organizational Improvisation in Crisis Management Methods: The Moderating Role of Strategic Vigilance، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات والدور المعدل لليقظة الإستراتيجية، من خلال دراسة ميدانية على عينة عشوائية مكونة من (171) مديراً للبنوك التجارية الأردنية، أظهرت النتائج الدراسة أن هناك تأثيراً معنوياً عند للارتجال التنظيمي بأبعاده على إدارة الأزمات، كما تبين أن اليقظة الإستراتيجية تؤثر في العلاقة ما بين الارتجال التنظيمي وأساليب إدارة الأزمات.

2- دراسة (Abdallah Mishaal Obeidat، 2022):² مقال بعنوان: The impact of business intelligence in crisis management: the strategic vigilance as an

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 Mishaal 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.

التعرف على دور اليقظة الإستراتيجية كوسيط 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 معنوي لذكاء الأعمال مع اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط على إدارة الأزمات.

3- دراسة (Ahmed Abdulsattar Al-Janabi, Abdulsalam Ali Hussein Alnoori) مقال بعنوان: **The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management** (2022)¹: يهدف الباحثان من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص دور اليقظة 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 تأثير معنوي إيجابي لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمة بأبعادها (كشف الإشارات التحذيرية، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر أو الحد منه، التعافي والتعلم).

4- دراسة (Amani Abu Rumman) مقال بعنوان: **IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE AND CRISIS MANAGEMENT ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT** (2022)²: تهدف هذه الورقة إلى تسليط الضوء على حالة فيروس كورونا، وتأثير اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات على إدارة استمرارية الأعمال، خلص الباحث في نهاية الدراسة إلى نتيجة مفادها أن المؤسسات تفكر في إعطاء الأولوية للأشخاص الذين يتمتعون بالسلامة والتطوير الاستراتيجي، واعتماد الابتكار لإدارة الاضطرابات، وإتباع السياسات الحكومية، والحفاظ على علاقات قوية مع أصحاب المصلحة.

5- دراسة (Sophie Larivet, François Brouard) مقال بعنوان: **Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique** (2022)³: يهدف البحث إلى إظهار كيف يمكن لليقظة والذكاء الاقتصادي أن تساهما 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 اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي لهما إسهامات في جميع مراحل إدارة الأزمات، مع التركيز على الإشارات الضعيفة والسماح بمراقبة جميع عناصر ضعف الشركة.

6- دراسة (Suhair Adel Hamed, Noor Kareem Hassan, 2022):¹ مقال بعنوان: The impact of digital leadership in the effectiveness of organizational crisis management by mediating strategic vigilance، تهدف هذه الورقة إلى دراسة أثر القيادة الرقمية كمتغير مستقل على فاعلية إدارة الأزمات كمتغير استجابة من خلال مركزية اليقظة الإستراتيجية في كليات جامعة بغداد وأقسامها، بمجتمع البحث المكون من كليات جامعة بغداد (24 كلية)، باختيار عينة بلغت 160 فرداً، خلصت الدراسة إلى أن تأثير الكفاءة الرقمية على فاعلية إدارة الأزمات يتضح من خلال وساطة اليقظة الإستراتيجية .

7- دراسة (Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al , 2022):² 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 اليقظة 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) مديراً عبر البريد الإلكتروني، بعد التحليل توصل الباحثون إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير توسط جزئي في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

8- دراسة (Nesreen Abdel Nasser Al-Tanayeeb, 2020):³ 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 لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة 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)، بينك HBTF، تم استخدام عينة شاملة بتوزيع (118) استبانته على كافة الموظفين داخل فروع منطقة الزرقاء، ليخلص في نهاية الدراسة إلى أن هناك علاقة وتأثير معنوية إيجابية وقوية بين اليقظة الإستراتيجية من حيث أبعادها (اليقظة البيئية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، واليقظة التسويقية) على إدارة الأزمات.

9- دراسة (Daniel Francoeur, 2019)¹ : 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 لتوجيه 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 (2014)² : 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) وتهدف إلى اقتراح منهجية لدعم القرار من أجل توقع حدث مثير وبالتالي تجنب حدوث أزمة كبيرة الحجم، خلصت الدراسة إلى اقتراح منهجية لإدارة الأزمة تمثلت في التحليل المنهجي لحالات الأزمات لتحديد الاستهداف المسبق للمعلومات، ثم إنشاء سيناريوهات الأزمات واسعة النطاق والتحقق من صحتها من قبل الخبراء، أخيراً هيكلية المعلومات وتحديد المؤشرات فيما يتعلق بحالة الأزمة.

11- دراسة (Emeric Saltet, 2006)³ : 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 لادارة 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

الرقم	الباحث	موضوع الدراسة	طبيعة الدراسة	هدف الدراسة	مجتمع وعينة الدراسة	الأدوات المستخدمة	نتائج الدراسة
01	Ramzi Mubarak ALtarawneh	The Role of Organizational Improvisation in Crisis Management Methods: The Moderating Role of Strategic Vigilance	مقال (2024)	دور الارتجال التنظيمي في أساليب إدارة الأزمات والدور المعدل لليقظة الاستراتيجية	عينة عشوائية (171 مفردة) مدير للبنوك التجارية الأردنية	استبيان+برنامج SPSS+برنامج AMOS	اليقظة الاستراتيجية تؤثر في العلاقة ما بين الارتجال التنظيمي وأساليب إدارة الأزمات
02	Abdallah Mishael Obeidat	The impact of business intelligence in crisis management: the strategic vigilance as an intermediary variable in Jordanian insurance companies	مقال (2022)	دور اليقظة الإستراتيجية في العلاقة ما بين ذكاء الأعمال وإدارة الأزمات	عينة قصدية (275 مفردة) مراقبين في شركات التأمين الأردنية	استبيان+برنامج SPSS+برنامج AMOS	وجود تأثيراً معنوي لذكاء الأعمال مع اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط على إدارة الأزمات
03	Abdulsalam Ali Hussein Alnoori & Ahmed Abdulsattar Al-Janabi	The Role of Strategic Vigilance in Crisis Management	مقال (2022)	دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات	عينة قصدية (81 فرد) مستشفيات الانبار	استبيان+برنامج SPSS	وجود تأثير بين متغيري الدراسة
04	Amani Abu Rumman	IMPACT OF STRATEGIC VIGILANCE AND CRISIS MANAGEMENT ON BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT	مقال (2022)	تأثير اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات على استمرارية الأعمال	-	-	اعتماد الابتكار لإدارة الاضطرابات، وإتباع السياسات الحكومية
05	François Brouard & Sophie Larivet	Prévention et gestion des crises en PME : apports de la veille et de l'intelligence économique	مقال (2022)	مساهمة اليقظة والذكاء الاقتصادي في منع الأزمات	-	-	التأكيد مساهمة اليقظة والذكاء الاقتصادي في جميع مراحل الأزمات
06	Noor Kareem Hassan & Suhair Adel Hamed	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 اليقظة الإستراتيجية	عينة (160 عامل) من 24 كلية جامعة بغداد	المقابلة+استبيان+برنامج SPSS+برنامج AMOS	تأثير الكفاءة الرقمية على فعالية إدارة الأزمات يتضح من خلال وساطة اليقظة الإستراتيجية
07	Zaki Abdellateef	The Impact of Strategic Vigilance on Crisis	مقال من	أثر اليقظة	عينة قصدية	استبيان+برنامج	التعلم التنظيمي له

تأثير توسط جزئي في العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات	SPSS+برنامج 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 (118 مفردة) من بنك الإسكان للتجارة والتمويل	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-Tanayeeb	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	التوفيق 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 بالحدثة ما يعبر عن أن تناول الموضوع بمنطقنا العربية بدأ يعرف اهتماما بالغاً ابتداءً من سنة 2020، ولعل هذا راجع إلى عوامل عدة، كالتطور السريع الذي عرفته هذه المفاهيم في الآونة الأخيرة، وكذا تنوع الأساليب والتقنيات في مجالي اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بالمنظمات، إضافة إلى تزايد الاهتمام على المستوى الرسمي والحكومي بأمن وتنافسية المنظمات العربية مقارنة بمثيلاتها في النشاط خارجياً، بالمقابل جاءت الدراسات السابقة باللغة الأجنبية ما بين سنتي 2014 و2024 والتي عرفت تزايداً في تعداد الدراسات بالتوازي مع الدراسات العربية، ما يوحي إلى جودة 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 اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل أو معدل أو وسيط، بالمقابل استخدمت متغير إدارة الأزمات كمتغير تابع، حتى تلك التي تناولت بعداً وحيداً من أبعاد المتغيرين، حيث نجد ذلك في مقال الباحثان (بشار ذاكر صالح القوطجي ومحمد محمود حامد الملاحسن)، وتم التعبير عن العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات في أغلبية الدراسات الميدانية انطلاقاً من أهدافها من خلال دراسة علاقات (الارتباط والأثر والتأثير، الفعالية)، بالمقابل تنوعت أبعاد القياس المستعملة لكلا المتغيرين.

1-1 أبعاد القياس لمتغير اليقظة الإستراتيجية: بالنظر لتنوع المجتمعات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة جاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (02-03) الموالي:

الجدول رقم (02-03): توزيع أبعاد القياس لمتغير اليقظة الإستراتيجية للدراسات السابقة العربية

البعد الدراسات العربية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	اليقظة البيئية	اليقظة الجمعية	واقع ممارسات اليقظة	سيرورة اليقظة	اليقظة الإستراتيجية
سلطان أحمد مبارك آل عياش	×	×	×	×				
أميرة أحمد الزهيري، دنيا فاروق العجري	×	×	×	×				
رضا أحمد حامد رضوان	×	×	×	×	×			
عمرو جمال نافع إبراهيم	×	×	×	×				
علواط فتيحة	×	×	×	×				
محمد جهاد البابا	×	×	×	×				
سلامة كرم ادهيم السرحان	×	×	×	×				
خديجة سالم خليل علي	×	×	×	×				
مهيا بكوش، فريدة بوغازي	×	×	×	×				
رويدة مصطفى صلاحات	×	×	×	×				
سوالمة لمية						×	×	×
زكي عبد اللطيف خلف الخلايلة	×	×	×	×				
عاطف فاروق محمد عبد الله								×
سلوى مبارك الشهراني، محمد احمد غريب السيد حويحي	×	×	×	×				
هنادي لطفي عبد الرحمان	×	×	×	×				

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الجدول يتضح أن غالبية الدراسات السابقة العربية استخدمت أبعاد اليقظة الإستراتيجية المنبثقة عن نموذج "ميشال بورتر"، بينما استخدم الباحث (عاطف فاروق محمد عبد الله) اليقظة الإستراتيجية كبعد قياس لمتغير الذكاء الاقتصادي دون أن ذكر الأبعاد المكونة لليقظة، من جهة أخرى استعملت الباحثة (سوالمة لمية) أبعاد أخرى مغايرة لما ذهبت إليه جل الدراسات الأخرى ولعل ذلك راجع أهداف متطلبات الدراسة.

1-2 أبعاد القياس لمتغير إدارة الأزمات: كما هو الحال لمتغير اليقظة 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

الدراسات العربية	البعد	كشف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم (استخلاص الدروس)	ما قبل الأزمة	إدارة الأزمات	أثناء الأزمة	ما بعد الأزمة	التخطيط لإدارة الأزمة	توفر البيانات	فعالية اتخاذ القرار
سلطان أحمد مبارك آل عياش		×	×	×	×	×							
أميرة أحمد الزهيري، دنيا فاروق العجري		×	×	×	×	×							
رضا أحمد حامد رضوان								×					
عمرو جمال نافع إبراهيم								×					
علواط فتيحة		×		×	×								
محمد جهاد البابا		×	×	×	×	×							
سلامة كرم ادهيم السرحان							×						
خديجة سالم خليل علي		×	×	×	×	×							
مهيا بكوش، فريدة بوغازي							×						
رويدة مصطفى صلاحات		×	×	×	×	×							
سوالمة لمية													
زكي عبد اللطيف خلف الخلايلة		×	×	×	×	×							
عاطف فاروق محمد عبد الله								×	×	×	×	×	×
سلوى مبارك الشهراني، محمد أحمد 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 (سوالمة لمية) أبعاد أخرى لم تشرك في ذكرها أي دراسة من الدراسات التي تم حصرها، وتمثلت 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 معبرة 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 (16دراسة) 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 والفندقية والإدارية وشركات الطيران، كما توزعت طرق اختيار العينة ما بين العينة عشوائية في جميع البحوث الميدانية، بينما اقتضت العينة غير العشوائية (القصدية) في دراستين للباحثة لكل من (علواط فيحة)، والعمل المقدم من الباحثان (مهاء بكوش وفريدة بوغازي).

بالمقابل تنوعت الطرق المستعملة لاختيار العينات العشوائية، ما بين استعمال جدول كريسي ومورجان (Krejcie & Morgan) المستخدم في دراسة (سلطان أحمد مبارك آل عياش)، وبرنامج Sample size 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 (سوالمة لمية)، وبالتوازي مع أداة الاستبيان تمت الاستعانة ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS في جميع الدراسات الميدانية المستعملة لأداة الاستبيان، علاوة على استعمال برنامج التحليل الإحصائي لبنية العزوم AMOS في دراسة (عاطف فاروق محمد عبد الله).

الفرع الثاني: مناقشة الدراسات السابقة الأجنبية

1- المتغيرات المستعملة والعلاقات ما بينها في الدراسات الأجنبية:

اختلفت الدراسات السابقة الأجنبية التي شملها المسح عن مثيلاتها بالعربية قليلاً، إذ استخدمت متغير اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل أو متغير مستقل ثاني كما هو الحال في دراسة (François Brouard & Sophie Larivet) إضافة إلى استعماله كمتغير معدل أو وسيط في العلاقة ما بين متغير آخر وإدارة الأزمات وذلك ما نجده في دراسة (Ramzi Mubarak ALtarawneh) حيث عدّه الباحثان وسيط في العلاقة ما

بين الارتجال التنظيمي وإدارة الأزمات، كذلك ذهب الباحثان (Suhair Adel، Noor Kareem Hassan) (Hamed) اللذان قاما بدراسته 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 معدل، بالمقابل استخدمت الدراسات السابقة الأجنبية متغير إدارة الأزمات كمتغير مستقل ثاني بمعية اليقظة 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 اليقظة الإستراتيجية: بالنظر لتنوع المجتمعات المستهدفة من قبل الدراسات السابقة جاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (02-05) الموالي:

الجدول رقم (02-05): توزيع أبعاد القياس لمتغير اليقظة الإستراتيجية للدراسات السابقة الأجنبية

البعد الدراسات الأجنبية	اليقظة التكنولوجية	اليقظة التنافسية	اليقظة التسويقية	اليقظة البيئية	اليقظة المجتمعية	اليقظة القانونية	اليقظة الإستراتيجية
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 اليقظة الإستراتيجية المنبثقة عن نموذج "ميشال بورتير" كما هو الحال بالنسبة للدراسات العربية، بينما استخدم كل من الباحث (Ramzi Mubarak ALtarawneh) والباحث (Abdallah Mishael Obeidat) اليقظة 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 الأربعة المكونة لنموذج بورتير (اليقظة المجتمعية، اليقظة القانونية) لأسباب متعلقة بأهداف الدراسة.

1-2 أبعاد القياس لمتغير إدارة الأزمات: كما هو الحال لمتغير اليقظة الإستراتيجية، عرف متغير إدارة الأزمات تنوع من قبل الدراسات السابقة، وجاء توزيع أبعاد القياس كما هو موضح في الجدول رقم (02-06) الموالي:

الجدول رقم (02-06): توزيع أبعاد قياس إدارة الأزمات للدراسات السابقة الأجنبية

الدراسات العربية	البعد	كشف إشارات الإنذار	الاستعداد والوقاية	احتواء الأضرار	استعادة النشاط	التعلم (استخلاص الدروس)	إدارة الأزمات	ما قبل الأزمة	أثناء الأزمة	ما بعد الأزمة	التخطيط لإدارة الأزمة	توفر البيانات	فعالية اتخاذ القرار
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

تمحورت 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 (Zaki Abdellateef Khalaf Khalaylah, and al) والباحث (Abdallah Mishael Obeidat) والتي اقتصر 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 وأشرنا له أن المنهج الوصفي التحليلي يتواءم وطبيعة هذا النوع من الدراسات.

3- المجتمع وعينة الدراسة:

عرفت هذه الدراسات الأجنبية التي شملها المسح تنوعا هي الأخرى بين البحوث التطبيقية والنظرية وإن كانت هناك تقارب في ما بينها من حيث العدد (06 تطبيقية، 05 نظرية)، وعرفت البحوث النظرية إسقاطا على الميدان من أجل اقتراح حلول لمشكلات معينة، كما هو الحال لدراسة (Carole Dautun, J'érôme Tixier, Jean Chapelain, François Fontaine Gilles Dusserre) والتي اقترحت منهجية لفائدة مؤسسة الحماية المدنية لمواجهة أخطار غير متوقعة، ودراسة (Emeric Saltet) حيث اقترح الباحث نموذج لإدارة الأزمة بشركة الطيران الكندية التي كانت تعاني شبح الإفلاس، في ما توزعت الدراسات التطبيقية في ما يتعلق باختيار مجتمع الدراسة ما بين شركات التأمين والبنوك التجارية والشركات الصناعية والخدمية والجامعية، بالمقابل تنوعت اختيار العينات ما بين العشوائية وغير العشوائية.

4- 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 لبنية العزوم AMOS في دراسات التي استخدمت أكثر من متغيرين كما هو الحال لدراسة (Noor Kareem) (Suhair Adel Hamed، Hassan)، ودراسة (Abdallah Mishael Obeidat) حيث تم إدخال اليقظة الإستراتيجية كمتغير وسيط في النموذجين المقترحين 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:

1- تحديد مجتمع الدراسة والعينة المختارة منه: نظراً لطبيعة الموضوع المتعلق باليقظة الإستراتيجية والمرتبطة 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 واختيار عينة من هذا المجتمع بشكل عشوائي يحمل تأثيراً على دقة النتائج المتحصل عليها، ذلك أن عمال المنظمة بشكل عام غير متجانسين 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 وعوضت مشكلة انخفاض تجانس أفراد مجتمع الدراسة بتكبير حجم العينة؛ بالنسبة للمجموعة الثانية حددت مجتمع الدراسة منذ البداية (قادة، أصحاب مؤسسات، مدراء، أطباء دائمين) واختارت 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، واختارت 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 منحنى المجموعة الثانية مناسبا لدراستنا الحالية، وبالتالي قمنا باختيار عينة قصدية 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 والأثر، بالمقابل استخدمت دراستين أسلوب المقابلة عند الباحثة (سوالمية لية)، والباحث (Emeric Saltet) في دراسته النظرية، على هذا الأساس ارتأينا المزوجة ما بين أداة الاستبيان لتفسير العلاقة ما بين متغيري الدراسة، وأداة المقابلة لمعرفة نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص المتاحة من استخدام نظام اليقظة في إدارة ومواجهة الأزمات.

3- أبعاد متغيري الدراسة: بالاعتماد على الدراسات السابقة والأستاذ المشرف، قمنا باختيار الأبعاد الأكثر استخداما في الدراسات السابقة لمتغيري اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات بما يتلاءم وموضوع الدراسة.

الفرع الثاني: مميزات 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 الهدف 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 اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات أو أساليبيهما المستخدمة في مجتمع الدراسة؛
- ✓ مجموعة من الدراسات أكتفت باقتراح حلول ومنهجيات للأزمات من الناحية النظرية؛
- ✓ مجموعة من الدراسات تعرضت لواقع وأساليب اليقظة 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 لواقع أو أساليب متغيري الدراسة وتقييم هذه الأساليب من وجهة المرحلة الأخيرة بأبعاد إدارة الأزمات (مرحلة التعلم).

منها من هذا المنطلق يعرض الجدول رقم (02-07) استخراج الفجوة البحثية انطلاقا من الفجوات التي لم تتعرض لها الدراسات السابقة والتي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة.

الجدول رقم (02-07): تحديد الفجوة البحثية للدراسة الحالية (أوجه التشابه والاختلاف)

عناصر الفجوة	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
طبيعة الدراسة	استعرضت الدراسات السابقة العلاقة بين متغيري الدراسة من خلال نموذج كمي أو كيفي	تناول متغيري الدراسة من خلال نموذجين، كمي لدراسة الأثر بين متغيري الدراسة، وكيفي لتحديد طبيعة وأهمية هذا الأثر
العلاقة بين متغيري الدراسة	تعرضت الدراسات السابقة إلى العلاقة ما بين أبعاد متغيري الدراسة من حيث الارتباط والأثر باستخدام برنامج spss (تشابه)	تعرضت الدراسة الحالية للعلاقة ما بين أبعاد متغيري الدراسة من حيث الارتباط والأثر باستخدام برنامج spss (تشابه)
الإطار الزمني للدراسة	لم تحدد أغلبية الدراسات الإطار الزمني للدراسة	تحديد الإطار الزمني للدراسة ما بين 2019 و 2023 أي (ما قبل أزمة كورونا ، أثناء أزمة كورونا، ما بعد أزمة كورونا)
الأزمة موضوع الدراسة	حددت بعض الدراسات الأجنبية الأزمة موضوع الدراسة بينما أهمل أغلبية الدراسات تحديد الأزمة معينة كدراسة حالة	تحديد أزمة كورونا كوفيد 19 كدراسة حالة أزمة في الشركة الوطنية للتأمين
الأدوات المستخدمة للدراسة	استخدمت جل الدراسات السابقة أداة الاستبيان للمساعدة على تفسير العلاقة ما بين المتغيرات	تستخدم الدراسة الحالية أداة الاستبيان للمساعدة على تفسير العلاقة ما بين متغيري الدراسة ، بالإضافة إلى أداة المقابلة لبناء نموذج swot خاص باستخدام اليقظة في مواجهة والحد من الأزمات والتعلم منها

المصدر: من إعداد الطالب

2- مبررات الدراسة الحالية: تقوم الدراسة البحثية الحالية بزيادة على دراسة الارتباط والأثر بين متغيري اليقظة 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 اليقظة 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 اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات على الباحثين في علوم الاقتصاد، بل يأخذ أبعاد أكثر تشعباً في مجالات عدة من أبرزها العلوم السياسية والأمنية، والاجتماعية والنفسية، حتى مجال الأعمال الأدبية واللغوية بالنسبة لليقظة الإستراتيجية.

كما تطرح بعض الدراسات تداخل مابين أساليب اليقظة وإدارة الأزمات، وبالأخص 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 اليقظة الإستراتيجية، من هنا انطلقت الدراسة الحالية بهدف تبيان أوجه التحكم التي توافرها اليقظة الإستراتيجية كنظام قائم في المنظمات يعمل على توجيه ودعم أساليب إدارة الأزمات بالمنظمات.

الفصل الثالث:

دراسة حالة الشركة الوطنية

للتأمين SAA

تمهيد

يمثل قطاع التأمين أحد أهم القطاعات الواعدة 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 بصدر 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 التحسيس المنعقد بمقر بورصة الجزائر أن قطاع التأمين سيشهد انتعاشا 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 لهكذا ظروف، بالمقابل تمثل الأزمات بمختلف 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 وبالأخص المؤسسة موضوع الدراسة.

على هذا الأساس سنتعرض لتشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة للشركة الوطنية للتأمين SAA، وكذا دراسة البيئة الداخلية خصوصا الإجراءات والمنهجيات المتبعة 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، نهج كمي لدراسة العلاقة والأثر بين متغيري الدراسة في الشركة الوطنية للتأمين من خلال إجابات أفراد العينة المختارة من مجتمع الدراسة، ونهج 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 للدراسة 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 تطورا بارزا 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 بيئة 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 نتعرض إلى التعريف بالمؤسسة موضوع الدراسة ومجال 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 التأميم (1963-1966): تم إنشاء الشركة الوطنية للتأمين في 1963/12/12 كشركة تأمين عامة، في شكل شركة مختلطة جزائرية مصرية (61% للجزائر و39% لمصر)، بدأت الشركة نشاطها ابتداء من سنة 1964 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين، وأول نقطة بيع فتحت أبوابها بالجزائر الوسطى تحت العلامة التجارية "SAA Assurances"؛

1-2 مرحلة التأميم 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 1971/11/16 والمتعلق بتنظيم وإدارة المؤسسات الاشتراكية، وقد فتح هذا الطريق لإعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة؛

1-3 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 متكيفة مع الأفراد والمهنيين والهيئات والمؤسسات، في عام 1985 تم إطلاق اسم الشركة الوطنية للتأمين بدلاً من "الشركة

¹ saa, "60 ANS au service Assurés et de l' économie nationale" (Algérie: saa, 2023).

الجزائرية للتأمين"، مع الاحتفاظ بالاختصار "SAA"، وبموجب نفس المرسوم تم وضع النظام الأساسي الثاني بعد النظام الأساسي الذي تم وضعه عند إنشائها سنة 1963، وحدد رأس مالها الاجتماعي بـ 80 مليون دينار جزائري؛

1-4 مرحلة رفع التخصص وفتح السوق (ابتداء من 1989 إلى غاية الآن): إن الإصلاحات التي أدخلت على قطاع التأمين سنة 1988 بموجب القانون 01-88 بتحويل الشركة الوطنية للتأمينات الاجتماعية وغيرها من المؤسسات الاشتراكية إلى شركة مساهمة عامة والتخلي 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 الجارحة 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 وتكليف إدارة المحفظة لموظفي الوكالة مقابل أجر متناسب كجزء من إعادة تحويل شبكة SAA، المعروفة باسم "الوكالات الممنوحة"، 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.

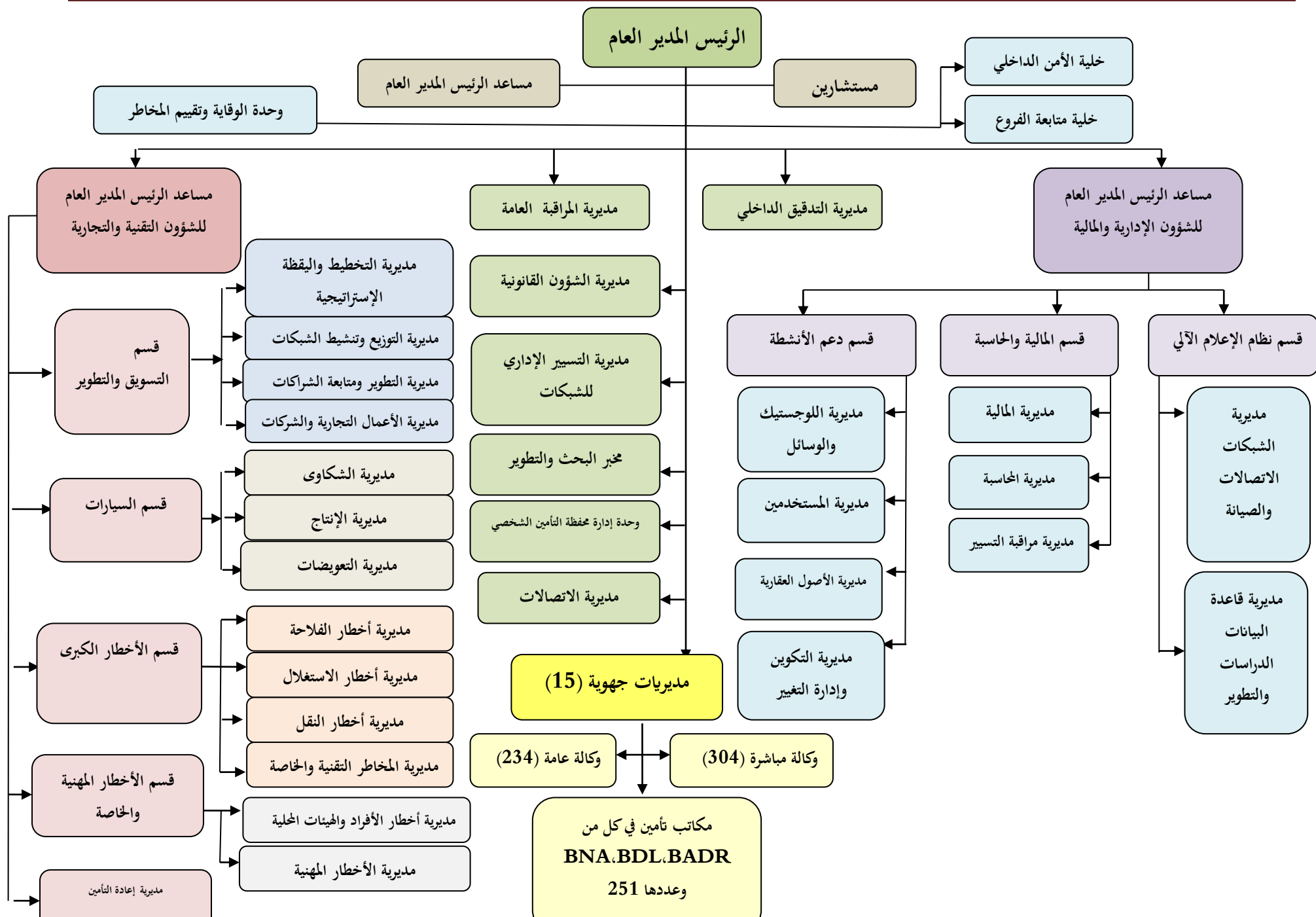
2- تعريف الشركة الوطنية للتأمين SAA: الشركة الوطنية للتأمين هي شركة قانونية خاصة مستقلة مالياً، مهمتها القيام بعمليات التأمين من أجل تقديم الضمانات للعملاء لمختلف المخاطر التي تؤثر على أصولهم وأشخاصهم في حالة وقوع حوادث أو وفاة، ومن منطلق كونها مؤسسة مالية فإن من مهامها تعبئة المدخرات طويلة الأجل والمساهمة 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 شريكة وهي BADR و BDL و BNA، تتربع على هرم الشركة مديرية عامة بعاصمة البلاد، تتضمن مجموعة من الهياكل والمديريات والأقسام يوضح الشكل رقم (03-10) تسلسل السلطة والقيادة من خلال مخطط الهيكل التنظيمي للمديرية العامة، تقوم هذه الهياكل بالأدوار التالية:

3-1 مجلس الإدارة: يتكون مجلس إدارة الشركة من 12 عضواً منتخباً 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)، يساعده 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.

- 3-2 المديرية العامة التقنية والتجارية:** وهي مسئولة عن تصميم وتطوير الإستراتيجية التجارية للشركة وتكون 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 مسئولة عن تنفيذ إستراتيجية الشركة في قطاع المخاطر التي يتعرض لها الأفراد والمهنيون والمجتمعات والجمعيات؛
 - (4) **قسم التسويق والتطوير:** يقوم على تنفيذ السياسة التجارية التي تحددها الشركة، وتشارك في تطوير هذه السياسة وتنفيذها داخل شبكة التوزيع من خلال التخطيط .
- 3-3 المديرية العامة للإدارة والمالية:** دورها يتمثل في دعم ومراقبة الشبكة التجارية للشركة، وتكون من:
- (1) **قسم المالية والمحاسبة مراقبة التسيير:** يختص في تنظيم وتنسيق ومراقبة الأنشطة المحاسبية للهياكل 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.
- 3-4 المديرية الجهوية:** يبلغ عددها 15 مديرية موزعة على كامل التراب الوطني، تعمل على تنشيط ومراقبة والتنسيق الإداري والدعم لكافة الوكالات تحت نطاقها، وتقوم هذه المديرية الإقليمية بالإشراف على تطبيق سياسة المديرية العامة، وبالتالي تشكل المديرية الجهوية الوسيط بين المقر الرئيسي والوكالات، وللمديرية الجهوية وظيفتان:
- وظيفة إدارية: تتمثل في تنفيذ التقسيم الإقليمي لكل وكالة وتزويدها بكل المعدات والأثاث اللازمين لحسن سير عملها؛
 - وظيفة فنية: تتمثل 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 المعدل 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 بالأموال، المسؤولية 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 الموالي تطور توزيع الأفراد العاملين الشركة بين 2016-2022، حيث انتهجت الشركة إستراتيجية لتخفيض التوظيف في الشركة لخفض الإنفاق.

الجدول رقم (01-03): تطور تعداد مستخدمي الشركة الوطنية للتأمين ما بين 2016-2022

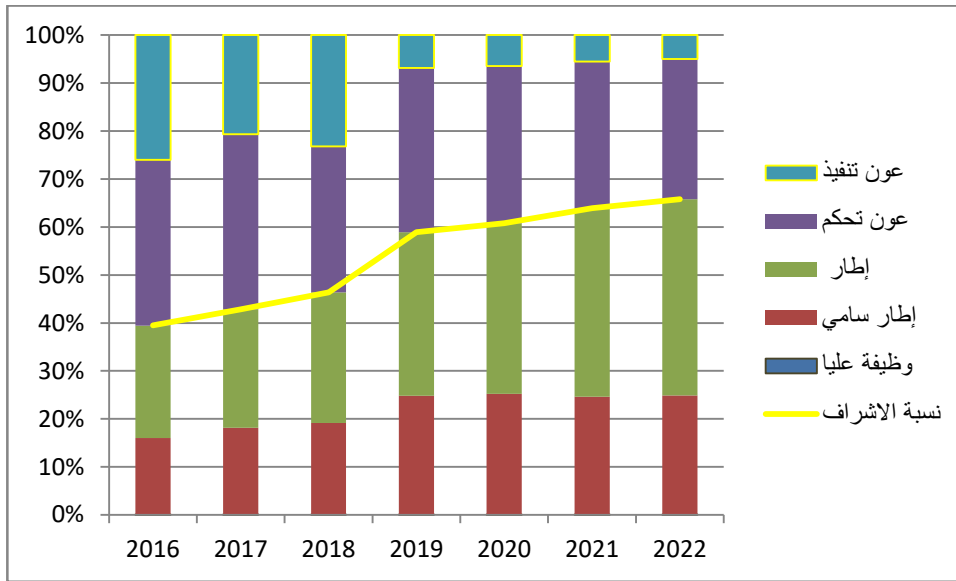
السنة	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
وظيفة عليا	3	3	3	3	3	3	3
إطار سامي	661	725	761	822	835	810	811
إطار	971	989	1084	1132	1180	1296	1336
عون تحكم	1430	1461	1213	1137	1087	1008	954
عون تنفيذ	1078	829	925	227	214	183	164
المجموع	4140	4007	3986	3321	3319	3300	3268
نسبة الذكور	%66	%66	%65	%58	%56	%55	%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 العمال، 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 2011/10/16، 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 والتكوينات التأهيلية، ويوضح الجدول الموالي هذا التطور بالرغم أن هذه العملية عرفت تناقص 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 الصنف	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: تتكون السوق الجزائرية للتأمين من 27 شركة تأمين من مختلف الفئات، من بينها 13 شركة تمارس جميع أنواع التأمين على الأضرار، ويمكن تقسيم هذا السوق حسب مكوناته إلى:

1-1 مكونات السوق الوطنية للتأمين: تتكون السوق الوطنية للتأمين من جهات مشرفة على السوق، وشركات عاملة في السوق (عمومية، 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 06-04 المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل والمتمم للأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 جانفي 1995 المتعلق بالتأمينات، فان لجنة الإشراف على التأمينات هيئة تتصرف كإدارة رقابة بواسطة الهيكل المكلف بالتأمينات لدى وزارة المالية، وفق هدفين، حماية مصالح حاملي الوثائق والمستفيدين من عقود التأمين، من خلال ضمان انتظام عمليات التأمين وملاءة شركات التأمين، تعزيز وتطوير سوق التأمينات الوطنية بهدف دمجها في النشاط الاقتصادي والاجتماعي¹؛ ويحدد المرسوم التنفيذي رقم 08-113 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؛
- ✓ التحقق من المعلومات المتعلقة بمصدر الأموال المستخدمة في إنشاء أو زيادة رأس مال شركة التأمين.

(2) **المكتب المتخصص في التعريف في مجال التأمينات (BST):** أنشئ بموجب المادة 231 من الأمر رقم 95-07 المؤرخ في 25 يناير 1995، وتهدف لتقديم الدعم الفني لقطاع التأمين في ما يتعلق بالتأمين الإلزامي ومعايير التسعير.

(3) **مركزية الأخطار (CR):** أنشأت 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 المشاورة يضم اللجان الدائمة التالية: لجنة تطوير وتنظيم السوق (CDOM) اللجنة القانونية (CJ) لجنة المعلومات والإحصاء (CIS) لجنة الموافقة (CA).

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 15، المؤرخة في 12/03/2006، القانون رقم 06-04 المؤرخ في 20 فبراير 2006 يعدل ويتمم 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 مهام لجنة الإشراف على التأمينات، الأمانة العامة للحكومة، ص 23.

1-1-2 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 المحروقات	CASH	1999
	خاص	الشركة الدولية للتأمين وإعادة التأمين	CIAR	1997
		العامية للتأمينات المتوسطة	GAM	2002
		أليانس للتأمينات	Aliance Ass	2005
	تعاونية	تعاقدية التأمين الجزائرية لعمال التربية والثقافة	MAATEC	1964
		الصندوق الوطني للتأمين الفلاحي	CNMA	1972
		أكسا لتأمينات الأضرار	AXA Dommage	2011
	مختلط	مجموعة الخليج للتأمين	GIg Algeria	1997
	أجنبي	ترست الجزائر للتأمين وإعادة التأمين	Trust Algeria	1997
	أجنبي	سلامة لتأمينات الجزائر	Salama Ass	1999
تأمين الأشخاص	عمومي	شركة تأمين لايف الجزائر	TALA	2011
		شركة كرامة للتأمينات	CAARAMA	2011
	خاص	شركة مصير حياة	MACIR VIE	2011
	تعاونية	شركة التأمين التعاضدي	MUTUALISTE	2011
	مختلط	شركة أمانة	AMANA ass	2011
		أكسا للتأمينات الجزائر على الحياة	AXA Vie	2011
		الجزائرية للحياة	L'Algérienne Vie	2015
	أجنبي	شركة كارديف تأمينات الجزائر	Cardif EL-Djazair	2011
متخصصة	خاص	نافذة التكافل العامة للتأمينات المتوسطة	GAM Générale Assurance Méditerranéenne	2022
	عمومي	الجزائرية تكافل	EL DJAZAIR TAKAFUL	2022
		الجزائر المتحدة للتأمين التكافلي	EL DJAZAIR AL Moutahida	2022
		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.

1-2 تحليل البيئة التنافسية للشركة الوطنية للتأمين محليا: (حسب نموذج القوى الخمس لبورتر)

1-2-1 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 1% 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، بانخفاض 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 وطنيا، متقدمة بواقع 1% تقريبا عن ثاني أكبر حصة في السوق، والمسجل للشركة الجزائرية للتأمينات (CAAT) والتي تعتبر أبرز المنافسين لشركة SAA، شهد سوق التأمين الوطني تنافسا كبيرا وبالأخص بعد أزمة كوفيد 19، حيث عرف السوق تقاربا في نسب الحصص السوقية بين شركتين عموميتين وهي SAA، CAAT، كما عرفت السوق صعود لاعبين بقوة في سلم الترتيب كشركة TRUST ولو أن نسب حصصها السوقية تظل بعيدة نوعا ما عن متصدري السوق وهو ما يوضحه الجدول رقم (03-04)، حيث ينسب كل لون لشركة معينة للنتائج المحققة سنة 2022 وفترة 4 سنوات الماضية.

الجدول رقم (03-04): الحصة 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 بالاعتماد على تقارير الشركة من 2018-2022.

بالإضافة إلى ذلك فإن نسبة الحصة السوقية الإجمالي الايجابي 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).

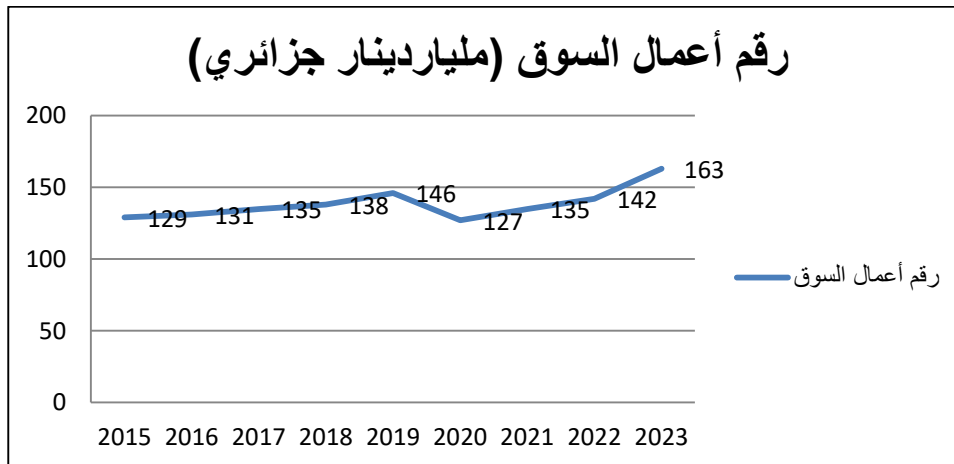
الجدول رقم (03-05): الحصة السوقية القطاعية للشركات التأمين في سوق الوطنية لسنة 2022

الرتبة	تأمين السيارات	التأمين الفلاحي	تأمين الحرائق والأضرار	تأمين النقل
	الشركة	الحصة	الشركة	الحصة
1	SAA	29,32%	CAAT	26,98%
2	CNMA	15,00%	CASH	26,65%
3	CAAT	11,00%	SAA	14,45%
4	CIAR	10,00%	CAAR	13,51%
5	CAAR	9,00%	CIAR	3,49%
6	TRUST	6,00%	TRUST	3,29%
7	ALLIANCE	6,00%	CNMA	2,72%
8	SALAMA	4,00%	ALLIANCE	2,48%
9	GAM	4,00%	GIG	2,21%
10	GIG	3,00%	SALAMA	2,00%
11	CASH	2,00%	GAM	0,95%
12	AXA DOM	1,00%		

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير الشركة لسنة 2022.

2) مؤشر رقم أعمال السوق: توضح بيانات أن سوق التأمين الوطنية ماضية في التطور والأتساع 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).

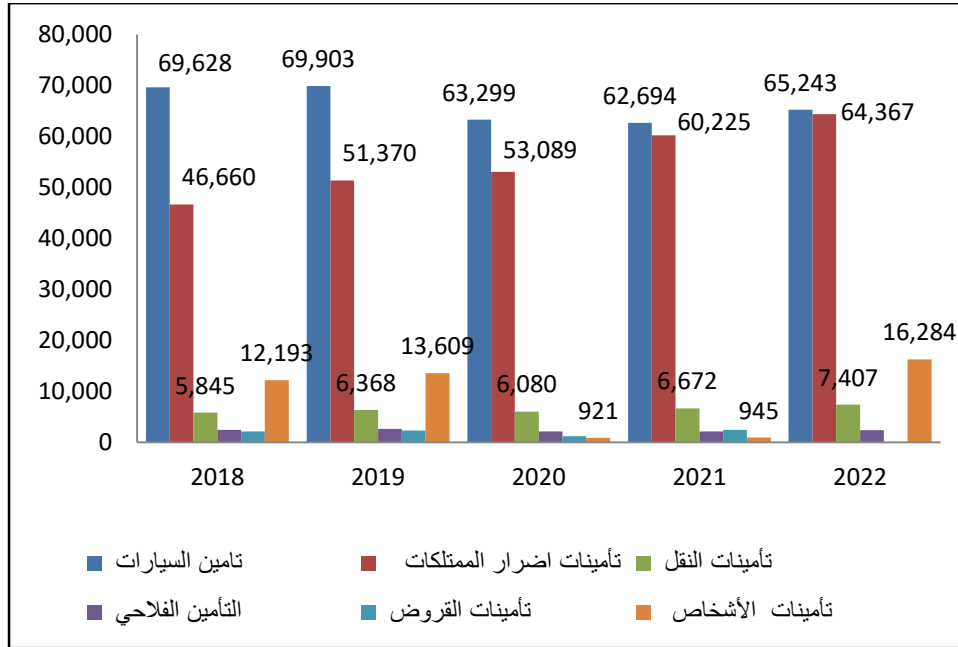
الشكل رقم (03-03): تطور رقم أعمال السوق الوطنية للتأمين ما بين 2015-2023.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مصادر متعددة

شهدت سنة 2023 أعلى قيمة لرقم أعمال سوق التأمين الجزائرية ليرتفع 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 (03-04).

الشكل رقم (03-04): رقم الأعمال حسب فروع التأمين بين سنوات 2018-2022 (الوحدة مليون دج)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على قاعدة بيانات www.bdcz.dz

2-2-1 تحليل المنافسون المحتملين (الجدد): بسبب انخفاض مستوى جاذبية سوق التأمين الجزائري فان احتمال دخول لاعبين جدد في الوقت الراهن يظل حبيس صدور القانون الجديد للتأمينات والتي تسعى السلطات العمومية في الجزائر إلى إصداره حيث كان من المزمع أن يتم ذلك خلال سنة 2024 إلا أنه تم إرجاء مناقشته من أجل زيادة وإعادة إثراءه، للعلم أنه في الوقت الحالي ينشط في السوق الجزائري للتأمين 03 شركات أجنبية من أبرزها شركة TRUST والتي قفزت في سلم حصص السوق الوطني من الرتبة 09 إلى الرتبة 07، محققة نسبة 4% من إجمالي حصص السوق، إلا أنها تظل بعيدة مقارنة بالشركات العمومية الكبرى في السوق.

1-2-3 القوة التفاوضية للعملاء: يمثل العملاء في صناعة التأمين المشتريين الذين يسعون للحصول على منتجات التأمين، حيث يوزعون ما بين أفراد عاديين ومؤسسات عمومية غير اقتصادية، شركات ومجمعات اقتصادية كبرى، يتوزع طلب الأفراد في الغالب على المنتجات الإجبارية (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 الإجبارية، بالمقابل يمكن للشركات الكبرى الاقتصادية والمجمعات وكذا الهيئات الحكومية التي تحكم 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.

1-2-4 القوة التفاوضية للموردي صناعة التأمين: بالنسبة للشركة الوطنية للتأمين تعتبر شركات إعادة التأمين المورد الرئيسي في مجال التأمين، وتتمتع شركات إعادة التأمين والتي تتعامل 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؛

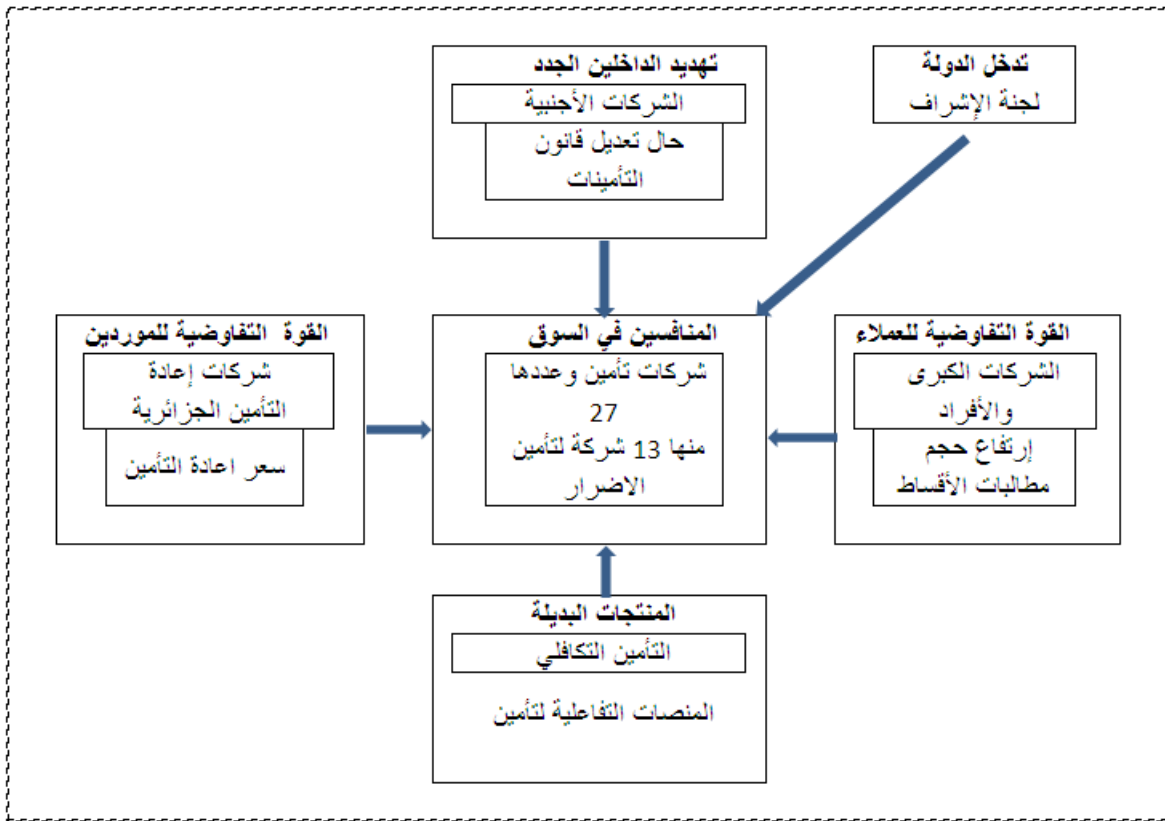
✓ تحسين الشراكات مع اللاعبين في سوق إعادة التأمين؛

✓ تمديد سعة الاشتراك.

1-2-5 تهديد المنتجات البديلة: عرف سوق التأمين الوطني ظهور بديل جديد للتأمين التقليدي والمتمثل في التأمين التكافلي، والذي بدأت ممارسته في الجزائر ابتداء من 2021 بعد صدور المرسوم التنفيذي رقم 21-81 المؤرخ في 23 فيفري 2021 الذي يحدد شروط وكيفيات ممارسة التأمين التكافلي، وفي هذا الصدد كان لزاما 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 (CAAR، CAAT، SAA، CASH) وبنوك عمومية (CNEP، BNA، BEA، BDL، BADR)، وبالموازاة مع هذا المولود الجديد للشركة تم الإعلان عن إنشاء شركتين متخصصتين في التأمين التكافلي إحداها عمومية (الجزائر المتحدة للتأمين التكافلي) والأخرى تابعة للقطاع الخاص (نافذة التكافل العامة للتأمينات المتوسطة)، وباستثناء هذا المنتج الجديد فان ظهور منتجات جديدة في السوق لمزاحمة 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 سنوسي، مريم بوعمامة" 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 تؤثر لجنة الإشراف في الرفع من مستويات المنافسة في السوق من خلال اقتراح المشاريع التنظيمية وكذا الإجراءات الرقابية المختلفة، بالمقابل يشهد سوق الوطني حركية كبيرة في مجال التحول الرقمي بإدخال تكنولوجيات تسمح بتسهيل وتسريع عمليات التأمين ما يدفع بالربائن إلى المفاضلة 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

2- 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 وطنيا حسب تصنيف الذي قدمته مجلة "Atlas Magazine"، جدير بالذكر أن ترتيب الشركة تحسن بالمقارنة مع السنة 2021 والذي سجلت فيه الشركة المرتبة 37 إفريقيا.

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 بالاعتماد 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 إفريقيا (من حيث رقم الأعمال المحقق).

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 ويكفل المنافسة العادلة، أنشأ المجلس الوطني للتأمينات قاعدة بيانات عن سوق التأمينات الوطنية ابتداء من 2015، فهو يعتبر لوحة معلومات حقيقية سواء بالنسبة للاعبين في السوق بدءًا من الشركات نفسها على وجه التحديد، ولعامة الناس بشكل عام، وتحديدًا مجتمعات الجامعات والطلاب.

¹ CNA, BDCS un tableau de bord pour le marché, Revue de L'ASSURANCE, N°14 , 2016,Algérie, P06.

تعتبر قاعدة البيانات الإحصائية المركزية (BDCS) لقطاع التأمين في الجزائر نظامًا 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 و سنوي) بتزويد نظام BDCS بأرقامها المتعددة (الإنتاج، المطالبات، الموارد البشرية، إلخ).

أشار 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 ومديرو شركات التأمين خلال ورشة عمل عقدت بمقر شركة SAA صيف 2024، وبمبادرة من الاتحاد الجزائري لشركات التأمين وإعادة التأمين وبالتعاون مع (Mare Nostrum Advising)، وبحسب مقياس تم تقديمه في هذا الاجتماع فإن قطاع التأمين يعيش وضعًا هشًا في مواجهة التهديدات السيبرانية، وفي إشارة إلى نتيجة استطلاع للرأي شاركت فيه 20 شركة تأمين أنجزته وكالة MENA Algérie، وقدمته 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 بالحوكمة والامتثال:** أوصى الخبراء المشاركون في المناقشات بإنشاء خلية لليقظة والحوكمة 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 الأمن 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 السيبراني: 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 المنوطة 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 وخاص بالنسبة للشركة، حيث تم دمج الحلول التكنولوجية في نظم التسيير في الشركة وذلك بإدماج أول نظام لإدارة المنتجات والخدمات والذي مكن الشركة من تسيير إدارة أعمالها، وابتكر 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 للأوراق هذه المنصة سمحت 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 my saa 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، واقع 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 لتسيير ملفات حوادث المرور ما بين شركات التأمين والتي طورتها الشركة ووضعتها في متناول باقي الشركات ولها 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 قريب 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 لتقييم المخاطر بشكل أكثر دقة، مما يسمح لـ SAA بتسعير السياسات بشكل أكثر عدالة، وقد يؤدي ذلك إلى أقساط أكثر تنافسية للعملاء وإدارة أفضل للمخاطر للشركة؛
- ✓ من خلال الاستفادة من بيانات العملاء بطريقة أخلاقية وصديقة للخصوصية، يمكن للذكاء الاصطناعي أن يساعد SAA في تخصيص 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 الاكتتاب والتسعير وإدارة المطالبات، ولا يؤدي ذلك إلى تقليل التكاليف التشغيلية لـ SAA فحسب، بل يؤدي أيضًا 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 وسلوكياتهم، 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.
- مؤخرًا منحت شركة "AM Best" للشركة الوطنية للتأمين SAA تصنيف القوة المالية "B" (مُرضٍ) وتصنيف ائتماني طويل الأجل "bb+", والنظرة المستقبلية مستقرة، ويعكس هذا التصنيف قوة الميزانية العمومية لشركة التأمين الجزائرية، وأدائها التشغيلي المناسب، وملفها التجاري المحايد وإدارتها الهامشية 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، المديرية العامة المساعدة المكلفة بالإدارة والمالية، رئيس قسم نظم الإعلام الآلي، رئيس قسم دعم الأنشطة، مديرة الاتصالات، وتكمن مهمة 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 التأكد من استيفاء الشروط ونشر كافة الوسائل لمنع انتشار الوباء وحماية العاملين والعملاء على حد سواء وتحقيقا 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؛
- ✓ انتهاز إستراتيجية جديدة تهدف إلى الحفاظ على محفظة العملاء، في هذا السياق ومن باب الحرص على التضامن مع زبائننا، قررت الشركة تمديد فترة تغطية جميع عقود تأمين السيارات لحاملي وثائقها القاطنين بولاية البليلة 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، منحهم الشركة تخفيضا استثنائيا 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/>.

هيكله 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 واليقظة الاستراتيجية 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 أبريل 2005 وبمبادرة من منظمة Consulting S2NT وبعض من المنظمات الفرنسية تم تنظيم ملتقى 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 وضمن أمن الأملاك التكنولوجية والصناعية الوطنية من خلال إنشاء نظام مراقبة قادر على مواجهة تحديات فتح السوق الوطنية أمام المنافسة وتثبيط 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 سيواني, "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.

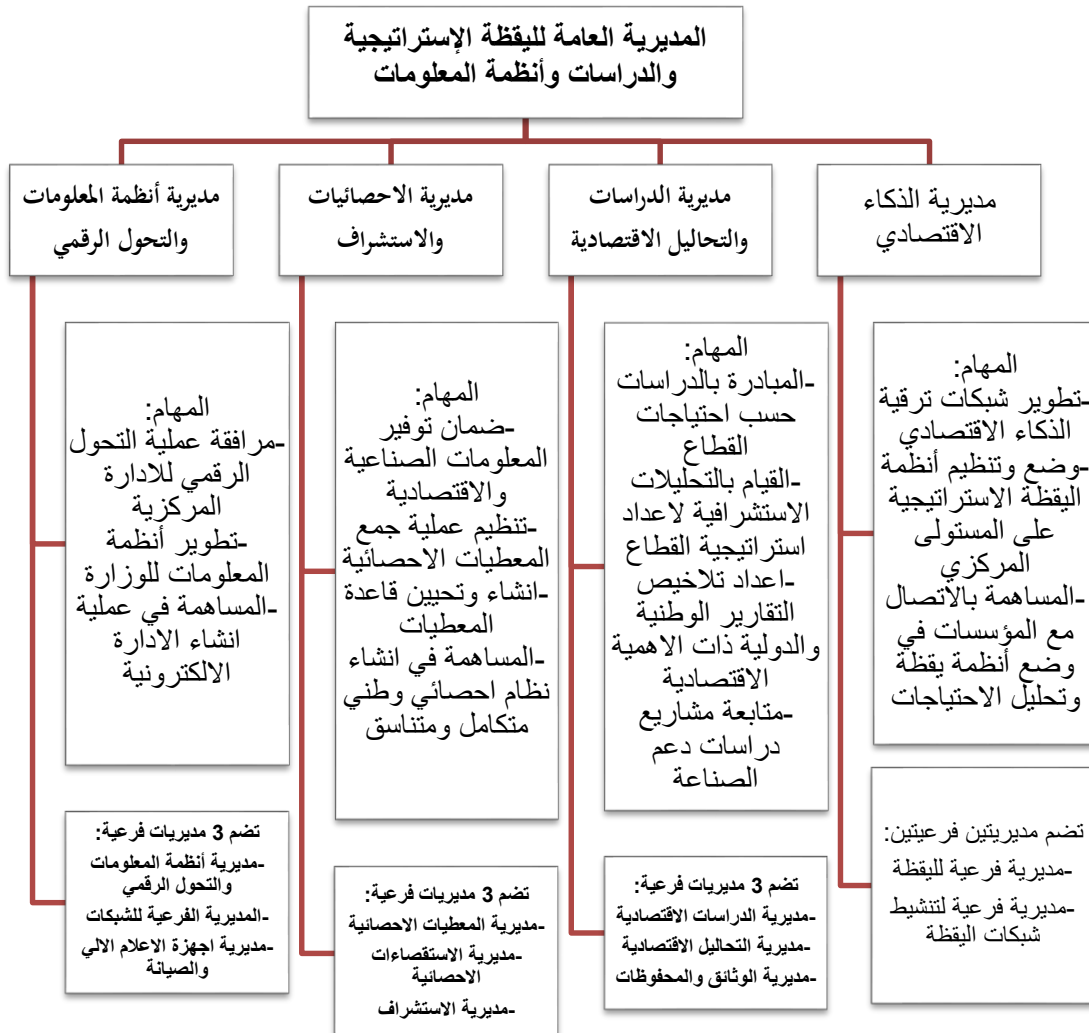
- تطوير الوظيفة الإستشرافية من خلال التنسيق بين الهيئات العمومية والمؤسسات والجامعات ومراكز البحث والفاعلين الاقتصاديين من أجل ضبط التطوير وتحديد الإجراءات الإستراتيجية التي يتعين القيام بها على المدى المتوسط والطويل للصناعة الوطنية.

في 2008 أحدثت المديرية العامة لليقظة الاقتصادية والدراسات والاستشراف (DGIEEP) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 08-101 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 تضمن تكفل الوزارة الجديدة باليقظة 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)، يعد 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 سيواني، مرجع سابق، ص 296.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية تحت رقم 96 الصادرة بتاريخ 2021/12/26.

2- التوجه نحو تجسيد الذكاء الاقتصادي بالجزائر:

من أجل إشاعة ثقافة اليقظة 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 :

1-2 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 والتقنية؛ 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 الإحصائية**¹: يعرفه التقرير على أنه جميع العمليات الخاصة بجمع ومعالجة وتوزيع وتخزين المعلومات المتعلقة بمجال معين والتي تعتبر مفيدة لاتخاذ القرار، ويخضع 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، ويتجلى هذا النظام من خلال الهيئات التالية: المجلس الوطني للإحصاء (CNS)، الديوان الوطني للإحصاء (ONS).

(2)- **نظام المعلومات المحاسبية**²: يعنى هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بنشاط الأعوان الاقتصاديين خلال الدورة المالية والتي يصدر عنها كم هائل من المعلومات يمكن تجميعها وتحليلها وتخزينها ومن ثمة نشرها.

(3)- **نظام المعلومات التسييرية**³: يهتم بجمع وتصنيف ومعالجة المعلومات الصادرة عن الهيئات الإدارية والمتعلقة أساسا بالقوانين واللوائح والتنظيمات الجديدة، ويشمل هذا النظام كل من: الأجهزة الحكومية، المديریات التابعة للوزارات، المراكز المختصة والجمعيات المهنية.

(4)- **نظام المعلومات العلمية والوثائقية**⁴: يضم مجموع المخابر المكلفة بالبحث سواء كانت مستقلة أو تابعة للجامعات، يشمل هذا النظام مركزين هامين وهما، مركز البحث في الإعلام العلمي والتقني (CERIST)، المركز الوطني للإعلام والوثائق (CNIDE).

(5)- **أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات**: تعبر عن عناصر تشغيل نظام المعلومات ووسائل الاتصال عن بعد، حيث تعتبر هذه الأنظمة المحرك الرئيسي لنظام المعلومات الوطني وذلك لما توفره من مزايا شتى⁵.

¹ CNES, *op. cit*, p 19-21-22.

² الخامسة سايجي، نوال هاني، وصونيا زحاف، "دور النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية كنموذج لدعم الذكاء الاقتصادي في تحسين تنافسية المنظمات الجزائرية"، مجلة *آراء للدواست الاقتصادية والإدارية* المركز الجامعي اقلوا الجزائر، 2019، ص 38.

³ محمد يدو، "دور نظام المعلومات الوطني في رسم السياسة الاقتصادية دراسة تحليلية وتقويمية لحالة الجزائر للفترة الممتدة من 2000-2010" (أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2011)، ص 119.

⁴ تسرين مغمولي، "دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال -Fertial عناية" (أطروحة دكتوراه العلوم 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 وتقويمية لحالة الجزائر للفترة الممتدة من 2000-2010" (أطروحة دكتوراه علوم في تسيير المؤسسات، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2011)، ص 119.

4-2 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، وتتمثل 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 والأفاق 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 لحسبهم 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.

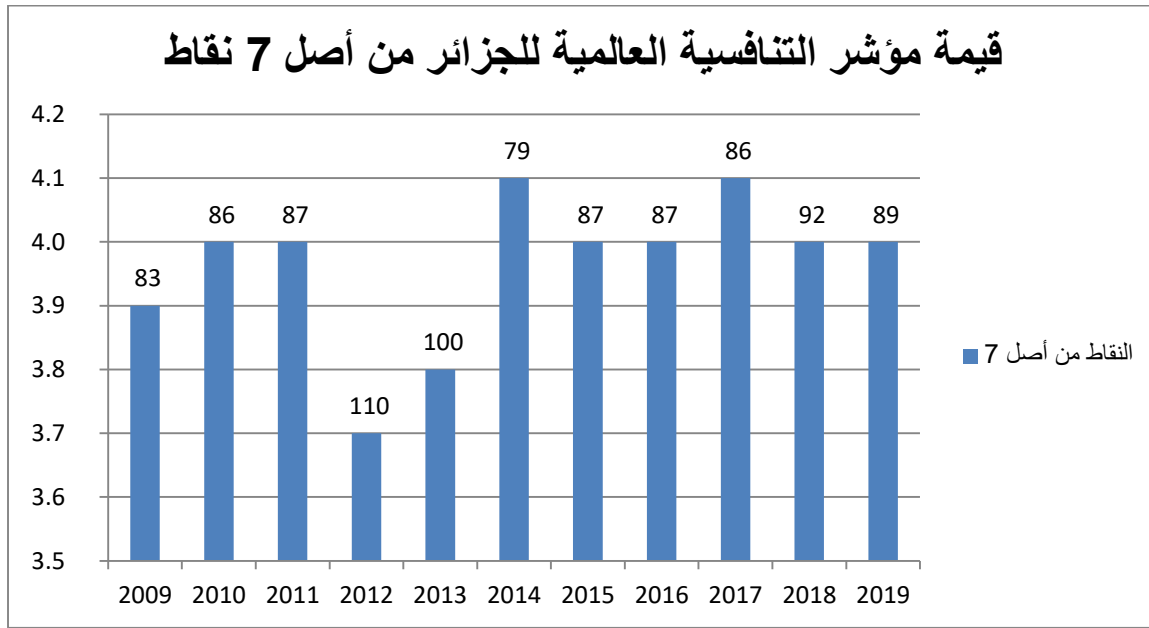
(3)- دليل التدريب على الذكاء الاقتصادي: يستهدف إدارات الإدارة المركزية للمؤسسات الاقتصادية وقطاع البحث والتكوين وتوجيه البحث العلمي في هذا المجال.

الفرع الثاني: تشخيص الواقع التنافسي للجزائر

1- مؤشر التنافسية العالمية للجزائر (المصادر 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 (03-07) تطور هذا المؤشر بالنسبة للجزائر خلال الفترة 2009-2019 مع إظهار مكامن القوة والضعف التي تم رصدتها من خلاله، بالإضافة دعم تطور هذه المؤشرات في الفترة 2020-2024 بالاعتماد على تقارير منظمات دولية تناولت بعض المؤشرات الداخلة في حساب القدرة التنافسية للجزائر خلال الفترة سالفة الذكر.

الشكل رقم (03-07): تطور مؤشر التنافسية العالمية للجزائر للفترة ما بين 2009 و2019



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF).

يبين الشكل تطور مؤشر التنافسية العالمي للجزائر ما بين 2009 و 2019 الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، يمثل محور السينات السنوات ويمثل محور العينات نقطة المؤشر من أصل 7 نقاط، بالمقابل تمثل النقطة المدرجة فوق رأس كل عمود الرتبة العالمية من أصل عدد الدول التي شملتها الدراسة، حيث أن أعلى نقطة سجلت في هذا المخطط كانت سنة 2014 ب 4,1 نقطة مكنت الجزائر من تبوء المركز 79، بالمقابل عرفت عام 2012 تسجيل أسوأ نقطة (النقطة 3,7) وأسوأ ترتيب (برتبة 110 عالميا)، أما في ما يتعلق بالسنوات 2010، 2011، 2015، 2016، 2018 و 2019 نلاحظ تسجيلها لنفس النقطة بالنسبة لمؤشر تنافسية (4,0 نقطة من أصل 7) إلا أنها اختلفت في الرتب المحققة 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 الأخيرين للمنتدى الاقتصادي العالمي لسنتي 2018 و 2019، يمكن تلخيص العناصر المكونة لمؤشري التنافسية العالمية للجزائر من خلال الجدول رقم (03-07).

الجدول رقم (03-07): عناصر مؤشر التنافسية العالمية للجزائر لسنتي 2018-2019

المجموعة الأولى: تمكين البيئة				
الترتيب سنة 2018 من أصل 141 دولة		الترتيب سنة 2019 من أصل 141 دولة		
الترتيب	النقطة/100	الترتيب	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	ديناميكية الأعمال
106	29,9	86	34,4	القدرة على الابتكار

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقرير التنافسية العالمية WEF لسنتي 2018-2019.

يوضح الجدول رقم (03-07) ترتيب الجزائر في العناصر المكونة لمؤشرها التنافسي العالمي بين الدول الداخلة في عملية قياس عناصر هذا المؤشر لسنتي 2018 و 2019 والمأخوذة كما أسلفنا من تقرير التنافسية العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي، حيث نلاحظ من خلال هذا الجدول أن ترتيب الجزائر جاء في مراتب 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 مؤشري حجم السوق والصحة مراتب عالمية متقدمة نوعا ما، وبالعودة إلى هذه المحاور نتعرض إلى تحليل نقاط الضعف والقوة المنبثقة 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 مؤشرات تأخرها في الترتيب العالمي، الأمر الذي أثر سلبا على قيمة المؤشر الإجمالي لذات السنة، وتتمثل هذه المحاور في:

(1) **محور المؤسسات:** يتضمن ثماني مؤشرات فرعية، كل مؤشر فرعي 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 قديمة (2019)، يعرض كل من معهد الاقتصاد والسلام، والمنظمة العالمية للشفافية بيانات محدثة لمؤشري السلام (الأمن)، ومؤشر الشفافية للفترة الحالية (2020-2024) والمبينة في الجدول رقم (03-08) 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 (03-08): 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 (03-09): 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 مؤشري مدى هيمنة السوق الذي يحل بالرتبة 41 (في فئة المنافسة المحلية) ومؤشر تعقيد التعريف الجمركية برتبة 32 (في فئة الانفتاح التجاري) فإن باقي المؤشرات الجزئية الأخرى تعرف تأخراً كبيراً في الترتيب العالمي والمثلية في مؤشرات (تأثير الضرائب والإعانات على المنافسة في الرتبة 90، المنافسة في الخدمات في الرتبة 120، انتشار الحواجز غير الجمركية في الرتبة 127، التعريفات التجارية في الرتبة 138، كفاءة التخليص 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 مراتب متأخرة)، ومؤشر الجدارة والحوافز برتبة 137 عالمياً (المتضمن 4 مؤشرات فرعية كلها مسجلة في مراتب متأخرة)؛

(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 متأخرة، 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 متأخرة؛

(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 متأخرة (تكلفة بدء الأعمال التجارية برتبة 87، الوقت اللازم لبدء 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 متأخرة (المواقف تجاه مخاطر ريادة الأعمال برتبة 114، الاستعداد لتفويض السلطة برتبة 124، نمو الشركات المبتكرة برتبة 93، الشركات التي تتبنى أفكار مبتكرة برتبة 91)؛

(7) **محور القدرة على الابتكار:** يتضمن 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، الاختراعات المشتركة عالمياً برتبة 104، التعاون بين أصحاب

المصلحة برتبة 91)، المؤشر الفرعي الثاني يتعلق بالبحث والتطوير والذي 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 الفرعي الثالث فيتمثل في مؤشر التسويق الذي حل في المرتبة 96 عالميا ويتضمن مؤشرين فرعيين جزئيين (تعقيد المشتريات برتبة 55، تطبيقات العلامات التجارية برتبة 105).

في الوقت الراهن يورد مؤشر الابتكار العالمي الصادر عن المنظمة العالمية للملكية الفكرية WIPO الترتيب العالمي لمستويات الابتكار لسنة 2024 حيث احتلت الجزائر الرتبة 115 عالميا من ضمن 133 دولة بتقدمها 4 درجات عن ترتيبها لسنة 2023 برتبة 119¹، وخلافا لتقرير المنتدى الاقتصادي العالمي الذي يدخل 3 مؤشرات فرعية ضمن حساب مؤشر الابتكار فان المنظمة العالمية للملكية 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 (03-10) نلخص أهم التطورات التي عرفها ترتيب الجزائر في هذا المؤشر خلال السنوات الخمس الأخيرة؛

الجدول رقم (03-10): ترتيب مؤشر الابتكار العالمي للجزائر خلال الفترة 2019-2024

2024	2023	2022	2021	2020	
115	119	115	120	121	مؤشر الابتكار العالمي
المؤشرات الفرعية لمؤشر الابتكار العالمي					
95	97	99	104	104	المؤسسات
76	113	82	74	74	رأس المال البشري والبحث
94	102	102	96	100	البنية التحتية
132	125	125	132	130	تعقيد السوق
114	120	120	124	126	تطور الأعمال
125	128	118	125	125	مخرجات التكنولوجيا والمعرفة
109	107	109	118	118	مخرجات الإبداع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير المنظمة العالمية للملكية 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 متأخرا 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 مراتب من متأخرة إلى متوسطة، وبالتالي فإن مؤشر الابتكار يظل حتى الوقت الراهن في حالة تأخر برغم اختلاف المؤشرات المنتهجة من قبل المؤسسات الدولية المصنفة لهذا المؤشر.

(8) **محور البنية التحتية:** أظهر تقرير التنافسية العالمية لسنة 2019 و2018 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 مؤشرا جزئيا أخذ بعضها مراتب متقدمة إلى متقدمة جدا والمتمثلة في معدلي الكهرباء الذي حل في المرتبة الأولى بنسبة 100%، ومؤشر اتصال الطرق الذي حل في المرتبة 30 عالميا، في ما أخذ مؤشر كفاءة خدمات القطارات مرتبة متوسطة بتسجيله للمرتبة 57 عالميا، أما عن باقي المؤشرات الأخرى فقد سجلت ترتيبا متأخرا (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 تماما عن المؤشرات الداخلة 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 ترتيبا وسطا بتسجيله للمرتبة 76 في سنة 2019، ومرتبة 83 في سنة 2018، وتضمن هذا المؤشر خمس مؤشرات فرعية تراوحت رتبها بين المتقدم (حيث جاء مؤشر النطاق العريض المتنقل في المرتبة 35 عالميا) إلى متوسط (مؤشر اشتراكات الهاتف الخليوي 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 تقريرا سنويا منذ 2009 يتضمن مؤشر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، نشر الاتحاد هذا المؤشر بين عامي 2009 و2017، ثم أوقفه عام 2018 بسبب مشكلات تتعلق بالجودة وتوافر البيانات وفي أكتوبر 2022 قرر إعادة استخدام هذا المؤشر بعد اعتماد منهجية جديدة وتم نشر إصدار جديد منه في الشهر الأخير من 2023¹، في هذا الصدد أشار تقدم ترتيب الجزائر 14 بعد

¹عبد القادر الكامل، "دول الخليج تتفوق عالميا 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 تجعل 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 متأخرة بتسجيله للرتبة 85 رغم تحسنه مقارنة بترتيب سنة 2018 حيث حل في المرتبة 88، ويتضمن هذا المحور 4 مؤشرات فرعية جاءت كلها في مراتب متأخرة (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 مؤشري حجم السوق ومؤشر الصحة نقطتي 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 فإنها تظهر أن هذا التسجيل الايجابي مرده يعود بالدرجة الأولى إلى التطور الحاصل في الناتج المحلي الإجمالي الذي حقق قفزة كبيرة ما يبين الفترة 2009-2023، الأمر الذي ساعد الجزائر من تبوء مكانة عالمية في ترتيب حجم السوق والذي يوضحه الجدول رقم (03-11).

الجدول رقم (03-11): تطور ترتيب الجزائر عالميا من حيث حجم السوق خلال الفترة 2010-2019

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
الرتبة	51	45	47	49	45	33	36	36	36	38
عدد الدول	139	142	144	148	144	140	138	137	140	141

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير مؤشر التنافسية العالمية لـ WEF من 2010-2019

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03-11) 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 تشييد وعصرنة المستشفيات عبر كامل ربوع الوطن، ويتم التعبير عن هذا المؤشر بمؤشر فرعي وحيد يتمثل في العمر الصحي المتوقع.

حاليا تشير الأرقام الأخيرة للديوان الوطني للإحصائيات إلى تحسن ملموس لعدد المؤشرات المرتبطة بمستوى متوسط العمر المتوقع في الجزائر، والذي بلغ متوسط 79,6 سنة للسنوات الأربع الأخيرة 2020-2023¹.

2-3 مؤشر التنافسية العربية للجزائر الصادر عن صندوق النقد العربي: نظرا لنقص البيانات الخاصة بالاقتصاد الوطني والمتعلقة 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 فان 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 (03-10) تطور ترتيب الجزائر بين الدول العربية ضمن مؤشر تنافسية الاقتصادات 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 (03-10): تطور مؤشر التنافسية العربية للجزائر للفترة ما بين 2012-2022

الفترة	الرتبة	عدد الدول العربية في الترتيب	مؤشر الاقتصاد الكلي				مؤشر بيئة وجاذبية الاستثمار		
			القطاع النقدي والمصرفي	قطاع مالية الحكومة	القطاع الحقيقي	القطاع الخارجي	الحرية الاقتصادية	البنية التحتية	المؤسسات والحوكمة الرشيدة
2015-2012	12	17	05	11	10	06	15	12	10
2017-2014	13	17	03	13	08	06	16	13	12
2019-2016	12	17	08	09	13	08	15	13	11
2020-2017	14	17	15	10	11	10	15	11	09
2021-2018	11	17	10	05	11	06	13	13	10
2022-2019	11	17	10	15	13	06	11	11	11

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تقارير صندوق النقد العربي من العدد 1 إلى العدد 7.

تضمن الجدول رقم (03-10) 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

2023-2020: ¹ ارتفاع معتبر في متوسط العمر المتوقع في الجزائر، "الإذاعة الجزائرية"، <http://news.radioalgerie.dz/ar/node/48641>, 2024.

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 تأرجح بين ترتيب متوسط ومتأخر (مؤشر معدل نمو صافي الأصول الأجنبية 07 عربيا، مؤشر الائتمان المحلي الممنوح للقطاع الخاص في الرتبة 14، مؤشر السيولة المحلية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 06، مؤشر القروض المتعثرة إلى إجمالي القروض في الرتبة 16، مؤشر الحرية النقدية في الرتبة 03)، ويوضح الجدول رقم (03-10) ترتيب الجزائر من حيث مؤشر القطاع النقدي إجمالا خلال المراحل الست المشار إليها، والتي تظهر أن أحسن فترة عرفها هذا المؤشر كانت ما بين 2014-2017 بحصول الجزائر على الرتبة الثالثة عربيا بمعدل 0,23، بعدها بدأ المؤشر يعرف ترجعا ليبلغ أقصى حد في تراجعه خلال الفترة 2017-2020 برتبة 15 ضمن 17 دولة عربية بمعدل سالب 0,63-، ليعرف بعدها تحسن في الترتيب بتحقيقه للمرتبة 10 في الفترتين الموالتين؛

(2) قطاع مالية الحكومة: يتكون هذا المؤشر من خمس متغيرات كمية سجلت بدورها ترتيبا بين المتأخر والمتوسط (الفائض/العجز 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 (03-10) 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 عربيا، 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 متأخر (معدل نمو الناتج المحلي بالسعر الثابت في الرتبة 10 عربيا، مؤشر نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 10، مؤشر معدل التضخم في الرتبة 12 عربيا، مؤشر معدل البطالة في الرتبة 10، حصة الصناعات التحويلية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 15 عربيا)، من خلال الجدول السابق يظهر أن هذا المؤشر عرف تأخرا في الترتيب بعموم فتراته، خاصة الفترة ما بين 2016-2019 والفترة 2019-2022.

(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 عربيا، 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 تحسن 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 الخليوي في الرتبة 11، نسبة السكان الذين يحصلون على الطاقة الكهربائية برتبة 12).
- (6) **المؤسسات والحوكمة الرشيدة:** ترتبط مؤشراتهما بعدالة المحاكم والسياسات في مؤسسات الدولة تجاه المواطنين والمقيمين، وتتضمن ثلاث مؤشرات (مؤشر فاعلية الحكومة حل في الرتبة 11، مؤشر سيادة القانون جاء ترتيبه 12 عربيا، مؤشر مكافحة الفساد الإداري في الرتبة 10) جاءت بين مراتب متوسطة إلى متأخرة؛
- (7) **القطاع الخارجي:** خلافا للمؤشرات الست السابقة، يعتبر هذا المؤشر نقطة قوة لمؤشر التنافسية العربية للجزائر، وذلك لكون المراتب المحققة للمؤشرات المكونة له جاءت ما بين مراكز متقدمة ومتوسطة، ويتكون هذا المؤشر من خمس متغيرات (الانفتاح التجاري في الرتبة 08، الإحتياطات الرسمية إلى الناتج المحلي الإجمالي في الرتبة 05 عربيا، نسبة الحساب الجاري إلى الناتج المحلي الإجمالي في المركز 10 عربيا، تغطية الإحتياطات 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 الاستمولوجي، وكذا الأدوات والوسائل المستخدمة في البحث، حيث سيتم إخضاع البيانات المتحصل عليها في إطار الدراسة الكمية للتحليل، وفق أداة الاستبيان باستعمال برنامج SPSS 23.

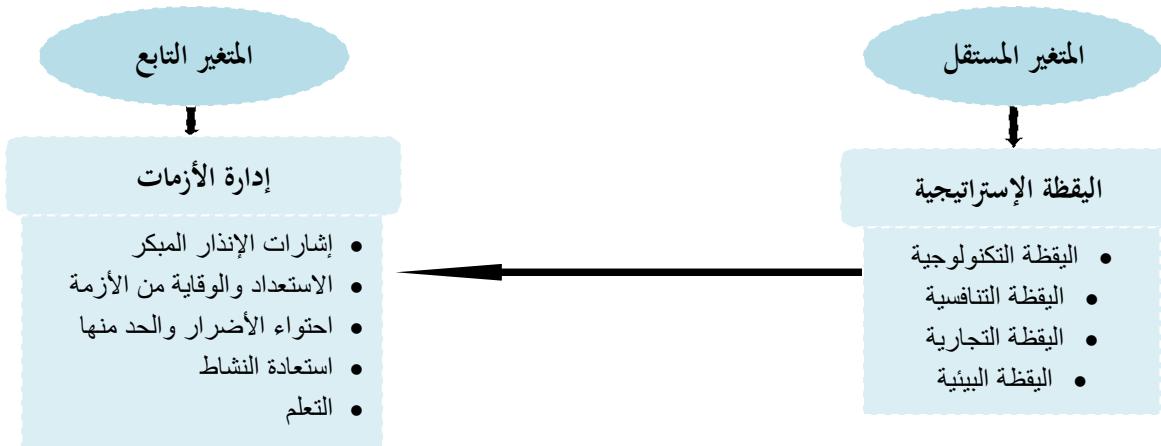
المطلب الأول: طبيعة الدراسة ومصادر بياناتها

الفرع الأول: تصميم الدراسة

1- طبيعة الدراسة الميدانية: من أجل الإجابة عن إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، اعتمدت هذه الدراسة على النموذج الوضعي (ابستمولوجيا الملاحظة) والذي يعتبر الأكثر استعمالا 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 انطلاقا من أداة الاستبيان، والكيفي انطلاقا 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 الأربعة، 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 المقابلة مع إطارات بالمديرية العامة لمعرفة البيانات الخاصة بواقع نظام اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات وأفاق التحول الرقمي من خلال توجيه 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 للعمال 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 المستنبطة 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 وكيفية الحصول على المعلومات تسهم الملاحظة في بناء بعض المعلومات التي لم يتم الإجابة عنها من خلال المقابلة.

2- المصادر الثانوية: تتمثل 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 والمواقع 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، وتختص مديرية اليقظة الإستراتيجية التخطيط والابتكار 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 والمتعلق 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 الأخريات المكونة لهذا القسم والتي تم الإشارة لها في الشكل الموضح للهيكل التنظيمي للشركة. تم توجيه 71 استمارة لأفراد العينة المختارة ما بين شهري سبتمبر 2024 إلى أكتوبر 2024، تم استرجاع منها 62 استمارة، حيث استبعدت منها 6 استمارات غير صالحة للتحليل، ليتبقى منها 56 استمارة 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 والعامة، 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 ومواقع 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 للتكيف مع الدراسة الحالية، ليتم بعدها عرض مسودة الاستبانة على الأستاذ المشرف ومجموعة 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 ومجال عمره، مستواه الأكاديمي والوظيفي، إضافة إلى خبرته المهنية.

2-1 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 (03-13)

الجدول رقم (03-13): درجات مقياس ليكرت الخماسي بالاستبيان

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

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة.

اعتمادا على الدراسات السابقة كذلك ومخرجات 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 (03-14) توزيع محاور الاستبانة الموجهة لعينة الدراسة.

الجدول رقم (03-14): توزيع محاور الاستبانة الموجهة لأفراد عينة الدراسة

المتغيرات	المحاور	أرقام العبارات	عدد العبارات
المتغير المستقل: اليقظة الإستراتيجية	اليقظة التنافسية	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
المتغير التابع: إدارة الأزمات	كشف إشارات الإنذار المبكر	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 والمستنبطة من نتائج إجابات المستجوبين، ولمعرفة الأساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة هذه البيانات (معلمية، غير معلمية)، نتطرق 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 الاستمارات المستلمة والبالغ عددها 56 استمارة، تم تفريغ هذه البيانات في برنامج SPSS-v23، وذلك بعد ترميز عبارات الاستبانة من أجل معالجتها إحصائيا.

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 للفهم من قبل المبحوثين، وملائمة لقياس المحاور التي وجدت لأجلها.

1-2 صدق الاتساق الداخلي: يعبر عن مدى انتماء واتساق كل عبارة مع المحور الذي تنتمي إليه، يتم قياس صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل الارتباط "Pearson"، يوضح الجدول رقم (03-15) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل، ويوضح الجدول رقم (03-16) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع

الجدول رقم (03-15) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير المستقل (اليقظة الإستراتيجية)

البعد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة sig
اليقظة التنافسية	01	تراقب مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها	0,774**	0,000
	02	تراقب مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين	0,712**	0,000
	03	تملك مؤسستنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين	0,783**	0,000
	04	تملك مؤسستنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها	0,516**	0,000
	05	تملك مؤسستنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها	0,703**	0,000
	06	تملك مؤسستنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجين من السوق	0,702**	0,000
	07	تحلل مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين	0,650**	0,000
	08	تحلل مؤسستنا باستمرار الفرص والتهديدات الخفية التي	0,719**	0,000

		تتواجد بالسوق التنافسي لنشاط عملها		
0,000	0,688**	تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص اكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المحتملة	09	
0,000	0,944**	معامل ارتباط اليقظة التنافسية مع متغير اليقظة الإستراتيجية		
0,000	0,682**	تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	10	اليقظة التكنولوجية
0,000	0,719**	تتابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأنشطتها	11	
0,000	0,593**	تتابع 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 تماشيا 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 تحديثه 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 اليقظة التكنولوجية مع متغير اليقظة الإستراتيجية		
0,000	0,845**	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها	19	اليقظة التجارية
0,000	0,819**	تحلل 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 وتقيس مستوى هذا الرضا	22	
0,000	0,729**	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها	23	
0,000	0,791**	تتابع 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 المتبعة من قبل الموردين وتجدها 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	

معامل ارتباط اليقظة التجارية مع متغير اليقظة الإستراتيجية			
0,000	0,876**		
0,000	0,866**	29	تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أذواق وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده
0,000	0,769**	30	تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع
0,000	0,765**	31	توفر مناخا اجتماعيا سليما يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفيها
0,000	0,825**	32	تشارك مؤسستنا في المؤتمرات و ورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع
0,000	0,662**	33	تسعى مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع
0,000	0,804**	34	تتابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة
0,000	0,803**	35	تسعى مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير السلامة البيئية
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 إحصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، كما حققت العبارات ارتباطا موجبا بمحاورها، تراوح هامش الارتباطات 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 كوحدة قياس له ما بين أدنى درجة ارتباط عند القيمة المعبرة عن محور اليقظة التجارية بـ 0,876، وأعلى درجة ارتباط له عند القيمة المعبرة عن محور اليقظة التنافسية بـ 0,944، ما يعبر عن قوة صدق هذه المحاور بعباراتها في قياس متغير اليقظة الإستراتيجية.

الجدول رقم (03-16) الاتساق الداخلي لعبارات محاور المتغير التابع (إدارة الأزمات)

البعد	رقم العبارة	العبارة	معامل الارتباط بالبعد	مستوى الدلالة sig
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	36	تتعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها	0,771**	0,000
	37	تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة	0,836**	0,000
	38	تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسير وتحليل الإشارات التي	0,821**	0,000

		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 الأزمات وطرق تجنبها	40	
0,000	0,791**	تحتوي المؤسسة على نظام للإنذار 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	الاستعداد والوقاية
0,000	0,757**	تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	43	
0,000	0,807**	تحتفظ المؤسسة بمخصصات مالية (مقونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	44	
0,000	0,877**	تتوفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات	45	
0,000	0,707**	يملك 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	احتواء الأضرار
0,000	0,872**	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	51	
0,000	0,911**	تستخدم المؤسسة تقنيات محدد وخطط معدة مسبقا 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	استعادة النشاط
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 بمسببات الأزمة وكيفية التعامل معها	56	

معامل ارتباط استعادة النشاط مع متغير إدارة الأزمات			
0,000	0,801**		
0,000	0,703**	57	تقوم المؤسسة باعتماد الإجراءات المناسبة لعدم تكرار الأزمة
0,000	0,709**	58	تقوم المؤسسة على تحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة
0,000	0,785**	59	يمكن حدوث الأزمة المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها
0,000	0,760**	60	تقوم المؤسسة باستخلاص العبر من الأزمة بهدف التدريب والتعلم
0,000	0,795**	61	تقوم المؤسسة بتحسين برامج عملها وخطط إدارة الأزمات بناء على تقييمها للخطط السابقة أثناء الأزمة
0,000	0,849**	معامل ارتباط التعلم مع متغير إدارة الأزمات	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (03-14) أعلاه أن معاملات الارتباط بين العبارات ومحاور المتغير التابع جاءت كلها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0,01$)، كما حققت العبارات ارتباطاً موجباً بمحاورها، تراوح هامش الارتباطات 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 حققت قوة ارتباط بالمتغير كوحدة قياس له ما بين أدنى درجة ارتباط عند القيمة المعبرة عن محور استعادة النشاط بـ 0,801، وأعلى درجة ارتباط له عند القيمة المعبرة عن محور احتواء الأضرار بـ 0,887، ما يعبر عن قوة صدق هذه المحاور بعباراتها 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 الفاكرونباخ (α -Cronbach) من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (03-17): معامل الثبات الفاكرونباخ لمحاور الاستبانة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
اليقظة التنافسية	09	0,864
اليقظة التكنولوجية	09	0,848
اليقظة التجارية	10	0,947
اليقظة البيئية	07	0,897
اليقظة الإستراتيجية	35	0,965
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	06	0,859
الاستعداد والوقاية	08	0,914

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 لمحاو 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 وصلاحيه استخدامها دراسة وتحليل عبارات الاستبانة واختبار الفرضيات.

الفرع الثاني: اختبار اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)

بعد التأكد من ثبات أداة الدراسة، ومن اجل تحديد طرق اختبار هذه البيانات (طرق معلمية أو طرق لا معلمية)، نقوم بدراسة اعتدالية البيانات والتأكد من أنها تتوزع طبيعيا 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 (03-18): اختبارات التوزيع الطبيعي كولموجروف-سيميرنوف لمتغيرات ومحاو الدراسة

محاو الاستبانة	القيمة Z	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	0,089	0,200
اليقظة التكنولوجية	0,103	0,200
اليقظة التجارية	0,116	0,059
اليقظة البيئية	0,105	0,195
اليقظة الإستراتيجية	0,062	0,200
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0,107	0,171
الاستعداد والوقاية	0,107	0,165
احتواء الأضرار	0,115	0,061
استعادة النشاط	0,110	0,087
التعلم	0,117	0,056
إدارة الأزمات	0,091	0,200

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم الدلالة للمتغير المستقل بأبعاده والمتغير التابع بأبعاده 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

نتطرق إلى وصف العينة من حيث الخصائص الشخصية والتمثلية في جنس المستجوبين 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 بالإناث وهو ما نلاحظه كذلك في دراسة مجتمع الدراسة إجمالاً عند تناول تشخيص البيئة الداخلية للشركة، يوضح الجدول الموالي توزيع أفراد العينة من حيث الجنس.

الجدول رقم (03-19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	32	57,14 %
أنثى	24	42,86 %
المجموع	56	100,00 %

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

2- الفئات العمرية لأفراد عينة الدراسة: تنحصر أعمار أفراد العينة ما بين الفئة العمرية 30 وما دون 50 سنة بنسبة مجتمعة للفئتين تناهز 90 %، يعبر الجدول رقم (03-20) عن تكرارات أفراد العينة في الفئات العمرية المحددة في الدراسة.

الجدول رقم (03-20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	التكرار	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 %

أكبر من 50 سنة	04	7,14 %
المجموع	56	100,00 %

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)، واستحواذهما 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 الموالي 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 05% من أفراد العينة ذو مستوى أكاديمي عال (ماجستير فم فوق).

الجدول رقم (03-21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	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 بمجالات التسويق ومتابعة الشركاء والمنافسين، يوضح الجدول رقم (03-22) توزيع أفراد العينة من حيث الفئات الوظيفية المدرجة في الاستبانة.

الجدول رقم (03-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي.

المستوى التنظيمي	التكرار	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 (03-23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	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 تبنيهاً، نقوم 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 الفئة نخلص إلى إعادة كتابة جدول ليكارت الخماسي وفقاً للأوساط الموزونة لآراء عينة الدراسة.

الجدول رقم (03-24): الأوساط الموزونة لآراء أفراد العينة 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 على 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 آراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة التنافسية:

الجدول رقم (03-25): آراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التنافسية.

الرقم العبرة	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
01	تراقب مؤسساتنا بشكل مستمر أداء منافسيها	3,89	0,778	مرتفع	6
02	تراقب مؤسساتنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين	3,89	0,755	مرتفع	5
03	تملك مؤسساتنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين	3,91	0,792	مرتفع	4
04	تملك مؤسساتنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها	4,08	0,668	مرتفع	1
05	تملك مؤسساتنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها	3,98	0,700	مرتفع	2
06	تملك مؤسساتنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجين من السوق	3,92	0,805	مرتفع	3
07	تحلل مؤسساتنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين	3,85	0,840	مرتفع	7
08	تحلل مؤسساتنا باستمرار الفرص 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	3,90	0,558	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (03-29) 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 والممثلين في شركات إعادة التأمين الوطنية والأجنبية، حيث تعد لهذه المعلومات قيمة كبيرة في رسم استراتيجيات الشركة المتعلقة بالتسويق وتحديد أسعار التأمين، بالإضافة إلى امتلاك الشركة معلومات عامة حول المنافسين والمتاحة 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 الملاحق 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 الفرص والتهديدات الخاصة بالسوق تنافسي المركز 09 بمتوسط حسابي قدره 3,75، ولعل هذا راجع لاعتبار الشركة الوطنية للتأمين مصنفة أولى وطنيا (الحصة السوقية) بين شركات التأمين عموما وشركات تأمين الأضرار خصوصا، 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، وعموما 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 آراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة التكنولوجية:

الجدول رقم (03-26): آراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف 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 تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي	4,08	0,745	مرتفع	5
15	تشارك المؤسسة في المنتقيات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها	4,25	0,513	مرتفع جدا	1
16	تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تحديثه 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	4,04	0,520	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يبين الجدول رقم (03-30) 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 المنتقيات 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 جدا، 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، نظرا لأهمية متابعة التطور العلمي والتكنولوجي حيث أنشأت الشركة مخبرا مكلفا بهذا المجال ضمن الهيكل التنظيمي للإدارة المركزية للشركة، وجاءت العبارة رقم 16 المتعلقة بامتلاك الشركة لموقع الكتروني يتم تحديثه باستمرار في المركز الثالث بمتوسط حسابي قدره 4,12 وبانحراف معياري قدره 0,740 أي بثشت كبير في إجابات المجيبين مقارنة بالعبارة 11، حيث تملك الشركة موقع الكتروني ثري بالمعلومات حول منتجات الشركة والأخبار المهمة لزبائنها 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 المستجوبين حول عبارات بعد اليقظة التكنولوجية.

3-1 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة التجارية:

الجدول رقم (03-27): آراء 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 وتقيس 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	تمتلك المؤسسة بيانات عن السياسات المتبعة من قبل الموردين وتجدها 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	3,92	0,656	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (03-31) أن متوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين 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 لزبائنها بكل الوسائل وقياس مستوى هذا الرضا المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,19 وانحراف معياري قدره 0,79، وتولي الشركة اهتماما بالغاً بإرضاء زبائنها من خلال سياستها التسويقية ونافذتها الالكترونية بالموقع الالكتروني لتلقي انشغالات وشكاوي الزبائن والتكفل بمعالجتها.

جاءت العبارة رقم 24 المتعلقة بمحافظه الشركة على علاقة جيدة مع مورديها المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 4,08 وانحراف 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 وانحراف معياري قدره 0,77 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 3,92 وانحراف معياري قدره 0,65 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد اليقظة التجارية.

4-1 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد اليقظة البيئية:

الجدول رقم (03-28): آراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اليقظة البيئية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
29	تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أذواق 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 و ورشات 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	3,92	0,597	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (03-28) 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 وانحراف 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 وانحراف معياري قدره 0,70، وتكمن 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 بمطابقة 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 أذواق وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده في المركز 7 بمتوسط حسابي 3,76 وانحراف معياري قدره 0,8 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 3,92 وبانحراف معياري قدره 0,59 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد اليقظة البيئية.

5-1 تحليل آراء عينة الدراسة حول متغير اليقظة الإستراتيجية:

الجدول رقم (03-29): آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير اليقظة الإستراتيجية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
01	اليقظة التنافسية	3,90	0,558	مرتفع	4
02	اليقظة التكنولوجية	4,04	0,520	مرتفع	1
03	اليقظة التجارية	3,92	0,656	مرتفع	3
04	اليقظة البيئية	3,92	0,597	مرتفع	2
	اليقظة الإستراتيجية	3,94	0,532	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (03-29) 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 متوسط حسابي مرتفع عند 3,94 وبانحراف معياري قدره 0,5، ما يبين أن تشتت إجابات المبحوثين كانت صغيرة.

2- تحليل آراء عينة الدراسة حول أبعاد المتغير التابع "إدارة الأزمات": جاءت آراء أفراد عينة الدراسة المتعلقة بأبعاد المتغير التابع على النحو التالي:

2-1 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد الكشف عن إشارات الإنذار المبكر:

الجدول رقم (03-30): آراء عينة الدراسة حول عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
36	تتعامل 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 مسببات الأزمات 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	3,71	0,560	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول رقم (03-30) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين 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 قسم التسويق عموما ومديرية اليقظة الإستراتيجية بالأخص، فعلى سبيل تساهم المعلومات المتعلقة بتهديدات والأخطار المتعلقة بالمجال السيبراني والتي يتم العمل عليها حاليا 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 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 تقنيات التحليل المتقدم للبيانات، وإدراج برامج انترانت داخلية لتسيير البيانات ما بين 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 تتحول إلى أزمة تهدد استمرارية أعمال الشركة، وعموما سجل المتوسط الحسابي العام لهذا البعد مستوى تبني مرتفع بمتوسط حسابي قدره 3,71 وانحراف معياري قدره 0,56 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد اكتشاف إشارات الإنذار المبكر.

2-2 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد الاستعداد والوقاية:

الجدول رقم (03-31): آراء عينة الدراسة حول عبارات بعد الاستعداد والوقاية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	المرتبة
42	توجد بالمؤسسة 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 بمخصصات مالية (مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	3,66	0,700	مرتفع	3
45	تتوفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات	3,53	0,785	مرتفع	8
46	يملك 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 للتعامل 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 (03-31) يتبين 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 للإمكانيات 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 الريادي في القطاع من خلال برمجة 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 بمخصصات 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 بتوفر 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 تمكنها 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 وبانحراف معياري قدره 0,64 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد الاستعداد والوقاية.

3-2 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد احتواء الأضرار:

الجدول رقم (32-03): آراء 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 محدد وخطط معدة مسبقا 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	3,64	0,663	مرتفع	-

المصدر: 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، وأخيرا العبارة رقم 50 المتعلقة بتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات في الأزمات بمتوسط قدره 3,58، وتكمن أهمية احتواء الأضرار في التمهيد للتعاي 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 وانحراف معياري قدره 0,66 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد احتواء الأضرار.

2-4 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد استعادة النشاط:

الجدول رقم (33-03): آراء عينة الدراسة حول عبارات بعد استعادة النشاط.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
54	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات الضرورية للمواقع 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 بمسببات 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 حقق 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 بمسببات 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 والتكفل بتعويضاتهم بعد الآجال المحددة سلفا.

وجاءت العبارة رقم 54 المتعلقة بتوفير الاحتياجات الضرورية للمواقع 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 وانحراف معياري قدره 0,76.

2-5 تحليل آراء عينة الدراسة حول بعد التعلم:

الجدول رقم (34-03): آراء 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 برامج 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 (03-34) 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 وانحراف معياري قدره 0,73، ويتبين هذا التوجه من خلال السياسات والاستراتيجيات التي اعتمدتها الشركة بعد مرحلة التعافي، حيث عمقت من سياسة الرقمنة والتقرب أكثر من الزبائن والإصغاء لانشغالاتهم، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 60 والتي هي امتداد للعبارة التي قبلها بمتوسط حسابي قدره 3,81 وانحراف معياري قدره 0,84، بالمقابل جاءت العبارة رقم 57 والمتعلقة 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 وانحراف معياري قدره 0,59 ما يدل عن انخفاض تشتت إجابات المستجوبين حول عبارات بعد التعلم.

2-6 تحليل آراء عينة الدراسة حول متغير إدارة الأزمات:

الجدول رقم (03-35): آراء عينة الدراسة حول أبعاد متغير إدارة الأزمات.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التقييم	الرتبة
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 (03-35) أن المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين حول أبعاد المتغير التابع (إدارة الأزمات) جاءت بدرجة تبني مرتفعة في اتجاه موافق ضمن المجال [3,41-4,20]، 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 مجهودها للنهوض بالذكاء الاقتصادي عموماً واليقظة الإستراتيجية خصوصاً في الفترة الخيرة ابتداءً من 2023، غير أنها تظل غير كافية بالمقارنة مع ما يشهده العالم من تطور سريع في مجال الاستخبارات التنافسية والتي أضحت واقعا يتيح لمنظمات وشركات الدول الرائدة في هذا المجال اتخاذ إجراءات إستباقية تجعلها 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 محليا، تشير نتائج الدراسة الإحصائية الوصفية ارتفاع الوعي الجمعي لدى الأفراد المستجوبين بالشركة من حيث قوة وتقارب آراءهم في الإجابة عن محاور الاستمارة في ما يتعلق بمتغيري اليقظة الإستراتيجية وإدارة الأزمات.

بالمقابل فانه بالرغم من ما تحوزه 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 ويجعلها في مواجهة تنافسية شديدة أكثر مما هي عليه الآن، إذ تنحصر المنافسة في قطاع التأمين في الوقت الراهن بين 5 شركات كلها مملوكة للدولة.

الفصل الرابع:

النتائج ومناقشتها

تمهيد

تعتبر النتائج الأولية المتحصل عليها من تحليل البيئة الداخلية للشركة الوطنية للتأمين وكقراءة أولية، تمتعها 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 تهديدات 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 ببناء 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 إحصائيا تبين كما أسلفنا إتباعها للتوزيع الطبيعي والذي يحيلنا إلى استخدام الطرق المعلمية في تحليلها بغية اختبار الفرضيات الكمية وفق النموذج المفترض، بالإضافة إلى تفسير نتائج المتحصل عليها، وعلى هذا الأساس سنتناول هذا الفصل في ثلاث 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 يخصص 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 متغير 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 (04- 01)

الجدول رقم (04- 01): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
الانحدار	10,799	1	10,799	99,097	0,000*	0,805	0,647
الخطأ المتبقي	5,884	54	0,109	VIF= 1.000			
المجموع	16,683	55	*: ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية α=0,05				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن مستوى الدلالة للقيمة F هي أقل من 0,005، وبالتالي فإن هذا النموذج صالح للاختبار، بالإضافة إلى أن معامل التحديد $R^2 = 64\%$ ، 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 إلى أنه لا توجد مشكلة التعدد الخطي (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 ($\alpha > 0.05$) 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.
 - **الفرضية البديلة H_1 :** يوجد أثر مباشر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) 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 الجدول رقم (04-02) نقوم بتقدير الانحدار الخطي المتعدد بين أبعاد المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية والمتغير التابع إدارة الأزمات

الجدول رقم (04 - 02): تقدير الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد اليقظة الإستراتيجية على إدارة الأزمات

ANOVA تحليل التباين		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	معنوية معاملات النموذج		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	اليقظة التنافسية
			0,707	0,866	0,169	0,027	0,028	اليقظة التكنولوجية
			0,658	0,325	0,993	0,126	0,105	اليقظة التجارية
			0,778	0,164	1,414	0,264	0,243	اليقظة البيئية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد 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 مقدار 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 المقدّر 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 نطلق من الفرضية الفرعية الأولى:

- **فرضية العدم 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

المتغيرات	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	معنوية معلمات النموذج		الارتباط		تحليل التباين ANOVA	
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الثابت	0,606	/	1,924	0,060	0,803	0,645	98,029	0,000
اليقظة التنافسية	0,792	0,803	9,901	0,000				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

من خلال الجدول رقم (03-04) يظهر أن علاقة الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة طردية وقوية (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 الجدولة ($t=2.021$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وتكتب علاقة الانحدار وفق المعادلة:

$$\text{اليقظة التنافسية} = 0,792 + 0,606 \times \text{إدارة الأزمات}$$

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لقياس أثر اليقظة التكنولوجية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات نطلق 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

المتغيرات	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	معنوية معاملات النموذج		الارتباط		تحليل التباين ANOVA	
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الثابت	0,672	/	1,618	0,111	0,707	0,499	53,836	0,000
اليقظة التكنولوجية	0,748	0,707	7,337	0,000				

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 وقوية (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 الجدوله ($t=2.021$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه تكتب علاقة الانحدار وفق العلاقة:

$$\text{اليقظة التكنولوجية} = 0,672 + 0,748 \text{ إدارة الأزمات}$$

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: لقياس أثر اليقظة التجارية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات نطلق 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

المتغيرات	المعاملات غير النمطية	المعاملات النمطية	معنوية معاملات النموذج		الارتباط		تحليل التباين ANOVA	
	المعامل β	المعامل المعياري Beta	قيمة t	مستوى الدلالة	R	R^2	قيمة F	مستوى الدلالة
الثابت	1,572	/	4,459	0,000	0,658	0,433	41,273	0,000
اليقظة التجارية	0,553	0,658	6,424	0,000				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد 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 الباقية 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 الى أن قيمة t المحسوبة (6,42) أكبر من قيمته الجدوله ($t=2.021$)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وتكتب علاقة الانحدار على الشكل التالي:

$$\text{اليقظة التجارية} = 1,572 + 0,553 \text{ إدارة الأزمات}$$

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: لقياس أثر اليقظة البيئية كمتغير مستقل وحيد مؤثر على المتغير التابع إدارة الأزمات نطلق 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	قيمة F	R^2	R	مستوى الدلالة	قيمة t	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 طرده 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 الباقية 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 الجدوله (2.021=t)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، ومنه تكتب علاقة الانحدار وفق العلاقة:

$$\text{اليقظة البيئية} = 0,881 + 0,718 \times \text{إدارة الأزمات}$$

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 الباحثين 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 آراء المبحوثين حول أبعاد البقطة الإستراتيجية تعزى إلى متغيراتهم الشخصية والوظيفية (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية).

الجدول رقم (04-07): نتائج اختبار الفرق في متغير البقطة الإستراتيجية حسب عامل الجنس

المتغير	اختبار Levene		اختبار t	
	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة
البقطة التنافسية	5,067	0,028	-1,409	0,165
البقطة التكنولوجية	3,665	0,61	-0,980	0,331
البقطة التجارية	3,559	0,65	-1,523	0,134
البقطة البيئية	0,106	0,746	-0,439	0,662

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 23

يظهر الجدول أعلاه أن مستويات الدلالة لمتغيرات البقطة الإستراتيجية جاءت اعلي من مستوى الدلالة المفترض $\alpha=0.05$ ، باستثناء متغير البقطة 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 (04-08): نتائج اختبار الفروق في متغير البقطة الإستراتيجية حسب عامل السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
البقطة التنافسية	بين المجموعات	0,21	3	0,07	0,215	0,886
البقطة التكنولوجية	بين المجموعات	0,04	3	0,01	0,51	0,984
البقطة التجارية	بين المجموعات	0,42	3	0,14	0,318	0,813
البقطة البيئية	بين المجموعات	0,20	3	0,06	0,185	0,906

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 آراء المبحوثين حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى عامل السن.

الجدول رقم (04-09): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	بين المجموعات	0,44	3	0,14	0,460	0,711
اليقظة التكنولوجية	بين المجموعات	0,31	3	0,10	0,369	0,776
اليقظة التجارية	بين المجموعات	1,17	3	0,39	0,907	0,444
اليقظة البيئية	بين المجموعات	1,96	3	0,65	1,922	0,137

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 آراء المبحوثين حول أبعاد اليقظة الإستراتيجية تعزى إلى عامل المؤهل العلمي

الجدول رقم (04-10): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	بين المجموعات	1,78	2	0,89	3,080	0,054
اليقظة التكنولوجية	بين المجموعات	0,53	2	0,26	0,982	0,381
اليقظة التجارية	بين المجموعات	0,28	2	0,14	0,326	0,723
اليقظة البيئية	بين المجموعات	1,16	2	0,58	1,668	0,198

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.

الجدول رقم (04-11): نتائج اختبار الفروق في متغير اليقظة الإستراتيجية حسب عامل الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اليقظة التنافسية	بين المجموعات	0,59	3	0,20	0,627	0,601
اليقظة التكنولوجية	بين المجموعات	1,02	3	0,34	1,28	0,289
اليقظة التجارية	بين المجموعات	0,51	3	0,17	0,382	0,767
اليقظة البيئية	بين المجموعات	1,24	3	0,41	1,174	0,329

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 آراء 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 آراء المبحوثين حول أبعاد إدارة الأزمات تعزى إلى عوامل (الجنس - السن - المستوى العلمي - الخبرة المهنية).

الجدول رقم (04-12): نتائج اختبار الفرق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الجنس

المتغير	اختبار Levene		اختبار t	
	قيمة F	مستوى الدلالة	قيمة t	مستوى الدلالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	0,183	0,671	-0,525	0,602
الاستعداد والوقاية	0,546	0,463	-0,735	0,465
احتواء الأضرار	0,237	0,628	-0,433	0,667
استعادة النشاط	5,512	0,023	-1,435	0,157
التعلم	0,559	0,458	-0,357	0,722

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 (04-13): نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	1,28	3	0,42	1,399	0,253
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	0,05	3	0,01	0,040	0,989
احتواء الأضرار	بين المجموعات	0,97	3	0,32	0,730	0,539
استعادة النشاط	بين المجموعات	0,34	3	0,11	0,185	0,906
التعلم	بين المجموعات	0,02	3	0,008	0,021	0,996

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 (04-14): نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	0,57	3	0,19	0,594	0,622
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	1,47	3	0,49	1,211	0,315
احتواء الأضرار	بين المجموعات	0,71	3	0,24	0,527	0,666
استعادة النشاط	بين المجموعات	0,28	3	0,09	0,149	0,930
التعلم	بين المجموعات	0,56	3	0,19	0,508	0,679

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 (04-15): نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الوظيفة

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	0,85	2	0,43	1,379	0,261
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	1,35	2	0,68	1,695	0,193
احتواء الأضرار	بين المجموعات	1,41	2	0,70	1,634	0,205
استعادة النشاط	بين المجموعات	3,05	2	1,53	2,747	0,073
التعلم	بين المجموعات	1,87	2	0,94	2,772	0,072

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 (04-16): نتائج اختبار الفروق في متغير إدارة الأزمات حسب عامل الخبرة المهنية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	القيمة F	مستوى الدلالة
اكتشاف إشارات الإنذار المبكر	بين المجموعات	0,09	2	0,03	0,087	0,967
الاستعداد والوقاية	بين المجموعات	0,27	2	0,09	0,212	0,888
احتواء الأضرار	بين المجموعات	0,14	2	0,05	0,099	0,960
استعادة النشاط	بين المجموعات	1,36	2	0,45	0,757	0,523
التعلم	بين المجموعات	0,32	2	0,11	0,287	0,835

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 المهنية.

المطلب الثاني: اختبار صحة فرضيات الدراسة النوعية

أجريت الدراسة الكمية على بيانات المؤسسة مابين سنتي 2019-2023، وذلك لدراسة الموارد والنظم التي تحوزها الشركة الوطنية لتأمين، وبالإضافة إلى دراسة مقدرتها على تفعيل هذه الموارد والنظم في تجنب ومواجهة الأزمات والتقليل من أضرارها، وانطلاقاً من المعلومات المجمعة من المقابلة والوثائق والتقارير المجمعة 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 كل وضعية ممكنة الحدوث.

للقيام بتحليل SWOT سنتبع ثلاث خطوات وهي:

- ✓ تحديد نقاط القوة والضعف داخل المنظمة من خلال عملية التقييم الداخلي، وكذا تحديد الفرص والتهديدات التي تفرزها 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 بالمبحث الأول من هذا الفصل وتحديدًا 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 والتكيف 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 تركز على أربعة محاور أساسية: النمو، والتحول الرقمي، والجودة، والربحية، وتعكس المبادئ التوجيهية الرئيسية لهذه الفترة المحورية تصميم الشركة (SAA) والتزامها بما يلي: تحقيق نمو في مؤشرات أدائها؛ رقمنة عملياتها؛ تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة؛ تحسين الربحية.

وبالعودة إلى ما تم جمعه من خلال المقابلة والوثائق والمنشورات والتقارير المتعلقة بنشاط المؤسسة نخلص إلى تحديد جملة من عوامل القوة والضعف، الموضحة في الجدول رقم (04-17).

الجدول رقم (04-17): جدول عوامل الضعف والقوة للبيئة الداخلية للشركة الوطنية للتأمين

نقاط القوة (S)		نقاط الضعف (W)	
1- الإستراتيجية (Strategy)			
1	اعتماد إستراتيجية التميز-من خلال الإصغاء الدائم لاحتياجات السوق والتميز عن المنافسين	1	ارتفاع التكاليف مقارنة بشركات أخرى في السوق بنسبة 23% (المركز الأول حسب تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)
2	إستراتيجية تنوع محفظة الأعمال الإستباقية والتي مكنت من تحقيق نمو في مختلف أنواع القطاعات	2	التركيز على قطاع تأمين السيارات مقارنة القطاعات التي تعرف نمو سريع (تأمين القروض بنسبة 0,1 % من إجمالي تأمينات الشركات في القطاع)
3	تغطي ربحية الشركة 118% من إجمالي التكاليف المختلفة في المرتبة 14 من حيث نسبة التغطية (تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	-	-
4	التحالف الإستراتيجي بين SAA ومجموعة من البنوك العمومية	-	-
5	تحقيق معامل ربحية موجب بنسبة 7% (النتيجة/ رأس المال الخاص) في المرتبة 15 في السوق (تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	-	-
2- الهيكل التنظيمي (structure)			
6	شبكة توزيع منتشرة في جميع الولايات (تحتل الشركة المركز الأول من حيث عدد الوكالات بمختلف أنواعها (894) حتى سنة 2023)	3	التركيز على اليقظة التسويقية أكثر من الأنواع الأخرى بإدراج اليقظة الاستراتيجية في قسم التسويق
7	هيكل تنظيمي وظيفي يغطي جميع جوانب الوظائف والعمليات للشركة		الفصل بين تحليل ومعالجة البيانات (مديرية فرعية للإدارة والمالية) واليقظة الاستراتيجية (مديرية فرعية للشؤون التقنية والتجارية)
8	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وفقا لتعديلات استراتيجيات الشركة ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية	-	-
9	هيكل تنظيمي يعكس المهام المختلفة للمديرية ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات	-	-
3- الأنظمة (Systems)			
10	يوجد لدى الشركة نظام لليقظة الإستراتيجية يقوم	5	عدم وجود أنظمة لليقظة والحماية من الهجمات

السيبرانية		برصد ومراقبة التغيرات في البيئة التنافسية	
تم إنشاء موقع ويب ولكن لا يتم تحديثه 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 للقيادة 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 وتسيير الملفات الخاصة بالحوادث بشكل رقمي وعن بعد دون الحاجة للأوراق لتسريع آجال المعالجة والتعويض	13
-		توجد لدى الشركة منصة الخبرة عن بعد لتبادل المعلومات والوثائق والصور عن بين الخبير والشركة	14
4- الأفراد (staff)			
ارتفاع تكاليف المستخدمين مقارنة بشركات الأخرى في السوق بنسبة 24% (المركز الأول حسب تقرير المديرية العامة للخزينة والمحاسبة لوزارة المالية 2023)	8	توفير كافة الوسائل الضرورية للتطوير الدائم لكفاءة العمال بهدف ضمان تحصيل المهارات المعرفية (سياسة جودة الشركة-من موقع الشركة-)	15
5- المهارات (Skills)			
غياب روح المبادرة في التعامل مع زبائن الشركة (يقدون للزبائن إلا ما يطلبونه من المنتجات دون اقتراح بدائل وعروض أخرى)	9	تزايد استفادة عمال الشركة بمختلف شرائحهم من الملتقيات والدورات التأهيلية والتكوينية	16
-		تزايد نسبة الإشراف نسبة إلى العدد الإجمالي للعمال	17
6- الأنماط الإدارية (styles)			
ضعف تقديم الخدمات وعدم مرونة آليات التعويض	10	تحسين مؤشرات التسيير بهدف الحفاظ وتعزيز مستويات الأداء	18
ضعف السياسات التسويقية	11	حصول الشركة على الشهادة الدولية "ايزو-9001" إصدار 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)".	
21	تتمتع الشركة بقيادة قوية ومحفوظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية كبيرة.	ضعف الشفافية والتأخر في آلية الإفصاح عن النتائج (عدم نشر تقرير النشاط لسنة 2023 بالرغم من نهاية سنة 2024)	
7- القيم المشتركة (shared values)			
22	التزام الموظفين بمستوياتهم الوظيفية بتنفيذ استراتيجيات وسياسات الشركة	12	تباين في مستويات الرضا الوظيفي بين الأفراد العاملين

المصدر: من إعداد الطالب

2- جدول تقييم العوامل الداخلية: لبناء جدول تقييم العوامل الداخلية نطلق 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 تعطى عوامل القوة علامات أعلى (3-4)، بينما تعطى عوامل الضعف علامات أقل (1-2) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-18): سلم تقييم العوامل الداخلية

التأثير	ضعف كبير	ضعف محدود	قوة محدودة	قوة كبيرة
النقطة	01	02	03	04

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 نطلق من مصفوفة العوامل الداخلية المختزلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-19): جدول تقييم العوامل الداخلية (Internal Factors Evaluation)

الرمز	العوامل الداخلية	الوزن	التقييم	النتيجة
S1	تمتع الشركة بقيادة قوية ومحفظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية	0,05	4	0,200
S2	الوضعية الائتمانية والمالية القوية للشركة الوطنية للتأمين يعكس تصنيف القوة المالية من شركات التصنيف العالمية	0,048	4	0,192
S3	حصول الشركة على الشهادة الدولية "إيزو-9001"	0,046	4	0,184
S4	شبكة توزيع منتشرة في جميع الولايات (المركز الأول من حيث عدد الوكالات بمختلف أنواعها (894) حتى سنة 2023)	0,045	4	0,180
S5	توجد لدى الشركة منصة رقمية داخلية my saa تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين	0,042	4	0,168
S6	توجد لدى الشركة منصة رقمية للقيادة الإدارية والتجارية لمتابعة الأداء التجاري والمالي للفروع من حيث الأهداف والأداء	0,036	4	0,144
S7	توجد لدى الشركة منصة رقمية لإدارة المطالبات والأضرار تسمح بمعالجة وتسيير الملفات الخاصة بالحوادث	0,035	4	0,140
S8	التحالفات الإستراتيجية بين SAA ومجموعة من البنوك العمومية	0,044	3	0,132
S9	يوجد لدى الشركة نظام لليقظة الإستراتيجية يقوم برصد ومراقبة التغيرات في البيئة التنافسية	0,043	3	0,129
S10	إستراتيجية تنوع محفظة الأعمال الإستباقية لتحقيق نمو في مختلف أنواع القطاعات	0,029	4	0,116
S11	تحقيق معامل ربحية موجب بنسبة 7% (النتيجة/ رأس المال الخاص)	0,027	4	0,108
S12	التزام الموظفين بمختلف مستوياتهم الوظيفية بتنفيذ استراتيجيات وسياسات الشركة	0,025	4	0,100
S13	اعتماد إستراتيجية التميز-من خلال الإصغاء الدائم لاحتياجات السوق والتميز عن المنافسين	0,025	4	0,100
S14	توجد لدى الشركة منصة الخبرة عن بعد لتبادل المعلومات والوثائق والصور عن بين الخبر والشركة	0,024	4	0,096
S15	تغطي ربحية الشركة 118% من إجمالي التكاليف المختلفة	0,028	3	0,084
S16	هيكل تنظيمي وظيفي يغطي جميع جوانب الوظائف والعمليات للشركة	0,017	4	0,068
S17	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وفقا لتعديلات استراتيجيات الشركة ومستجدات البيئة الداخلية والخارجية	0,014	4	0,056
S18	هيكل تنظيمي يعكس المهام المختلفة للمديرية ويحدد الصلاحيات والمسؤوليات	0,013	4	0,052
S19	توفير كافة الوسائل الضرورية للتطوير الدائم لكفاءة العمال بهدف ضمان تحصيل المهارات المعرفية (سياسة جودة الشركة-من موقع الشركة-)	0,012	4	0,048
S20	تحسين مؤشرات التسيير بهدف الحفاظ وتعزيز مستويات الأداء	0,016	3	0,048
S21	تزايد استفادة عمال الشركة بمختلف شرائحهم من الملتقيات والدورات التأهيلية والتكوينية	0,015	3	0,045

نقاط القوة

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	نقاط الضعف
0,050	1	0,05	ضعف تقديم الخدمات وعدم مرونة 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 تحديثه بانتظام	W4	
0,042	2	0,021	ارتفاع التكاليف مقارنة بشركات أخرى في السوق بنسبة 23%	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	تباين 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 والتأخر 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 والتأخر 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 للقيم 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، فحص يخص عوامل البيئة الخارجية الخاصة والمتعلقة بالمحيط التنافسي للشركة، وفحص آخر يتعلق بالبيئة الخارجية العامة للشركة، حيث تتأثر الشركة بما يجري في البيئتين.

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 (04-20) أهم نقاط الفرص والضعف المستخلصة من هذه الدراسة.

الجدول رقم (04-20): جدول الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية الخاصة للشركة الوطنية للتأمين

الفرص (O)		التهديدات (T)	
1- المنافسون الحاليون			
1	استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأولى في سوق التأمين الوطنية (حصة 21%)	1	قطاع تأمين السيارات يشهد مزاحمة قوية من قطاع تأمين الحرائق والأضرار الذي تحتل فيه الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الثالثة بحصة سوقية 14%
2	تنوع المنتجات التأمينية للشركة وتحقيق مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات (السيارات، الفلاحة، الحرائق والأضرار)	-	-
3	يأخذ قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% من إجمالي حصص قطاعات سوق التأمين الوطنية (bdc 2022)	2	ارتفاع خطر السيارات وبلوغ الخطيرة الوطنية للسيارات قرابة 8 مليون سيارة غالبيتها قديم
4	الشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة (ارتفاع معدل نمو سوق التأمين إلى 5% سنويا)	3	انخفاض مستويات السيارات المستوردة (159 ألف منذ فتح الاستيراد سنة 2023) وضعف الصناعة المحلية للسيارات (مصنع فيات 18 الف سيارة سنويا)
5	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	4	تجاوز بعض الشركات للإطار القانوني المحدد لامتثال كافة المتعاملين بتخفيضات لا تتعدى نسبة 50 في المائة في فرع التأمين على السيارات في ظل المنافسة القائمة بين الشركات.
6	يمثل تأمين السيارات أهم منتجات الشركة (حصة 29% من إجمالي قطاع تأمين السيارات)		
7	أكبر راس مال اجتماعي في السوق 35 مليار دج		
2- القوة التفاوضية للعملاء			
	-	5	العدد الكبير لزبائن الشركة 2 مليون زبون من بينهم شركات ومؤسسات وطنية كبرى تملك قوة تفاوضية
	-	6	ارتفاع معدل مطالبات الأقساط إلى 59%
	-	7	ارتفاع إجمالي التعويضات الممنوحة من قبل الشركة

(ترتيباً أولاً سنة 2022 بنسبة 20% من إجمالي التعويضات الممنوحة للمؤمنين في السوق)		
3- القوة التفاوضية للموردين		
انتهاج سياسة تنويع الموردين بإدخال شركات إعادة تأمين جديدة إلى برنامج الشركة	8	القوة التفاوضية لشركات إعادة التأمين وتأثيرهم على القرارات الاستراتيجية للشركة
4- المنتجات البديلة		
إطلاق الشركة لفرع جديد متخصص في التأمين التكافلي	9	ظهور منتج جديد في سوق التأمين ابتداءً من 2022 يتمثل في التأمين التكافلي
5- الداخلون الجدد للسوق		
انخفاض احتمال دخول لاعبين جدد للسوق بسبب تشبعه وانخفاض مستوى جاذبيته	10	
6- الدولة		
-	11	حظر الشركات التي يشبث عدم امتثالها للقوانين من طرف لجنة الإشراف

المصدر: من إعداد الطالب

1-2 جميع 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 بالمطلب الأول من المبحث الأول.

الجدول رقم (04-21): جدول الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية العامة للشركة الوطنية للتأمين

الفرص (O)		التهديدات (T)
1- العوامل السياسية		
	1	التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية (المرتبة 104 من 180 دولة حسب منظمة الشفافية العالمية)
2- العوامل الاقتصادية		
1	89 عالمياً متحصلاً على 4 نقاط من أصل 7 لمؤشر التنافسية العالمي بسنة 2019	قوة تنافسية عالمية متنامية للاقتصاد الوطني (المرتبة 2021-2023 9%) (المرتبة 106 عالمياً)
2	الاقتصاد الوطني يعتبر قوة اقتصادية على المستوى الإفريقي (الثالثة إفريقيا الناتج المحلي الخام 2023)	تأثير الضرائب والإعانات الممنوحة من طرف الدولة في المنافسة في السوق المحلية (الرتبة 90 عالمياً)

3	تحسنا مستويات الانفتاح التجاري للجزائر (المرتبة 8 عربيا ضمن 17 دولة عربية)	5	تميز السوق المالية المحلية بأنها سوق ضحلة (المرتبة 111 عالميا من حيث العمق)
4	تزايد في مستويات الدخل الفردي والقدرة الشرائية للمواطن (الرتبة 10 عربيا من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)	-	-
5	ارتفاع الاحتياطات الرسمية نسبة إلى معدل الناتج المحلي الإجمالي (الرتبة 5 عربيا)	6	انخفاض معدل الاختراق بالنسبة لسوق التأمين (حيث يأخذ نسبة صغيرة من الناتج المحلي الخام - الرتبة 105 عالميا)
6	مؤشرات إيجابية في مستويات السيولة بالقطاع النقدي في الجزائر (المرتبة 6 عربيا في نسبة السيولة إلى الناتج المحلي الإجمالي)	-	-
3- العوامل الاجتماعية والثقافية			
7	تحسن مؤشرات قطاع الصحة في الجزائر (تحتل المركز 56 عالميا ضمن 141 دولة)	7	تراجع استقطاب اليد العاملة في سوق الشغل (الرتبة 91 عالميا من حيث المرونة)
8	ارتفاع العمر الافتراضي للفرد في الجزائر إلى 79 سنة (حسب الديوان الوطني للإحصائيات لسنة 2023)	8	محدودية ثقافة ريادة الأعمال (المرتبة 110 عالميا)
		9	نقص القوى العاملة ذات المهارة والكفاءة لزيادة تنافسية الشركات (الرتبة 95 عالميا في مهارة القوى العاملة الحالية)
4- العوامل التكنولوجية			
9	مستويات متقدمة في معدلات الربط بالانترنت، وزيادة سرعتها (المركز 74 عالميا حسب الاتحاد الدولي للاتصالات بمعدل 80 نقطة)	10	انخفاض في مؤشرات الابتكار (الرتبة 115 من بين 133 حسب مؤشر المنظمة العالمية للملكية الفكرية)
10	زيادة عدد المشاركين في الهاتف الخليوي (اشتراك الهاتف الخليوي في المرتبة 11 عربيا)	-	-
5- العوامل البيئية			
	-	11	انخفاض جودة الطرق (الرتبة 86 عالميا من حيث جودة الطرق)
6- العوامل القانونية			
	-	12	تحديات مكافحة الفساد (المرتبة 10 عربيا)

المصدر: من إعداد الطالب

3- تقييم العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية: بعد تجميع عوامل البيئة الخارجية الخاصة والعامة، التي تؤثر بشكل مباشر بدرجات متفاوتة في نشاط الشركة، نتطرق لبناء جدول تقييم العوامل الخارجية، حيث نطلق 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 (3-4) للعوامل التي تشكل فرصا بالنسبة للشركة، بينما تعطى عوامل التهديد علامات أقل (1-2) وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (04-22): سلم تقييم العوامل الخارجية

الاستجابة	استجابة ضعيفة	استجابة متوسطة	استجابة فوق المتوسط	استجابة ممتازة
النقطة	01	02	03	04

المصدر: من إعداد الطالب

لتحديد إجمالي الدرجات المرجحة نقوم بجمع الدرجات المرجحة لكل عامل لتحديد إجمالي الدرجات المرجحة للشركة، تشير النقطة 4.0 إلى أن المؤسسة تستجيب بشكل ممتاز للعوامل الخارجية مستغلة الفرص بفعالية ومُقللة التهديدات، بالمقابل تشير 1.0 إلى أن استراتيجيات المؤسسة لا تُحسن استثمار الفرص أو التخفيف من حدة التهديدات بشكل كافٍ، 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:

H₀: لا تستجيب الشركة الوطنية للتأمين بفعالية للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $> 2,5$ ؛
H₁: تستجيب الشركة الوطنية للتأمين بفعالية للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $< 2,5$.

لتقييم العوامل الخارجية نطلق من مصفوفة العوامل الخارجية (العامة والخاصة معا) المختزلة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04-23): جدول تقييم العوامل الخارجية (Externat Factors Evaluation)

النوع	الرمز	العوامل الخارجية	الوزن	التقييم	النتيجة
مخاطر	O1	استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأولى في سوق التأمين الوطنية (حصة 21%)	0,047	4	0,188
	O2	تنوع المنتجات التأمينية للشركة وتحقيق مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات (السيارات، الفلاحة، الحرائق والأضرار)	0,045	4	0,180
	O3	يأخذ قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% من إجمالي حصص قطاعات سوق التأمين الوطنية (bdcس 2022)	0,038	4	0,152

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 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	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 تشبعه وانخفاض مستوى جاذبيته	O10	
0,078	3	0,026	قوة تنافسية عالمية متنامية للاقتصاد الوطني (المرتبة 89 عالميا متحصلا على 4 نقاط من أصل 7 لمؤشر التنافسية العالمي بسنة 2019)	O11	
0,072	3	0,024	تزايد في مستويات الدخل الفردي والقدرة الشرائية للمواطن (المرتبة 10 عربيا من نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي)	O12	
0,072	4	0,018	ارتفاع الاحتياطات الرسمية نسبة إلى معدل الناتج المحلي الإجمالي (المرتبة 5 عربيا)	O13	
0,068	4	0,017	مؤشرات إيجابية في مستويات السيولة بالقطاع النقدي في الجزائر (المرتبة 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	تحسنا مستويات الانفتاح التجاري للجزائر (المرتبة 8 عربيا ضمن 17 دولة عربية)	O16	
0,042	3	0,014	زيادة عدد المشاركين في الهاتف الخليوي (اشتراك الهاتف الخليوي في المرتبة 11 عربيا)	O17	
0,052	4	0,013	مستويات متقدمة في معدلات الربط بالانترنت، 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 (المرتبة 104 من 180 دولة حسب منظمة الشفافية العالمية)	T1	التحديات
0,050	2	0,025	خطر الشركات التي يثبت عدم امتثالها للقوانين من طرف لجنة الإشراف	T2	
0,048	2	0,024	تحديات مكافحة الفساد (المرتبة 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 (المرتبة 111 عالميا من حيث العمق)	T5	
0,038	2	0,019	تأثير الضرائب والإعانات الممنوحة من طرف الدولة في المنافسة في السوق المحلية (المرتبة 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	T8	تجاوز بعض الشركات للإطار القانوني المحدد لامتثال كافة المتعاملين بتخفيضات لا تتعدى نسبة 50 في المائة في فرع التأمين على السيارات في ظل المنافسة القائمة بين الشركات.
0,036	2	0,018	T9	ارتفاع إجمالي التعويضات الممنوحة من قبل الشركة (ترتيباً أولاً سنة 2022 بنسبة 20% من إجمالي التعويضات الممنوحة للمؤمنين في السوق)
0,036	2	0,018	T10	انخفاض جودة الطرق (الرتبة 86 عالمياً من حيث جودة الطرق)
0,035	1	0,035	T11	قطاع تأمين السيارات يشهد مزاحمة قوية من قطاع تأمين الحرائق والأضرار الذي تحتل فيه الشركة الوطنية للتأمين المرتبة الثالثة بحصة سوقية 14%
0,034	2	0,017	T12	انخفاض في مؤشرات الابتكار (الرتبة 115 من بين 133 حسب مؤشر المنظمة العالمية للملكية الفكرية)
0,033	1	0,033	T13	القوة التفاوضية لشركات إعادة التأمين وتأثيرهم على القرارات الاستراتيجية للشركة
0,032	1	0,032	T14	ارتفاع خطر السيارات وبلوغ الخطيرة الوطنية للسيارات قرابة 8 مليون سيارة
0,031	1	0,031	T15	ارتفاع معدل مطالبات الأقساط إلى 59%
0,030	2	0,015	T16	ارتفاع معدلات التضخم 2021-2023 (9%) (المرتبة 106 عالمياً)
0,026	1	0,026	T17	العدد الكبير لريائن الشركة 2 مليون زبون من بينهم شركات ومؤسسات وطنية كبرى
0,022	2	0,011	T18	محدودية ثقافة ريادة الأعمال (المرتبة 110 عالمياً)
0,021	1	0,021	T19	نقص القوى العاملة ذات المهارة والكفاءة لزيادة تنافسية الشركات (الرتبة 95 عالمياً في مهارة القوى العاملة الحالية)
0,020	2	0,010	T20	ظهور منتج جديد في سوق التأمين ابتداءً من 2022 يتمثل في التأمين التكافلي
0,020	2	0,010	T21	ترجع استقطاب اليد العاملة في سوق الشغل (الرتبة 91 عالمياً من حيث المرونة)
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 الصفريّة 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)، و جدول تقييم العوامل الخارجية (EFE)، نقوم ببناء مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية (IE MATRIX) لتحديد مجال البديل الإستراتيجي من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (04-01): نموذج مصفوفة العوامل الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين

تقييم العوامل الخارجية (2,59)	1 - 1.99	2 - 2.99	3 - 4	
	1	2	3	3 - 4
	4	5	6	2 - 2.99
	7	8	9	1 - 1.99
	تقييم العوامل الداخلية (2,95)			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات الجداول (03-58 / 03-62)

من خلال الشكل الموضح لمصفوفة تقييم العوامل الداخلية والخارجية للشركة الوطنية للتأمين، يتضح أن تمثل المستقيمان الممثلان لتقييمي العوامل الداخلية والخارجية يتقاطعان بحكم قيمتهما في منتصف الشكل وتحديدًا 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 التوسع، 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: الإستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا تواكب متغيرات البيئة الخارجية الحالية من فرص وتهديدات خارجية بشكل عام.

لاختبار صحة هذه الفرضية من عدمها نطلق جدول تقييم العوامل الداخلية والخارجية لبناء نموذج SWOT للشركة الوطنية للتأمين، هذا الأخير يتيح لنا تحديد البدائل الإستراتيجية في كل وضعية محتملة الحدوث.

لتبسيط عملية إعداد نموذج SWOT بالنظر إلى العدد الكبير في لعوامل القوة والضعف وعوامل الفرص والتهديدات التي يمكن استنتاجها من تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للشركة وفق جداول تقييم العوامل الداخلية والخارجية، سنستخدم تقنية التسلسل الهرمي في إعادة بناء الأوزان المحددة في جدول تقييم العوامل، لتقتصر على العوامل الأكثر تأثيرًا، وذلك باختيار 5 عوامل مؤثرة بوزن كبير من عوامل القوة، واختيار 5 عوامل مؤثرة بوزن كبير

من عوامل الضعف، لإعادة بناء جدول تقييم العوامل الداخلية، بالموازاة مع ذلك سنركز 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 سينتج عنها 45 مقارنة زوجية لكل جدول (أنظر الملحق رقم 04)، بالمقابل سيساعد الجدولين في حساب القيم القوة والضعف على محور السينات، وقيم الفرص والتهديدات على محور العيّنات، وتمثيلهما على معلم SWOT المتعامد والمتجانس.

2-1 إعداد جدول تقييم العوامل الداخلية باستخدام عملية التسلسل الهرمي التحليلي

بالرجوع إلى جدول تقييم العوامل الداخلية رقم (04-19) تم اختيار 05 من العوامل الأكثر تأثيراً حسب الجدول بالترتيب من S1 إلى S5 بالنسبة لعوامل القوة، واختيار 05 من العوامل الأكثر تأثيراً بالترتيب من W1 إلى W5 بالنسبة لعوامل الضعف، بعد عملية الموازنة بين العوامل بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>) لحساب التسلسل الهرمي التحليلي لعوامل القوة والضعف خلصنا إلى النتائج التالية:

الجدول رقم (04-24) جدول تقييم العوامل الداخلية المختصر

الرمز	العوامل الداخلية	الوزن	التقييم	النتيجة
S1	تمتع الشركة بقيادة قوية ومحفظة متنوعة وإدارة فعالة للمخاطر وقوة مالية	0,258	4	1,032
S2	الوضعية الائتمانية والمالية القوية للشركة الوطنية للتأمين يعكس تصنيف القوة المالية من شركات التصنيف العالمية	0,211	4	0,844
S3	حصول الشركة على الشهادة الدولية "إيزو-9001"	0,152	4	0,608
S4	شبكة توزيع منتشرة في جميع الولايات (المركز الأول من حيث عدد الوكالات بمختلف أنواعها (894) حتى سنة 2023)	0,129	4	0,516
S5	توجد لدى الشركة منصة رقمية داخلية my saa تسمح بنشر الأخبار والمستجدات للموظفين	0,088	4	0,352
مجموع نقاط القوة				3,352
W1	التركيز على قطاع تأمين السيارات مقارنة القطاعات التي تعرف نمو سريع	0,060	2	0,12
W2	ضعف تقديم الخدمات وعدم مرونة آليات التعويض	0,037	1	0,037
W3	عدم وجود أنظمة لليقظة والحماية من الهجمات السيبرانية	0,025	2	0,05
W4	تم إنشاء موقع ويب ولكن لا يتم تحديثه بانتظام	0,024	2	0,048
W5	ارتفاع التكاليف مقارنة بشركات أخرى في السوق بنسبة 23%	0,017	2	0,034
مجموع نقاط الضعف				0,289
المجموع العام		1		3.64

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>)

من خلال الجدول ولحساب قيمة نقاط القوة والضعف على محور السينات نقوم بالعملية التالية:

قيمة نقاط القوة والضعف = مجموع نقاط القوة - مجموع نقاط الضعف => 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 O_1 إلى O_5 ، 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 (04-25) جدول تقييم العوامل الخارجية المختصر

الرمز	العوامل الخارجية	الوزن	التقييم	النتيجة
O1	استحواذ الشركة على الحصة السوقية الأولى في سوق التأمين الوطنية (حصة 21%)	0,266	4	1,064
O2	تنوع المنتجات التأمينية للشركة وتحقيق مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات (السيارات، الفلاحة، الحرائق والأضرار)	0,180	4	0,72
O3	يأخذ قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47% من إجمالي حصص قطاعات سوق التأمين الوطنية (bdc 2022)	0,148	4	0,592
O4	مثل تأمين السيارات أهم منتجات الشركة (حصة 29% قطاع تأمين السيارات)	0,117	4	0,468
O5	الشركة تعمل في سوق ينمو بسرعة (ارتفاع معدل نمو سوق التأمين إلى 5% سنوياً)	0,095	4	0,38
مجموع الفرص				3,224
T1	التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية (المرتبة 104 من 180 دولة حسب منظمة الشفافية العالمية)	0,034	2	0,068
T2	حظر الشركات التي يثبت عدم امتثالها للقوانين من طرف لجنة الإشراف	0,061	2	0,122
T3	تحديات مكافحة الفساد (المرتبة 10 عربياً)	0,019	2	0,038
T4	انخفاض معدل الاختراق بالنسبة لسوق التأمين (حيث يأخذ نسبة صغيرة من الناتج المحلي الخام - المرتبة 105 عالمياً)	0,059	2	0,118
T5	تميز السوق المالية المحلية بأنها سوق ضحلة (المرتبة 111 عالمياً من حيث العمق)	0,022	2	0,044
مجموع التهديدات				0,39
المجموع العام				3.61

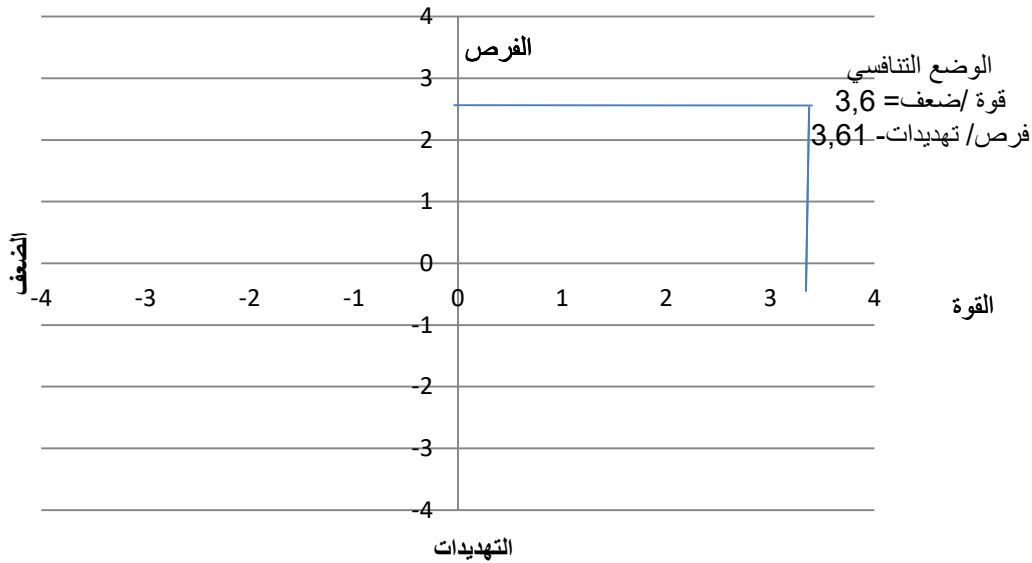
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على موقع (<https://bpmsg.com>)

من خلال الجدول ولحساب قيمة عوامل الفرص والتهديدات على محور العينات نقوم بالعملية التالية:

قيمة (الفرص والتهديدات) = مجموع عوامل الفرص - مجموع عوامل الضعف => قيمة (فرص/تهديدات) = 3.22

3-2 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، نقوم 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 لإستراتيجية هجومية (SO) حسب المعطيات المتاحة.

4-2 إعداد نموذج SWOT للشركة الوطنية للتأمين: من جدولي تقييم العوامل الداخلية والخارجية المختصرين، نقترح النموذج التحليل الرباعي المتعلق بالشركة الوطنية للتأمين للفترة 2019-2023 .

الشكل رقم (04-03): نموذج التحليل الرباعي SWOT للشركة الوطنية للتأمين

نقاط القوة S		نقاط الضعف W	
S1	قيادة قوية ومحفظة متنوعة	W	مرونة آليات التعويض
S2	وضعية التنافسية ومالية قوية	W	ضعف التسويق
S3	الشهادة الدولية "اليزو-9001"	W	الحملات الإعلامية
S4	شبكة توزيع منتشرة في الولايات	W	التركيز على تأمين السيارات
S5	التحالفات الإستراتيجية	W	الهجمات السيبرانية
الفرص O		المنطقة الثانية- استراتيجيات حالة (ضعف- فرص) OW	
O1	استحواد الشركة على الحصة السوقية الأولى	اعتماد استراتيجيات علاجية: من خلال التركيز على تحسين الخدمات ومرونة التعويضات ومضاعفة الاعلانات من أجل كسب المزيد من الزبائن	
O2	تنوع المنتجات التأمينية للشركة		
O3	قطاع تأمين السيارات نسبته 47% من حصص قطاعات		
O4	تأمين السيارات أهم منتجات الشركة		
O5	سوق ينمو بسرعة		
التهديدات T		المنطقة الثالثة - استراتيجيات حالة (القوة- تهديدات) ST	
T1	مؤشرات الشفافية	اعتماد استراتيجيات انكماشية: من خلال التركيز على تحسين الخدمات وتخفيض التكاليف والانسحاب من المنتجات غير المربحة	
T2	الامتثال للقوانين		
T3	مكافحة الفساد		
T4	نسبة الاعتزاق		
T5	سوق مالي متحولة		

المصدر: من إعداد الطالب

من خلال الشكل الموضح أعلاه يمكن للشركة الاختيار بين البدائل الاستراتيجية الأربع حسب وضعيتها التنافسية، والتي تنتجها مجموع نقاط قوتها وضعفها من جهة، وعناصر الفرص والتهديدات الحالية المنبثقة عن تقييم البيئة الخارجية للشركة من جهة أخرى.

انطلاقاً من نتائج جدول تقييم العوامل الداخلية والخارجية واللذين 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 تواكب 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

نصت 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، ويتجلى هذا التأثير بداية من الارتباط الطردي القوي بين أبعاد المتغير المستقل من جهة والمتغير 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 بداية من دراسة الباحثة علواط فتيحة (2020) التي أجرتها بمؤسسة موبيليس، ودراسة محمد جهاد البابا (2023) حول الجامعات الفلسطينية؛ كذلك نلمس هذا في الدراسات السابقة الأجنبية في دراسة Abdulsalam Ali Hussein، Ahmed Abdulsattar Al-Janabi، Alnoori (2022) حول مستشفيات 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 الاستراتيجية بصفة منفردة وجود أثر بين كل بعد كمتغير مستقل والمتغير التابع، وتباينت شدة الارتباط بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع، مرتبة بداية من اليقظة التنافسية بقوة ارتباط طردي 0,80، تليها اليقظة البيئية بقوة ارتباط طردي 0,77، ثم اليقظة التكنولوجية بدرجة ارتباط طردي 0,70، وأخيرا اليقظة التجارية بدرجة ارتباط 0,65، ويعود التباين في شدة الارتباط إلى طبيعة نشاط الشركة المنتمة لقطاع التأمين، وسلم استراتيجياتها التي تركز بالدرجة الأولى على المنافسة ومراقبة المتغيرات المجتمعية والقانونية كمكونات لليقظة البيئية.

الفرع الثاني: مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية

نصت الفرضية الرئيسية الثانية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين 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 الاستراتيجية ما يعزز من أهمية علاقة الأثر بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛ وهو ما لمسناه في الدراسات السابقة، في دراسة الباحثة علواط فتيحة (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

نصت الفرضية الرئيسية الثالثة بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء 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 المتوصل إليها كما هو في دراسة الباحثة علواط فتيحة (2020).

المطلب الثاني: مناقشة نتائج اختبار الفرضيات النوعية

الفرع الأول: مناقشة الفرضية الرئيسية الرابعة

نصت 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 $2,5 >$ ، وتكمن أهمية هذا التقييم من التأكد من امتلاك الشركة لأنظمة داخلية وموارد تسمح لها بمواجهة المتغيرات المحتملة في بيئتها الداخلية (أخطاراً كانت أو أزمات تنظيمية)، وكذا التغيرات في بيئتها الخارجية (أزمات ناتجة 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 بنقاط 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 تحليلنا "للأبعاد 07 McKinsey" في:

(1) البعد الاستراتيجي: والذي أكسب الشركة عامل للقوة تمثل في المحفظة المتنوعة، هذا الأخير منح 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 بأكثر عدد من الزبائن في السوق مقارنة بالمنافسين.

(3) بعد الأنماط الإدارية: هذا البعد أكسب الشركة عنصري قوة مهمين تمثل في التصنيف الائتماني القوي الذي سجلته الشركة من أحد أهم مؤسسات التصنيف الائتمانية الدولية "AM Best" ما أكسبها سمعة كبيرة لدى

الزبائن 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

نصت الفرضية الرئيسية الخامسة أن الشركة الوطنية للتأمين لا تستجيب بفعالية للفرص والتهديدات الخارجية بشكل عام إذا كان إجمالي الدرجات المرجحة لمصفوفة التقييم البيئي والتنافسي $2,5 >$ ، وتكمن أهمية دراسة هذه الفرضية من التحقق أن الشركة الوطنية للتأمين قادرة على تفعيل نقاط قوتها في مواجهة التغيرات المحتملة في بيئتها التنافسية (الخاصة، العامة) والاستجابة بفعالية لهذه المتغيرات انطلاقاً 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 الحاليين، بأعلى حصة سوقية، وتركيز الشركة بشكل كبير على المتغيرات البيئية المرتبطة بهم، فعلى سبيل المثال لا الحصر أحدثت الشركة عرض تأمين مخصص للمرأة (لالة) لمواجهة عرض مماثل من شركة أخرى مخصص لهذا الغرض، وتتطابق الدراسة الكمية مع الدراسة النوعية في أسبقية اليقظة التنافسية على باقي أنواع اليقظة بالشركة.

الفرع الثالث: مناقشة الفرضية الرئيسية السادسة

نصت الفرضية الرئيسية السادسة أن الإستراتيجية التنافسية الحالية للشركة الوطنية للتأمين لا تواكب 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 يتعين على الشركة انتهاز إستراتيجية هجومية في اقتناص الفرص التي يتيحها السوق للشركة خاصة والمتعلقة بالنمو السريع للسوق وتبوءها 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 والتوصيات العلمية والأكاديمية للنتائج

من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الكمية والنوعية، يمكن نعتير 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 للدراسة

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 بشكل إيجابي إلى نتائج كارثية قد تهدد 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 راسخاً ومعالجة المعلومات ونشرها بشكل فعال¹.

من أجل بلوغ المنظمة إلى مرحلة استعادة النشاط يصبح للخيار 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 زبائنهم، والذي مكنها من الحفاظ على زبائنهم بالدرجة الأولى واستمرارية نشاطها بالدرجة الثانية، من هنا تبرز أهمية المعلومات التي وفرتها 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 للاستراتيجيات 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/>.

انطلاقاً من ما انتهت إليه الدراسة الكمية، جاءت الدراسة الكيفية لتناول جانبين:

الجانب الأول التأكد 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 الحد منها، كما يتوافق تحليل SWOT بشكل مثالي مع معايير ISO المخصصة لأنظمة الإدارة في إطار فهم المنظمة وتحديد القضايا الداخلية والخارجية¹.

المطلب الثاني: التوصيات الأكاديمية للنتائج الدراسة

الفرع الأول : التوصيات الأكاديمية من الدراسة الكمية

بالاعتماد على ما تم التطرق إليه، وتوصيات من نتائج الدراسة الكمية بالشركة الوطنية للتأمين، يتوجب على الشركات العاملة في قطاع التأمين بشكل خاص والشركات الاقتصادية الناشطة في الاقتصاد الجزائري مراعاة ما يلي:

- 1- حادثة الأنظمة المعلوماتية الوطنية وحداثة اعتماد الدولة لنظام الذكاء الاقتصادي بالمقارنة مع الدول الجارة (تونس مثلاً) والدول الرائدة في المحيط الإقليمي (فرنسا مثلاً)، وما يمكن أن تشكله من تحديد تنافسي؛
- 2- اخذ التأثير الذي تحمله الأزمات على استمرارية نشاط الشركة بحمل من الجدية، خاصة الأزمات الداخلية (التنظيمية)، ولا يكون ذلك إلا باعتماد نظام داخلي لليقظة الاستراتيجية؛
- 3- التفرقة بين خلية اليقظة الاستراتيجية وخلية 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 آثار وتبعات الأزمات.

الفرع الثاني : التوصيات الأكاديمية من الدراسة الكيفية

من خلال نتائج 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 شركات معها مثل الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، بالأخص في المجالات التي تمثل أوجه قصور لدى الشركات الوطنية مقارنة بالأجنبية كما هو الحال لمؤشر الابتكار العالمي؛
- 2- تقييم العوامل الداخلية والخارجية بشكل دوري بما يسمح للشركات من تدارك القصور الداخلي واستغلال نقاط قوتها بما يعزز من كسبها للفرص المتاحة وتجاوز التهديدات المحتملة 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 تتحول 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 وطنيا.

من وجهة أخرى تعبر هذه الدراسة أن قطاع التأمين الوطني الذي لا يمثل سوا نسبة 05% (معدل الاختراق) من الناتج المحلي الخام وتسيطر عليه خمس شركات عمومية لا يمكن النهوض به بالرغم من نسب النمو التي قاربت 04% 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 الثبات 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 توجه السلطات العمومية نحو تحقيق هدف الرقمنة بكل القطاعات الاقتصادية ذا 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 خصوصا 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 الجهود للحفاظ 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 المتبعة ومحاولة إقناعهم وتحفيزهم بضرورة أخذ زمام المبادرة بشكل تطوعي وإرادي في سبيل الحفاظ استمرارية نشاط المنظمة والرفع من مستوى قيمتها وتنافسيتها في السوق.

انطلاقا من الدراسة الميدانية على الشركة الوطنية للتأمين كأحد المنظمات العمومية الرائدة في ميدان التأمين، وباستخدام وسيلتين 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 المتقاربة 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

بينت الاختبارات عدم صحة الفرضية الرئيسية الأولى الموسومة بعدم ووجود 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 قوة هذا الأثر المفسر بدرجة 67 % في ما يعود باقي الأثر إلى عوامل أخرى خارج النموذج، كما جاءت الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة المتعلقةين بدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في آراء المبحوثين حول أبعاد المتغير المستقل (اليقظة الاستراتيجية)، والمتغير التابع (إدارة الأزمات) تعزى إلى لعوامل شخصية ووظيفية، حيث أيدت الاختبارات عدم صحة الفرضيتين الرئيسيتين 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 بالقوي من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على الاستجابة بشكل فعال لمتغيرات بيئتها الخارجية.

وفي ما يتعلق بالإجابة عن الفرضية الرئيسية السادسة والمتعلقة 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.

ثانيا: 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 المعنيين 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 الاستراتيجية بالمنظمة؛
- يتجلى تحكم اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمة في مرحلة احتواء الأضرار، حيث تسعى لتوفير المعلومات الرامية إلى تغيير اتجاه وأثار الأزمة على سيروية نشاط المنظمة والأفراد العاملين بها؛
- تتضمن أنظمة اليقظة بالمنظمة أوجه قصور باعتبارها عمل إنساني يعتريه 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، انترنت الأشياء، بلوك تشين... الخ)، وإدماجها في هذا النظام قصد الرفع من جودة منتجات اليقظة الاستراتيجية (معلومات اليقظة الاستراتيجية)؛
- تقاس فعالية نظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمدى جودة منتجاتها.

ثالثا: 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 أمرا 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، خصوصا ؛

- ✓ تمثل تجربة أزمة كورونا نموذجاً للآزمات التي يمكن أن تتعرض لها المنظمات مستقبلاً لذا يتوجب التعلم من الأزمات 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 آزمات، ما يوجب تفعيل يقظة 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 الملتقيات والندوات المخصصة للمتعاملين الاقتصاديين لتبادل الخبرات وطرق ونظم التسيير 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 عمومية تسيطر من خلاله على حصة أكبر من حجم السوق، هذا الوضع قد يتغير مع قانون التأمين الجديد المزمع طرحه من قبل الحكومة بعد إثراءه، ما قد يدفع لانفتاح أكبر للسوق أمام الشركات المنافسة الخاصة ذات التمثيل الضعيف.

ثالثاً: أفاق الدراسة

- انطلاقاً من نتائج الدراسة الحالية وما أنتجته الدراسات السابقة في مجالي 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 بعضها منها نراها ضرورة للرفع اللبس عن بعض الإشكالات الحالية:
- ✓ دراسة العلاقة بين القرارات الاستراتيجية والتحكم بالأزمات التنظيمية وفق نموذج SWOT.
- ✓ دراسة العلاقة الوسيطة 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 الوسيطة 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 المجيد 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 و الإدارة*، الاكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 6- أسامة عبد الرحمان، *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 والعنف 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 المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015.
- 11- جمال محمد عبد الله، *إدارة الأعمال: مبادئ ومفاهيم*، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 12- جمال هداش محمد، ليلي 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 الرحمان 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، جيوسراتيجية 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 والممارسة المهنية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، نبلأ ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2020.
- 22- راميش شاردا، وآخرون، ذكاء الأعمال والتحليلات وعلم البيانات: منظور إداري، معهد الإدارة العامة- مركز البحوث والدراسات، الرياض السعودية، 2020.
- 23- روبرت أولمر، 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 وبرامجها، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 25- زيد منير عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 26- سارة إبراهيم مرزوق، اثر التمكين على الإبداع لدى العاملين، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2021.
- 27- سالم عبد الله الفاخري، علم النفس العام الجزء الثاني، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان الأردن، 2018.
- 28- سعد شاكر شبلبي، محمد حسين المومني، السياسة الأمريكية في إدارة الأزمات الدولية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2021.
- 29- سعد علي العنزي، إيمان عامر الدهان، ونور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 30- سعد علي ريجان المحمدي، الريادة والإبداع، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2023.
- 31- سعيد أوكيل، 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 الاكاديميون 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، *الدكاء المتعدد أنشطة عملية ودروس تطبيقية*، الطبعة الثالثة، مركز ريبونو لتعليم التفكير، الاردن، 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- طعيমান جعبل طعيمان، *أثر القيادة التحويلية على إدارة الأزمات*، الطبعة الأولى، عمان الأردن، الآن ناشرون وموزعون، 2021.
- 41- طلال محمد علي الججاوي، فؤاد عبد المحسن الجبوري، *نظم المعلومات المحاسبية وفاعليتها في ظل الدور الإستراتيجي لمنظمات 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، *فاعليات 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، *المعجم 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 الحسبان، وعز الدين النعيمي، *إدارة الأزمة الأمنية في ظل مواقع التواصل الاجتماعي*، الطبعة الأولى، دار الخليج للنشر والتوزيع، 2022.
- 50- فضيلة سلمان داود، *الإدارة الإستراتيجية مفاهيم أساسية وممارسات 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 والحرب: 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 المعزز للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 60- محمد هيكمل، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة مصر، 2006.
- 61- محمود كاظم محمود التميمي، إرشاد الأزمات، الطبعة الأولى، مركز رينونو 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 الالكتروني، القاهرة مصر، 2015.
- 63- مصطفى علي اللحام، المدخل إلى علم المكتبات ومصادر المعلومات، الطبعة الأولى، الاكاديميون 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 النصار، 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- نصير مطر الزبيدي، إدارة الولايات المتحدة للأزمات 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 الاضطرابات 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 تسيري 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 الزرقاء، الأردن.
- 79- أروى محمد محمود الرشيدة، (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 قصير، (2016)، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في تبني التسويق ألابتكاري 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 كرجلي، (2014)، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك دراسة مرجعية مقارنة للبنوك العاملة بمقر ولاية البويرة، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر.
- 82- حليلة لخداري، (2022)، دور اليقظة الاستراتيجية في الرفع من القدرات الإبداعية للمؤسسة الاقتصادية مدخل نظرية اكتشاف الإشارة دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه الطور ثالث، شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر 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 التسيير، جامعة أحمد دراية أدرار، الجزائر.
- 87- رضا أحمد حامد رضوان، (2020)، متطلبات اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها بإدارة الأزمات دراسة تطبيقية على الكليات المتوسطة في المحافظات 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 بمنظمات الأعمال دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة المنظمات علوم تسيير، 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 تسييرية حديثة حالة شركة نفطال، رسالة ماجستير، علوم التسيير فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، الجزائر.
- 94- صليحة كاريش، (2012)، اليقظة الاستراتيجية نظام إنذار المبكر والذكاء الجماعي في المؤسسة تحويل الإشارات الضعيفة إلى قوة محرك دراسة حالة مؤسسة نفطال، أطروحة دكتوراه علوم، فرع التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 95- صونية بنغ، (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 التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 97- عبد الوهاب سيواني، (2015)، نحو إدماج الذكاء الاقتصادي في تسيير الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر.
- 98- علي بن سالم بن مسلم الحتروشي العريمي، (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 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 الاستراتيجية دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

- 101- فتيحة علواط، (2020)، اليقظة الإستراتيجية كآلية لمواجهة الأزمات دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، أطروحة دكتوراه علوم، إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، (2020)، الجزائر.
- 102- لمى ماجد حميد، (2019)، الدور الوسيط للميقظة الإستراتيجية في العلاقة بين الذكاء التنافسي والأداء الريادي دراسة ميدانية لعية من الكليات الأهلية في العراق، أطروحة دكتوراه فلسفة، إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان.
- 103- لمية سولمية، (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 مساعدي 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 غوالي، (2023)، أثر اليقظة الاستراتيجية 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 لحالة الجزائر للفترة الممتدة 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 بمينيسوتا، الولايات المتحدة الأمريكية.
- 108- المهدي 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 سلامة أبو راشد، (2021)، أثر الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية بالمنظمات غير الحكومية المحافظات الجنوبية الفلسطينية (دراسة حالة اتحاد لجان العمل الصحي)، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.
- 111- نسرین مغمولي، (2016)، دور الذكاء الاقتصادي في الرفع من التنافسية الدولية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة فرتيال -Fertial- عنابة، أطروحة دكتوراه الطور الثالث، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- 112- نور العابدين قوجيل، (2012)، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، رسالة ماجستير، الإعلام والاتصال وحاكمية المنظمات، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر.
- 113- هنادي لطفي عبد الرحمان أبو ليلي، (2022)، أثر اليقظة الاستراتيجية 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 والملتقيات:

- 114- إبراهيم عباس الزهيري، (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 والمعوقات، *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، المجلد 26، العدد 03، العراق، ص 380.
- 117- احمد علي صالح و عثمان رياض عبد المجيد، (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 المعلوماتي ومسؤولية حماية المعلومة في المؤسسة الاقتصادية، *مجلة المعيار*، جامعة تيسمسيلت، المجلد 25، العدد 03، الجزائر، ص 959.
- 119- أميرة أحمد الزهيري 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 941-985.
- 120- بشار ذاكر صالح القوطجي ومحمد محمود حامد الملاحسن، (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، جامعة كربلاء، العراق، ص 18-39.
- 121- حاج بن يطو وصادق شنوف، (2021)، اليقظة الإستراتيجية مدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية ضمن متطلبات البحث والتطوير دراسة حالة اتصالات الجزائر مستغانم، *مجلة المالية والأسواق*، 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 الجزائرية، *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، جامعة تيسمسيلت، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، ص 26-45.
- 123- حميدة راضية، (2022)، اليقظة الإستراتيجية تدليل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، *مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية- بحوث ودراسات*، جامعة البليدة 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 البليدة 02، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ص 266-290.
- 125- الخامسة سايجي، 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 قمري، (2021)، مساهمة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية في تفعيل خلية اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة أركوديم ميديا، مجلة دفاتر بولكس، جامعة مستغانم، المجلد 10، العدد 01، الجزائر، ص 515.
- 128- زكي 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 الجوهرى، (2021)، تقييم كفاءة اتصالات إدارة أزمة كورونا بمؤسسات القطاع السياحي المصري، المجلة المصرية لبحوث الإعلام، 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 بمنطقة عسير، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، الجزء الثاني، العدد 75، الأردن، ص 271-336.
- 132- سلوى مبارك الشهراني ومحمد احمد غريب السيد حويجي، (2024)، تطوير إدارة الأزمات لدى القيادات الأكاديمية بجامعة الملك خالد في ضوء أبعاد اليقظة الإستراتيجية، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، المجلد 24، العدد 271، مصر، ص 53-82.
- 133- شمس ضيات خلفاوي، (2013)، الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح 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 486-505.
- 135- طارق بوحوفاني، 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 بهاز، (2021)، دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات في المؤسسة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 5، العدد 2، جامعة غرداية، ص 289-307.
- 137- عادل السعيد البنا، (2009)، الفنيات السيكلوجية المستخدمة في إدارة الأزمات، مجلة كلية التربية بدمنهور، جامعة الإسكندري، 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 بيتي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، المجلد 14، العدد 4، ص 494-550.

- 139- عائشة مصباح، عبد الفناح بوخمخم، (2019)، دور اليقظة الاستراتيجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة بالمديرية الجهوية للشرق لمعامل الهاتف النقال اوريدو، مجلة دراسات اقتصادية، جامعة قسنطينة 2، المجلد 6، العدد 1، ص 23-46.
- 140- عبيح الله جوزه، (2020)، نظام إدارة الأزمات في المنظمات المعاصرة الأزمات التنظيمية أمودجنا، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 11، العدد 1، ص 8-30.
- 141- فتيحة علواط، 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 15-43.
- 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 قادري، سعيدة الطيب، (2017)، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة لعينة من النسيج الصناعي الجزائري، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، 2017 جامعة مسيلة، المجلد 2، العدد 2، ص 1-19.
- 146- مريم لمروس، (2019)، أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة، مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والإنسانية، جامعة الجلفة، المجلد 2، العدد 4، ص 68-86.
- 147- مريم لمروس، (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 بكوش، فريدة بوغازي، (2022)، فعالية اليقظة الإستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الفندقية العاملة بولاية الطارف، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، جامعة مسيلة، 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، ص 144-260.
- 151- نور الهناء براهيم، الهام بوجعدار، والياس الهناني فراح، (2019)، استراتيجيات إدارة الأزمات في المؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي ميله، المجلد 3، العدد 1، 2019، ص 565-585.
- 152- هبة سحنون، نوة ثلاثية، (2018)، أثر اليقظة الإستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة سييوس لابل عنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، المجلد 2، العدد 43، ص 135-145.

153- جمال بن السعدي، رضا زواش، وكلثوم جسّاس، (2017)، *اليقظة الإستراتيجية كعامل لاستمرارية الأداء*، ملتقى دولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة محمد بوضياف مسيلة، 2017/11/12، الجزائر.

154- محمد بوسماحة، توفيق زباني، 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 تهديدات إلى فرص، جامعة بشار، 2021/05/26، الجزائر.

د- الأسانيد القانونية

155- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية رقم 15، المؤرخة في 2006/03/12، القانون رقم 06-04 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 2008/04/13، المرسوم التنفيذي رقم 08-113 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 2011/10/16، 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 2021/12/26

هـ- التقارير:

159- صندوق النقد العربي، (2023)، *تقرير تنافسية الاقتصاديات العربية العدد السادس*، أبو ظبي الإمارات.

و- المواقع الالكترونية:

160- الإذاعة الجزائرية، ارتفاع معتبر في متوسط العمر المتوقع في الجزائر 2020-2023، 2024/12/03، <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، الجزائر، <https://my.radioalgerie.dz/ar/node/29894>

162- عبد القادر الكاملي، دول الخليج تتفوق عالميا في توفير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للجمهور، الجزيرة نت، 2024/12/07، <https://www.aljazeera.net/tech/2024/8/25/2024/12/07>

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Livres:

- 1- Alan Jay Zarembo, *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 Peguiron, **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'ÉPANOUISSEMENT 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 Gökem, **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 Crisology*, **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 Gorla, **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 MOULOUD 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 BALAN, 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 Feldez, 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 Strategique - 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 sureté 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 Strategique, 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 l Smartsheet, smartsheet, 2020, Date d'ajout 24/09/2024,[https, //www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories](https://www.smartsheet.com/content/crisis-management-model-theories)
- 109- Andy Marker, How to Build a Crisis Management Team l, smartsheet, 2022, Date d'ajoute 24/09/2024, [https, //www.smartsheet.com/content/crisis-management-team-roles](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](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](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.crisis-control.com/blogs/business-crisis-management-2/](https://www.crisis-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/](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/](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](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](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/](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](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](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](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](https://www.transparency.org/en/cpi/2023)
- 123- Deloitte, Crisis Management Services, Deloitte United States, 2024, [https, //www.deloitte.com/us/services/crisis-management](https://www.deloitte.com/us/services/crisis-management)

- [//www2.deloitte.com/us/en/pages/advisory/solutions/crisis-management-services.html](http://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-opportunite-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.SCAning, Veille Stratégique Anticipative - Intelligence Collective , VAS-IC, , 2014, <http://www.veille-strategique.org/pages/3-lescanning.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.veillemag.com, 2024, https://www.veillemag.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 Research, 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, getofficely, date de ajoute 07/10/2024, <https://getofficely.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.crisis-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>

الملاحق

1- الملحق رقم 01: قائمة المحكمين للاستبيان

المحكم	الرتبة العلمية	جامعة الانتماء
أ.د/ حنيش فتحي	أستاذ التعليم العالي	جامعة غرداية
د/يوسف زكرياء رحمانى	أستاذ محاضر "أ"	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/ معطالله محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست
أ.د/ صويلحي نور الدين	أستاذ التعليم العالي	جامعة تمنراست

2- الملحق 02/ مشروع الاستبيان المقدم للتحكيم

مشروع الاستبانة

الأخ الفاضل....الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة الأزمات بالمنظمات"، وتهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية كنظام معلوماتي من أجل إدارة ومواجهة وتجنب الأزمات التي قد تواجهها مؤسساتكم.

وفي هذا الإطار نسعى بمعينكم إلى إظهار حقيقة الموضوع كون مشاركتكم تمثل عاملا 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 وتجاوبكم معنا

لكم منا فائق التقدير والامتنان

الباحث:

بن حامو ابراهيم

تخصص:

اقتصاد وتسيير المؤسسات

البريد الالكتروني: 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، تركز 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 الرامية إلى تمكين المنظمة من تجنب الوقوع في أزمات ومواجهتها حال حدوثها وكذا التقليل من أثارها، وأخذ العبر منها كي لا تتكرر مستقبلا.

إشارات الإنذار المبكر: معلومات غامضة ومبعثرة يتم تلقيها من خارج المؤسسة بطرق مختلفة، توحى بوجود حدث مستقبلي ينبئ بوجود فرصة أو تهديد يخص نشاطا المؤسسة

محتوى الاستمارة:

(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 ☐ 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)

لرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	وضوح العبارة		انتماء العبارة		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
أولاً: اليقظة التنافسية (la veille concurrentielle)						
01	تراقب مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها	x				
02	تراقب مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين					تعديل كلمة
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 الخارجين من السوق	x				
07	تحلل مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين	x				
08	تحلل مؤسستنا باستمرار الفرص والتهديدات الخفية التي تتواجد بالسوق التنافسي لنشاط عملها	x				
09	تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص اكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المحتملة	x				

ثانيا: اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)

10	تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير	x			
11	تتابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأنشطتها	x			
12	تتابع مؤسستنا التكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها	x			
13	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار	x			
14	تصميم المنتجات والخدمات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي	x			
15	تشارك المؤسسة في الملتقيات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها	x			
16	تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تحديثه باستمرار	x			
17	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للتواصل مع مورديها وزبائنها والأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها	x			
18	تملك مؤسستنا عمال مؤهلين في تتبع التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها	x			

ثالثا: اليقظة التجارية (la veille commerciale)

19	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها	x			
20	تحلل مؤسستنا التغير في سلوك وأذواق الزبائن	x			
21	تدرس المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن	x			
22	تسعى مؤسستنا لإرضاء زبائنها بوسائل مختلفة وتقيس مستوى هذا الرضا	x			
23	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها	x			
24	تتابع وتحافظ المؤسسة على علاقة جيدة بمورديها	x			
25	تقيم المؤسسة مورديها على أساس أسعار وجودة المنتجات والخدمات المقدمة	x			
26	تملك المؤسسة بيانات عن السياسات المتبعة من قبل الموردين وتجدها باستمرار	x			
27	تملك مؤسستنا معلومات عن مصادر التوريد الجديدة في السوق	x			
28	المؤسسة على دراية بكافة المنتجات البديلة عن منتجاتها في السوق	x			

رابعا: اليقظة البيئية (la veille environnementale)

29	تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أذواق وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده	x			يقظة تجارية
30	تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع	x			
31	توفر مناخا اجتماعيا سليما يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفيها	x			
32	تشارك مؤسستنا في المؤتمرات و ورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع	x			
33	تسعى مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع	x			
34	تتابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة	x			
35	تسعى مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير	x			

						السلامة البيئية
المحور الثاني: مجالات إدارة الأزمات بالمؤسسة (Gestion de crise)						
أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر _ (Détecter les signes d'alerte précoce)						
الرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	وضوح العبارة		انتماء العبارة		التعديل
		واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
36	تتعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها	x				
37	تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة	x				
38	تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسير وتحليل الإشارات التي تم رصدها من محيط المؤسسة	x				
39	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في التنبؤ بحدوث الأزمات	x				
40	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في تحديد مسبباتها الأزمات وطرق تجنبها	x				
41	تحتوي المؤسسة على نظام للإنذار المبكر قائم على موارد بشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط المؤسسة	x				
ثانياً: الاستعداد والوقاية _ (Préparation et prévention)						
42	توجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات	x				
43	تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	x				
44	تحتفظ المؤسسة بمخصصات مالية(مؤنات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة	x				
45	تتوفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات	x				
46	يملك بعض الموظفين تجارب شخصية للتعامل مع الأزمات	x				
47	يتم إعداد خطط مسبقة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو أي طارئ محتمل	x				
48	يتم تدريب العمال بصفة دورية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	x				
49	توجد تعليمات إدارية واضحة بالمؤسسة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة	x				
ثالثاً: احتواء الأضرار _ (Limitation des dégâts)						
50	يتم توزيع المهام وتحديد المسؤوليات بشكل سريع عند حدوث الأزمة	x				
51	يؤخذ عامل الوقت بعين الاعتبار عند التعامل مع الأزمات	x				
52	تستخدم المؤسسة تقنيات محدد وخطط معدة مسبقا لاحتواء الأزمة	x				
53	يساهم توفير المعلومات في المراحل السابقة بالتقليل من أضرار الأزمة	x				
رابعاً: استعادة النشاط _ (Retour d'activité)						
54	تقوم المؤسسة بتوفير الاحتياجات الضرورية للمواقع المتضررة من الأزمة لاستعادة نشاطها	x				

55	تقوم المؤسسة بالتقليل من آثار الأزمة من خلال اتخاذ الإجراءات الرامية إلى كبح مسبباتها وقطع الإمدادات عنها	x			
56	تبادر المؤسسة بتوجيه حملة إعلامية مناسبة لفائدة الأطراف ذات الصلة بالأزمة وأصحاب المصالح لإبلاغهم بمسببات الأزمة وكيفية التعامل معها	x			
خامسا: التعلم _ (Apprentissage)					
58	تقوم المؤسسة باعتماد الإجراءات المناسبة لعدم تكرار الأزمة	x			
59	تقوم المؤسسة على تحسين أداء الأفراد بما يجعلهم قادرين على مواجهة أزمات مماثلة	x			
60	يمكن حدوث الأزمة المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف والقوة لديها	x			
61	تقوم المؤسسة باستخلاص العبر من الأزمة بهدف التدريب والتعلم	x			
62	تقوم المؤسسة بتحسين برامج عملها وخطط إدارة الأزمات بناء على تقييمها للخطط السابقة أثناء الأزمة	x			

رابط الاستبيان:

<https://forms.gle/4CBAVadfQ6KEt5iD7>

3_ الملحق 03 / الاستبانة الموجهة للمستجوبين (لأفراد العينة)

استبيان

الأخ الفاضل....الأخت الفاضلة....،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها في إطار أطروحة الدكتوراه الموسومة بـ: "اليقظة الإستراتيجية مدخل لإدارة الأزمات بالمنظمات"، وتهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي تلعبه اليقظة 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 عاملا 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 وتجاوبكم 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:

اليقظة الإستراتيجية: تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، تركز 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 الرامية إلى تمكين المنظمة من تجنب الوقوع في أزمات ومواجهتها حال حدوثها وكذا التقليل من أثارها، وأخذ العبر منها كي لا تتكرر مستقبلا.

إشارات الإنذار المبكر: معلومات غامضة ومبعثرة يتم تلقيها من خارج المؤسسة بطرق مختلفة، توحى بوجود حدث مستقبلي ينبئ بوجود فرصة أو تهديد يخص نشاطا المؤسسة

محتوى الاستمارة:

(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 ☐ 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)

الرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: اليقظة التنافسية (la veille concurrentielle)						
01	تراقب مؤسستنا بشكل مستمر أداء منافسيها					

02	تراقب مؤسستنا التوجهات الإستراتيجية وخطط للمنافسين				
03	تملك مؤسستنا معلومات عن أهداف منافسيها الحاليين				
04	تملك مؤسستنا معلومات حول الموردين المتعاملين مع منافسيها				
05	تملك مؤسستنا معلومات حول التحركات المحتملة لمنافسيها				
06	تملك مؤسستنا معلومات عن المنافسين المحتملين الجدد والمنافسين الخارجين من السوق				
07	تحلل مؤسستنا نقاط ضعف وقوة منافسيها الحاليين				
08	تحلل مؤسستنا باستمرار الفرص والتهديدات الخفية التي تتواجد بالسوق التنافسي لنشاط عملها				
09	تحقق مراقبة المنافسين للمؤسسة اقتناص فرص اكبر من منافسيها وتجنب التهديدات المحتملة				
ثانيا: اليقظة التكنولوجية (la veille technologique)					
10	تملك المؤسسة مصلحة للبحث والتطوير				
11	تتابع مؤسستنا باستمرار التطور التكنولوجي والعلمي المرتبط بأنشطتها				
12	تتابع مؤسستنا التكنولوجيا المستخدمة من قبل منافسيها				
الرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
13	تسعى المؤسسة إلى تعزيز قدرتها على ترقية الإبداع والابتكار				
14	تصميم المنتجات والخدمات تماشيا مع التطور التقني والتكنولوجي				
15	تشارك المؤسسة في الملتقيات العلمية والتكنولوجية المرتبطة بنشاطها				
16	تملك مؤسستنا موقع الكتروني يتم تحديثه باستمرار				
17	تستخدم مؤسستنا تكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال للتواصل مع مورديها وزبائنها والأطراف الأخرى ذات الصلة بنشاطها				
18	تملك مؤسستنا عمال مؤهلين في تتبع التطورات التكنولوجية الحديثة المتعلقة بنشاطها				
ثالثا: اليقظة التجارية (la veille commerciale)					
19	تقوم مؤسستنا باستمرار بجمع معلومات عن زبائنها ومورديها				
20	تحلل مؤسستنا التغير في سلوك وأذواق الزبائن				
21	تدرس المؤسسة بشكل مستمر احتياجات ورغبات الزبائن				
22	تسعى مؤسستنا لإرضاء زبائنها بوسائل مختلفة وتقيس مستوى هذا الرضا				
23	تعتمد المؤسسة على وسائل ترويجية حديثة لمواجهة منافسيها واستقطاب زبائنها				
24	تتابع وتحافظ المؤسسة على علاقة جيدة بمورديها				
25	تقيم المؤسسة مورديها على أساس أسعار وجودة المنتجات والخدمات المقدمة				
26	تملك المؤسسة بيانات عن السياسات المتبعة من قبل الموردين وتجدها باستمرار				

27	تملك مؤسستنا معلومات عن مصادر التوريد الجديدة في السوق						
28	المؤسسة على دراية بكافة المنتجات البديلة عن منتجاتها في السوق						
رابعاً: اليقظة البيئية (la veille environnementale)							
29	تملك المؤسسة معلومات كافية حول تطور أذواق وثقافة المجتمع وعاداته وتقاليده						
30	تسعى المؤسسة إلى أن تتوافق منتجاتها مع ثقافة ومعتقدات المجتمع						
31	توفر مناخاً اجتماعياً سليماً يحد من الآثار السلبية في العلاقات القائمة بين موظفيها						
32	تشارك مؤسستنا في المؤتمرات و ورشات العمل للمساهمة في حل مشكلات المجتمع						
الرقم	أبعاد اليقظة الإستراتيجية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
33	تسعى مؤسستنا إلى تعزيز مكانتها وعلاقتها بالمجتمع						
34	تتابع المؤسسة التشريعات والقوانين ذات الصلة بالمؤسسة						
35	تسعى مؤسستنا إلى أن تكون منتجاتها موافقة لمتطلبات ومعايير السلامة البيئية						
المحور الثاني: مجالات إدارة الأزمات بالمؤسسة (Gestion de crise)							
أولاً: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر (Détecter les signes d'alerte précoce)							
الرقم	أبعاد إدارة الأزمات وعبارات القياس	موافق بشدة	وافق	حايد	ير موافق	غير موافق بشدة	
36	تتعامل المؤسسة مع الأزمات من خلال المؤشرات التي تنبئ بظهورها قبل حدوثها						
37	تقوم المؤسسة باستمرار بتتبع ورصد البيانات والإشارات الخفية التي قد تشير لحدوث أزمة						
38	تقوم جهة مختصة داخل المؤسسة بتفسير وتحليل الإشارات التي تم رصدها من محيط المؤسسة						
39	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في التنبؤ بحدوث الأزمات						
40	تساعد عملية تتبع وجمع المعلومات المؤسسة في تحديد مسبباتها الأزمات وطرق تجنبها						
41	تحتوي المؤسسة على نظام للإنذار المبكر قائم على موارد بشرية ومادية لمتابعة الإشارات الواردة من محيط المؤسسة						
ثانياً: الاستعداد والوقاية (Préparation et prévention)							
42	توجد بالمؤسسة وحدة تنظيمية لإدارة الأزمات						
43	تملك المؤسسة الإمكانيات البشرية والمادية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة						
44	تحتفظ المؤسسة بمخصصات مالية(مؤونات) لمواجهة الأزمات والأحداث المحتملة						

45	تتوفر المؤسسة على قدرات اتصالية وتكنولوجية للتنبؤ والتعامل مع الأزمات				
46	يملك بعض الموظفين تجارب شخصية للتعامل مع الأزمات				
47	يتم إعداد خطط مسبقة في المؤسسة لمواجهة الأزمات أو أي طارئ محتمل				
48	يتم تدريب العمال بصفة دورية للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة				
49	توجد تعليمات إدارية واضحة بالمؤسسة للتعامل مع الأزمات والأحداث الطارئة				

ثالثاً: احتواء الأضرار (Limitation des dégâts)

لرقم	أبعاد إدارة الأزمات وعبارات القياس	موافق بشدة	وافق	حايد	ير موافق بشدة	غ
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 محدد وخطط معدة مسبقاً لاحتواء الأزمة					
53	يساهم توفير المعلومات في المراحل السابقة بالتقليل 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 أثار 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 بمسببات 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 الالكتروني: (الإجابة عبر الوات ساب او الايميل)

<https://forms.gle/4CBAVadfQ6KEt5iD7>

4_ الملحق رقم 04 / هيكلية الدراسة النوعية (المقابلة)

رسالة تقديم

من السيد/ بن حامو إبراهيم

- طالب دكتوراه علوم اقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير 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

يشرفني أن أتقدم إلى شخصكم الفاضل بطلي هذا، والمتضمن طلب إجراء مقابلة مع إدارات مؤسستكم المختصة في مجال دراستنا، وذلك من أجل تناول وتحليل واقع البيئة الداخلية والخارجية وكذا تشخيص مدى تطبيق اليقظة الإستراتيجية بمؤسستكم، علما 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"، وتتعلق 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 كمجال 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

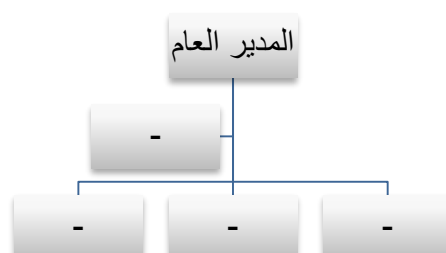
1- المعلومات العامة حول المؤسسة Informations générales sur l'établissement :

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



2-3 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/متناقص)	تطور عدد العمال بالشركة		الأموال الخاصة
(تزايد/مستقر/متناقص)	تطور العقارات التابعة للشركة	%	نسبة الأموال الخاصة
(تزايد/مستقر/متناقص)	تحفيز العمال ماديا ومعنويا		الديون
(تزايد/مستقر/متناقص)	تجهيز الشركة بالمعدات	%	نسبة الديون
		(وضعية ممتازة/جيدة/مقبولة/صعبة)	القدرة على تسديد الديون
		(وضعية ممتازة/جيدة/مقبولة/صعبة)	سرعة تمويل المورد للشركة

4-3 تحليل نط الإدارة Style:

(مركزي/لا مركزي)	شكل العمل الإداري بين الوحدات
(جيد/مقبول/ضعيف)	مدى إشراك العمال في رسم السياسات والاستراتيجيات
(جيدة/مقبولة/ضعيفة)	إشراك العمال في مراقبة البيئة الداخلية والخارجية

5-3 تحليل الأنظمة Systèmes :

(جيد/مقبول/ضعيف)	(موجود/غير موجود)	نظام المراقبة البيئية التنافسية والتجارية والتكنولوجية
(جيد/مقبول/ضعيف)	(موجود/غير موجود)	نظام إعلام ألي

6-3 تحليل المهارات Skills:

وضعيتها (جيدة/مقبولة/ضعيفة)	نعم/لا	تمتع الموظفون بمهارات تقنية في مجال عملهم
وضعيتها (جيدة/مقبولة/ضعيفة)	نعم/لا	يتمتع القائمون على الشركة بمهارات التعامل مع التغيرات الطارئة داخل الشركة وخارجها

7-3 تحليل القيم المشتركة Shared value:

يعمل الموظفون في جو إنساني وتشاركي ملائم	نعم/لا	وضعيته (جيدة/ مقبولة/ ضعيفة)
يقوم الموظفون بشكل تطوعي وإرادي لحماية سمعة الشركة	نعم/لا	وضعيته (جيدة/ مقبولة/ ضعيفة)
يبلغ الموظفون مسؤولي الشركة بكل تهدي أو حدث داخلي أو خارجي يؤثر على نشاط الشركة بشكل إرادي وتطوعي	نعم/لا	وضعيته (جيدة/ مقبولة/ ضعيفة)

3- تحليل البيئة الخارجية للشركة (نقاط الضعف/نقاط القوة) :

1-2-4 تحليل المنافسين Analyse de la concurrence:

المنافسين الحاليين للشركة Les concurrents actuels de l'entreprise	ترتيب المنافسين حسب توقع الشركة Classement des concurrents selon les attentes de l'entreprise	نسبة الحصة السوقية المحتملة % Part de marché

2-2-4 تحليل الموردين Analyse des fournisseurs:

الموردين الحاليين للشركة	ترتيب الموردين حسب توقع الشركة	داخل الوطن/ خارج الوطن

تحليل الزبائن Analyse client:

الزبائن الحاليين للشركة	دائم/ مؤقت	ترتيب الزبائن حسب توقع الشركة	داخل الوطن/ خارج الوطن

المنتجات الجديدة والمتوقعة Nouveaux produits attendus:

اسم المنتج الجديد المتوقع	نسبة تهديده لمنتجات الشركة	داخل الوطن/ خارج الوطن

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					
	البيضة البيئية	البيضة التجارية	البيضة التكنولوجية	البيضة التنافسية	ادارة الازمات
Corrélation de Pearson					
ادارة الازمات	,778	,658	,707	,803	1,000
البيضة التنافسية	,899	,728	,839	1,000	,803
البيضة التكنولوجية	,786	,744	1,000	,839	,707
البيضة التجارية	,696	1,000	,744	,728	,658
البيضة البيئية	1,000	,696	,786	,899	,778
Sig. (unilatéral)					
ادارة الازمات	,000	,000	,000	,000	.
البيضة التنافسية	,000	,000	,000	.	,000
البيضة التكنولوجية	,000	,000	.	,000	,000
البيضة التجارية	,000	.	,000	,000	,000
البيضة البيئية	.	,000	,000	,000	,000
N					
ادارة الازمات	56	56	56	56	56
البيضة التنافسية	56	56	56	56	56
البيضة التكنولوجية	56	56	56	56	56
البيضة التجارية	56	56	56	56	56
البيضة البيئية	56	56	56	56	56

6- الملحق رقم 06/ أثر البيضة الاستراتيجية بأبعادها في إدارة الأزمات

Test des échantillons indépendants								
	Test de Levene sur l'égalité des		Test t pour égalité des moyennes					
	variances							
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Interv
البيضة التنافسية	5,067	,028	-1,409	54	,165	-,21065	,14951	Interv
Hypothèse de variances égales								

	Hypothèse de variances inégales			-1,490	53,356	,142	-,21065	,14135	
البيضة التكنولوجية	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 البيئية	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/ الرحلة 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 متنوعة وقوة مالية
2	S2 تصنيف ائتماني ممتاز
3	S3 شهادة الجودة ايزو
4	S4 اكبر شبكة توزيع وطنيا
5	S5 منصات رقمية متطورة
6	W1 التركيز على قطاع السيارات
7	W2 عدم مرونة اليات التعويض
8	W3 ضعف الحماية من الهجمات السيبرانية
9	W4 موقع ويب ضعيف التحيز
10	W5 ارتفاع التكاليف العامة للشركة

max. 45 character ea.

OK

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 o1
2	مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات O2
3	%قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47 O3
4	تأمين السيارات أهم منتجات الشركة O4
5	سوق ينمو بسرعة O5
6	التحديات المرتبطة بمؤشرات الحفاقية T1
7	عدم الامتثال للقوانين T2
8	تحديات مكافحة الفساد T3
9	انخفاض معدل الاختراق T4
10	سوق مالية متحلة T5
max. 45 character ea.	
OK	

9- الملحق رقم 09/ المرحلة الثانية المزوجة بين عوامل القوة والضعف باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

A - wrt AHP priorities - or B?		Equal	How much more?
1	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
2	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ S3 شهادة الجودة ايزو S3	1 2 3 4 5 6 7 8 9
3	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ S4 اكبر شبكة توزيع وطنيا S4	1 2 3 4 5 6 7 8 9
4	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ S5 منصات رقمية متطورة S5	1 2 3 4 5 6 7 8 9
5	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ W1 التركيز على قطاع السيارات W1	1 2 3 4 5 6 7 8 9
6	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ W2 عدم مرونة البات التعويض W2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
7	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ W3 ضعف الحماية من الهجمات السيبرانية W3	1 2 3 4 5 6 7 8 9
8	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ W4 موقع ويب ضعيف التحسين W4	1 2 3 4 5 6 7 8 9
9	● S1 محفظة متنوعة وقوة مالية S1	○ W5 ارتفاع التكاليف العامة للشركة W5	1 2 3 4 5 6 7 8 9
10	● S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	○ S3 شهادة الجودة ايزو S3	1 2 3 4 5 6 7 8 9
11	● S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	○ S4 اكبر شبكة توزيع وطنيا S4	1 2 3 4 5 6 7 8 9
12	● S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	○ S5 منصات رقمية متطورة S5	1 2 3 4 5 6 7 8 9
13	● S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	○ W1 التركيز على قطاع السيارات W1	1 2 3 4 5 6 7 8 9
14	● S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	○ W2 عدم مرونة البات التعويض W2	1 2 3 4 5 6 7 8 9
15	● S2 تصنيف ائتماني ممتاز S2	○ W3 ضعف الحماية من الهجمات السيبرانية W3	1 2 3 4 5 6 7 8 9

10- الملحق رقم 10/ المرحلة الثانية المزوجة بين عوامل الفرص والتهديدات باستخدام تقنية التسلسل الهرمي (<https://bpmsg.com>)

A - wrt AHP priorities - or B?			Equal	How much more?
1	<input checked="" type="radio"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> O2 مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> O3 قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47%	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> O4 تأمين السيارات أهم منتجات الشركة	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> O5 سوق ينمو بسرعة	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> T1 التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> T2 عدم الامتثال للقوانين	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> T3 تحديات مكافحة الفساد	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> T4 انخفاض معدل الاختراق	<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"/> o1 الحصة السوقية الأولى	<input type="radio"/> T5 سوق مالية ضحلة	<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"/> O2 مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات	<input type="radio"/> O3 قطاع تأمين السيارات ما نسبته 47%	<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"/> O2 مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات	<input type="radio"/> O4 تأمين السيارات أهم منتجات الشركة	<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"/> O2 مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات	<input type="radio"/> O5 سوق ينمو بسرعة	<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"/> O2 مراكز سوقية متقدمة في ثلاث قطاعات	<input type="radio"/> T1 التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية	<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- الملحق رقم 11/ المرحلة الثالثة بحساب أوزان عوامل الفرص والتحديات 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	الحصة السوقية o1 الأولى	28.7%	1	9.7%	9.7%
2	مراكز سوقية O2 متقدمة في ثلاث قطاعات	21.1%	2	6.3%	6.3%
3	قطاع تأمين O3 السيارات ما نسبته 47%	15.2%	3	4.7%	4.7%
4	تأمين السيارات O4 أهم منتجات الشركة	10.9%	4	3.7%	3.7%
5	سوق ينمو O5 بسرعة	7.7%	5	3.0%	3.0%
6	التحديات المرتبطة بمؤشرات الشفافية T1	5.4%	6	2.3%	2.3%
7	عدم الامتثال T2 للقوانين	3.8%	7	1.6%	1.6%
	تحديات مكافحة T3				

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