

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur  
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management  
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المدرسة الوطنية العليا للمناجنت  
القلعة

مذكرة تخرج

للحصول على ماستر مهني في مناجنت استراتيجي ونظام المعلوماتية

اليقظة الاستراتيجية كأداة في عملية التخطيط الاستراتيجي

-دراسة حالة في الشركة الوطنية للتأمين SAA-

تحت إشراف:

د. بوشطارة مهدي

من إعداد:

غلاب إيناس

السنة الجامعية 2021-2022

## المخلص

يعتبر مفهوم اليقظة من أهم وأبرز اهتمامات قسم نظم المعلومات داخل المنظمة. تناوله العديد من المؤلفين، بما في ذلك لاسكا وجاكوبيك، ومع تطور التقنيات وعدم الاستقرار الموجود في البيئة، ازدادت أهمية هذا المفهوم وأصبح من الضروري تبنيه داخل المنظمات.

تهدف الدراسة الحالية المعنونة "اليقظة الاستراتيجية كأداة في عملية التخطيط الاستراتيجي" إلى استكشاف مفهوم اليقظة الاستراتيجية وقدراتها المحتملة كأداة في عملية التخطيط الاستراتيجي. تبدأ الدراسة بإجراء مراجعة شاملة للأدبيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية، وتحليل العناصر الرئيسية لليقظة الاستراتيجية واستكشاف كيفية دمجها في عملية التخطيط الاستراتيجي لتعزيز فعاليته داخل الشركة الوطنية للتأمين.

استخدمت الدراسة نهج نوعياً لجمع البيانات، وتم إجراء مقابلات مع محترفي التخطيط الاستراتيجي للاستفادة من آرائهم حول دور اليقظة الاستراتيجية في العملية التخطيطية. أظهرت نتائج الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية يمكن أن تساهم بشكل كبير في عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال مساعدة المؤسسات في تحديد الاتجاهات والتهديدات الناشئة، ومراقبة التغييرات في بيئة الأعمال، وضبط استراتيجياتها وفقاً لذلك. كما ألفت الدراسة الضوء على بعض التحديات التي قد تواجهها المؤسسات عند دمج اليقظة الاستراتيجية في عمليات التخطيط. وبشكل عام، تقدم هذه الأطروحة إطاراً لدمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتسلط الضوء على فوائدها المحتملة. تمتد النتائج المستخلصة من هذه الدراسة إلى جميع المتخصصين في التخطيط الاستراتيجي وإدارة الاستراتيجية، وتوفر نظرة عميقة في مجال اليقظة الاستراتيجية وكيفية تضمينها في عمليات التخطيط الاستراتيجي. وتشير النتائج أيضاً إلى ضرورة مزيد من البحوث والدراسات حول هذا الموضوع لتحقيق درجة أعلى من

الدقة والتفصيل في الأداء الإداري والاستراتيجي في المؤسسات. ويمكن الاستفادة من نتائج الدراسة في إطار ممارسات التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأعمال، حيث يمكن استخدامها لتوفير الإرشادات والتوجيهات للمؤسسات والمتخصصين في هذا المجال، وتعزيز فهمهم لأهمية اليقظة الاستراتيجية في العملية التخطيطية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط الاستراتيجي، الأداء الاستراتيجي، اليقظة الاستراتيجية، الإدارة

الاستراتيجية

## **Abstract**

The present study, entitled "Strategic Vigilance as a Tool in the Strategic Planning Process," aims to investigate the concept of strategic vigilance and its potential application as a tool in the strategic planning process. The research commences by conducting a thorough review of the existing literature on strategic planning and strategic vigilance, analyzing the key elements of strategic vigilance, and exploring how it can be integrated into the strategic planning process to enhance its effectiveness.

A qualitative research methods approach was employed to collect our data. Interviews were conducted with strategic planning professionals to elicit their perspectives on the role of strategic vigilance in the planning process. A discussion among of them about the topic to gather their opinions on the utilization of strategic vigilance.

The findings of the study demonstrate that strategic vigilance can significantly contribute to the strategic planning process by helping organizations identify emerging trends and threats, monitor changes in the business environment, and adapt their strategies accordingly. Furthermore, the study sheds light on some of the challenges that organizations may encounter when integrating strategic vigilance into their planning processes.

Overall, this thesis provides a framework for integrating strategic vigilance into the strategic planning process and highlights its potential benefits. The implications of the research findings are relevant for both practitioners and scholars interested in strategic planning and strategic management.

**Keywords :** strategic vigilance, strategic planning, planning process.

## **Résumé**

Le présent travail de recherche intitulé : "La veille stratégique, un outil de la planification stratégique", vise à étudier le concept de veille stratégique et son application potentielle en tant qu'outil dans le processus de planification stratégique. La recherche commence par une revue de la littérature existante sur la planification stratégique et la veille stratégique, en analysant les éléments clés de la veille stratégique et en explorant comment elle peut être intégrée dans le processus de planification stratégique pour améliorer son efficacité au sein de l'entreprise de société nationale d'assurance

Une approche mixte a été utilisée pour recueillir des données qualitatives et quantitatives. Des entretiens ont été menés auprès de professionnels de la planification stratégique pour recueillir leur point de vue sur le rôle de la veille stratégique dans le processus de planification. Une enquête a également été distribuée à une population plus large de professionnels pour recueillir leur opinion sur l'utilisation de la veille stratégique.

Les résultats de l'étude montrent que la vigilance stratégique peut contribuer de manière significative au processus de planification stratégique en aidant les organisations à identifier les tendances et menaces émergentes, à surveiller les changements dans l'environnement commercial et à adapter leurs stratégies en conséquence. En outre, l'étude met en lumière certains des défis que les organisations peuvent rencontrer lorsqu'elles intègrent la vigilance stratégique dans leurs processus de planification.

Dans l'ensemble, ce mémoire fournit un cadre pour intégrer la vigilance stratégique dans le processus de planification stratégique et met en évidence ses avantages potentiels. Les implications des résultats de la recherche sont pertinentes pour les praticiens et les chercheurs intéressés par la planification stratégique et la gestion stratégique.

**Mots clés :** systèmes d'information ,planification stratégique, veille stratégique, processus de planification.

## شكر وتقدير

الحمد لله والصلاة والسلام على نبيه محمد خاتم الأنبياء والمرسلين نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وإعطائنا القوة والشجاعة لإنجاز هذا العمل المتواضع

أتوجه بجزيل الشكر لكل من ساهم في إتمام هذا العمل وأعبر عن امتناني لعائلتي

على الدعم المستمر طوال رحلتي الدراسية

واتقدم بخالص الشكر للأستاذة لعجوزي. س كما أخص بالذكر السيد رئيس مديرية

اليقظة والتخطيط الاستراتيجي بالشركة الوطنية للتأمين وكل فريق المديرية على التوجيه

والمساعدة وحسن الاستقبال بتزويدي بجميع المعلومات المطلوبة أثناء إنجاز البحث.

وأخيرا أقدم خالص تشكراتي لكل أصدقائي في المشوار الدراسي؛ حواسين رياض،

بوجنة ريان حلوان ثافات، وشكر خاص لزغلاش محمد على كل الدعم والمساندة.

2.....	الملخص
5.....	شكر وتقدير
9.....	قائمة الجداول
10.....	قائمة الأشكال
11.....	المقدمة العامة
12.....	توطئة:
14.....	أولاً: مشكلة البحث
15.....	ثانياً: هيكل الوثيقة
17.....	الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي
18.....	تمهيد:
19.....	المبحث الأول: الدراسات السابقة
25.....	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي
25.....	المطلب الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية
26.....	المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية
37.....	المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية. (Laurant, 2007)
39.....	المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي
39.....	المطلب الأول: مفهوم عملية التخطيط

45	المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .....
46	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي .....
48	خلاصة الفصل .....
49	الفصل الثاني: منهجية البحث وهيكل المنظمة .....
50	تمهيد: .....
50	المبحث الأول: منهجية البحث .....
50	المطلب الأول: أسباب البحث ونطاقه .....
50	المطلب الثاني: موضوع البحث .....
51	المطلب الثالث: منهجية البحث .....
52	المطلب الرابع: تقنية جمع المعلومات .....
56	المبحث الثاني: نبذة عامة حول الشركة الوطنية للتأمين .....
56	المطلب الأول: نشأة وتطوير الشركة الوطنية للتأمين .....
57	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للتأمين SAA .....
62	المطلب الثالث: خصائص ومهام شركة الوطنية للتأمين SAA .....
66	الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية أداة ضرورية ثابتة في عملية التخطيط الاستراتيجي .....
67	تمهيد: .....
67	المبحث الأول: منهجية تحليل البيانات .....

68.....	المبحث الثاني: تحليل المعلومات التي تم تجميعها
68.....	المطلب الأول: المعلومات التي تم تجميعها
71.....	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة المعلومات المتحصل عليها:
89.....	خاتمة

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
39-38	مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي	1
68-67	إجابات المقابلة	2
68-69	تجميع نتائج الإجابات	3

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
27	تطور مفهوم اليقظة	1
34	محاور الذكاء الاقتصادي	2
36	استخدامات اليقظة التكنولوجية بالنسبة ل François Jakobiak	3
61	الهيكل التنظيمي لوكالة SAA	4

# المقدمة العامة

## توطئة:

في ضوء التغيرات والتحديات السريعة في القرن الحادي والعشرين، كالعولمة التي تتميز بالتغير السريع، وانفجار المعرفة، والمنافسة الشديدة والتنمية الشاملة، أين قادت التجارة الحرة المؤسسات إلى البحث عن مكان للوقوف، والبقاء والنمو والتوسع. والسعي في الوصول إلى أسواق جديدة وانتهاز الفرص. إن المؤسسات الآن في بيئة من المنافسة الشديدة، وفي ضوء هذه التغيرات البيئية المتزايدة، فهي تبحث في مجال التخطيط الاستراتيجي لمعرفة أفضل السبل لإدارة المؤسسات متعددة الفروع. يتم تطبيق استراتيجيات من التخطيط الاستراتيجي لإدارة هذه المؤسسات بشكل أكثر فعالية. حيث تدرك معظم المنظمات الكبيرة والناجحة أهمية التخطيط الاستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح على المدى الطويل. يتحقق النجاح في المجال التنافسي من خلال فهم البيئة الخارجية وقوى المنافسة في تلك البيئة، فضلاً عن فهم نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للفرد .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة قيمة للعديد من المنظمات الناجحة، حيث يساعدهم على تحديد كيفية تحقيق أهدافهم وما الذي يتعين عليهم القيام به لتحقيقها. فهو طريقة مهمة لمساعدة المؤسسة على التكيف مع محيطها، وغالبًا ما تستخدم لتحسين الأداء. فوائد استخدام التخطيط الاستراتيجي واضحة، وأصبح من الشائع أن تستخدمها المؤسسات لصالحها. حيث بإمكانه أن يساعد المؤسسة على تحقيق أداء أفضل في عدد من المجالات، بما في ذلك التنافسية.

استراتيجية العمل الناجحة هي نتيجة فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على الأعمال التجارية، وكذلك قوى المنافسة في صناعتها. بالإضافة إلى ذلك، فهم الشركات لنقاط القوة والضعف الخاصة بها من أجل إنشاء خطط فعالة. وما الذي يساهم في تحقيق أهدافها ولا يمكن هذا بدون لأن تكون المؤسسة على دراية بمحيطها فلا بد من اتباع سياسة ما .

لا يمكن المبالغة في أهمية وجود مؤسسة تراقب عن كثب التغييرات في بيئتها، لأنها تسعى جاهدة للحفاظ على ميزتها التنافسية. وبناءً على ذلك، فإن اعتماد نظام اليقظة الاستراتيجية في أنماط مختلفة أمر ضروري. وهذا يشمل مراقبة التغييرات في التكنولوجيا، والتطور العلمي، ورغبات المستهلكين وتفضيلاتهم، واتجاهات السوق ومعرفة أهم المنافسين ونقاط ضعفهم وقوتهم، وكذلك متابعة أهدافهم المستقبلية.

تعتبر اليقظة حجر الزاوية في صياغة استراتيجية فعالة وكفؤة من الناحية العملية (Gordon 1989)، وهي عملية لتحديد فهم واستخدام عوامل النجاح (Wright and Pickton 1998)، وتسمح بتحديد القضايا الاستراتيجية. وترتبط بتطوير قدرات المؤسسات والشركات على أنشطة الرصد البيئي، وذلك من أجل التوفيق بين استراتيجيتها وبيئتها (Brouard 2006) تهدف إلى اكتساب ميزة استراتيجية (porter 1980)، وتشمل أنشطة رصد وجمع المعلومات عن بيئة العمل، العملاء، الموردين، التقنيات، المنافسين، علاقات العمل المحتملة، وأساس اليقظة هو معرفة الفرق بين المعلومات والمعلومات الاستراتيجية التي تمكن المسيرين من اتخاذ قرارات أكثر كفاءة. وهي العملية التي تهدف من خلالها المؤسسات جمع معلومات عملية عن المنافسين والبيئة التنافسية وعن السوق، والتي تساعد المسيرين على وضع الخطط والبرامج واتخاذ القرارات الاستراتيجية، من أجل تحسين أدائها وتحقيق ميزة تنافسية."

وتتمحور إشكالية البحث حول: ما دور اليقظة الاستراتيجية كأداة في عملية التخطيط

الاستراتيجي؟ وما هي درجة تبنيها داخل الشركة الوطنية للتأمين؟

## أولاً: مشكلة البحث

على الرغم من الاعتراف المتزايد بأهمية اليقظة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي، لا تزال هناك بحوث محدودة حول كيفية قيام المنظمات بإدماج اليقظة الاستراتيجية بشكل فعال في عمليات التخطيط الخاصة بها.

الهدف من إجراء هذا البحث هو التعرف على الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات، فهو يتناول اليقظة الاستراتيجية كمتطلب أساسي واداة لتحقيق خطط ناجحة والوصول إلى الأهداف المسطرة، فهم أداء هذه الأداة بشكل أفضل، واكتشاف مزاياها وكذلك الطريقة التي يمكن أن تتماشى بها مع الشركة لدعم أنشطتها في نهاية المطاف.

للقيام بذلك، سنحاول تقديم بعض الإجابات على السؤال التالي:

- ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي داخل الشركة الوطنية للتأمين SAA؟

من هذا السؤال المركزي، ستأتي مجموعة من الأسئلة لتقديم بعض الإجابات:

- ما هي العناصر الرئيسية لليقظة الاستراتيجية التي يتعين على الشركة الوطنية للتأمين SAA مراعاتها عند دمجها في عملية التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها؟
- كيف يمكن للشركة الوطنية للتأمين SAA أن تتغلب على تحديات إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وما هي أفضل الممارسات للقيام بذلك؟
- ما هي الفوائد المحتملة لدمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وكيف يمكن للشركة الوطنية للتأمين SAA قياس تأثير هذا النهج على نتائجها الاستراتيجية؟

ومنه نستخلص عدة فرضيات:

- 1- الفرضية الأولى: يتطلب دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي اعتبار العناصر الرئيسية مثل تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، تحديد المنافسين وتحليل سوق المنافسة، وتحديد الاستراتيجيات والخطط الفرعية.
- 2- الفرضية الثانية: يمكن للمنظمات التغلب على تحديات إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق ضمان وجود ثقافة تشاركية داخل الشركة الوطنية للتأمين تحسين التواصل بين الأقسام المختلفة والعمل على تحسين قدرات الفريق المعني بعملية التخطيط الاستراتيجي. وتشمل أفضل الممارسات للقيام بذلك تحسين التواصل الداخلي، تطوير مهارات القيادة والتحفيز، تحسين إدارة المشاريع، واستخدام التكنولوجيا الحديثة.
- 3- الفرضية الثالثة: تشمل الفوائد المحتملة لدمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي زيادة تنسيق الجهود والتخطيط بشكل أفضل، تحسين قدرة الشركة الوطنية للتأمين على التكيف مع التحديات الجديدة والتغيرات المستمرة في البيئة، تحسين استخدام الموارد، تحسين توجيه العمليات واتخاذ القرارات الاستراتيجية بشكل أفضل. وتشمل أساليب قياس تأثير هذا النهج على نتائج الأداء الاستراتيجي قياس مؤشرات الأداء المرتبطة بالخطط الاستراتيجية ومتابعة التطورات وتحليلها بانتظام.

## ثانياً: هيكل الوثيقة

في محاولة لتقديم إجابات على كل هذه الأسئلة، أتاحت لنا الفرصة لإجراء بحثنا داخل الشركة

الوطنية للتأمين (SAA).

سنجري بحثاً نوعياً، بناءً على التبادلات والتحليلات، من أجل جمع المعلومات الضرورية التي

ستسمح لنا بالتوصل إلى استنتاجات تتعلق بموضوع بحثنا.

لتقديم هذا، قمنا ببناء وثيقتنا على النحو التالي:

- الفصل الأول بعنوان "الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي"، سيخصص لشرح الجانب النظري لبحثنا. بتقديم العمل المتعلق بموضوعنا، الذي تم تنفيذه سابقاً، بالإضافة إلى النتائج التي أدت إليها، والتي ستشكل نقطة انطلاق لعملنا، بالإضافة إلى عرض تقديمي لجميع المفاهيم التي يجب معرفتها والمفاهيم التي يجب فهمها. قبل مواصلة القراءة؛
- الفصل الثاني بعنوان "منهجية البحث وعينة الدراسة"، سيخصص لعرض المنهجية المتبعة في تنفيذ عملنا البحثي وكذلك المنظمة المضيئة التي زودتنا بالمعلومات اللازمة؛
- الفصل الثالث والأخير، بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كأداة لعملية التخطيط الاستراتيجي"، سيتيح لنا تقديم كل من منهجية المشروع المتبعة، بالإضافة إلى جميع المعلومات التي تم تجميعها، من أجل استخلاص النتائج المتعلقة بموضوع البحث في النهاية.

# الفصل الأول: الدراسات السابقة والإطار المفاهيمي

## تمهيد:

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري المرتبط بموضوع البحث حيث سنعرض أولاً دراسة وتحليلاً لعدد معين من الأعمال البحثية تم إجراؤها سابقاً أو ما يسمى بالدراسات السابقة ووضع تلخيص شامل لما توصلت إليه من نتائج بالإضافة إلى وصف الإطار المفاهيمي المتعلق بموضوعنا.

## المبحث الأول: الدراسات السابقة

يتناول هذا المبحث مجموعة من المقالات العلمية التي تشابه مواضيعها موضوع بحثنا أو تتناوله بشكل كبير حيث أنه لا يمكن لأي بحث أن يصدر دون اشماله على الدراسات السابقة والتي بدورها تعمل على إثراء البحث العلمي وتدعيمه بتقييم العمل الذي تم إنجازه مسبقا وتحليل النتائج المتوصل إليها ويمكننا هذا من توجيه بحثنا. لذلك سيتم تقسيم هذا المبحث إلى عدة مطالب حسب عدد المقالات التي سنعالجها يحمل كل منها عنوان إحدى المقالات التي تمت دراستها.

### 1. نهج لتنفيذ نظام يقظة للتخطيط الاستراتيجي مساهمات نظرية المستويات العليا

قام كل من ابتسام بن زامل، فاطمة تركي شيشتي وهيثم عياشي دكتوراه في علوم الإدارة بالمعهد العالي للمحاسبة وإدارة الأعمال بجامعة منوبة، تونس بإجراء دراسة حول منهج تنفيذ نظام يقظة للتخطيط الاستراتيجي: مساهمات من نظرية المستويات العليا والتي سعت إلى هدفين متكاملين؛ دراسة تأثير خصائص مديري المشاريع الصغيرة والمتوسطة على تطوير ممارسات اليقظة داخل شركتهم من أجل اتخاذ قرارات أفضل من جهة، وإنشاء جهاز يقظة استراتيجي فعال لتحسين عملية صنع القرار، من جهة أخرى. وقد عالجت الدراسة في جزء كبير منها تعزيز دور المديرين في إنشاء جهاز يقظة للتخطيط الاستراتيجي في سياق الشركات الصغيرة والمتوسطة.

واستخدمت هذه الدراسة مقابلات شبه مفتوحة، الملاحظة من دون المشاركة ودراسة للوثائق كثلاث أدوات لجمع البيانات وفق منهج الحالة الواحدة.

وكان من أبرز نتائجها أن المستوى الأكاديمي العالي لأعضاء الفريق وتجانسهم، والقيم والمعايير المشتركة بين الموظفين الملتزمين والتأثير الإيجابي لصاحب الشركة له تأثير على تنفيذ نظام يقظة فعال للمؤسسة والذي يمكنه من حد اللايقين المتعلق ببيئتها ويصاحبه تحسين لعملية اتخاذ القرارات

والتي لا تتم بدون تخطيط استراتيجي حيث احتوى هذا البحث في جزء منه عن اليقظة الاستراتيجية كأداة لعملية التخطيط الاستراتيجي. (Ben Zammel, Turki Chichti, & Ayachi, 2021)

وبدت لنا هذه المقالة أنها مثيرة للاهتمام بمعالجتها لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهمية اليقظة بالنسبة له حيث تم التأكيد على أنه في سياق بيئة تنافسية، يتم تقديم اليقظة كأداة للتخطيط الاستراتيجي وبالتالي، فإن القادة الذين يهتمون بالمعلومات التي حصل عليها جهاز اليقظة، يعانون بشكل عام خلال مرحلة التخطيط للتوجهات المستقبلية.

## 2. من التخطيط الاستراتيجي الى اليقظة الاستراتيجية:

دراسة قام بها الدكتور الشيحة، عدنان بن عبد الله، أستاذ الإدارة العامة المشارك، بجامعة الملك فيصل بالمملكة العربية السعودية والذي نشر بمجلة الاقتصادية في مارس 2012 حيث هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية والتي اعتبر تطبيقها ضروريا في ظل التطور والتغيرات السريعة أين لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافيا للتنبؤ بالمستقبل.

ومن أهم النقاط التي تناولها الكاتب أنه من الصعب الاعتماد الكلي على الخطط الاستراتيجية لعدم قدرتها على التأقلم مع بيئة غير مستقرة ومواجهة التغيرات التي يتعرض لها العالم يوميا، وبالتالي يتطلب الأمر تعديلا في النهج المتبع والتحول إلى ما يتفق مع الأوضاع الجديدة، ويقصد هنا بتطبيق نهج اليقظة الاستراتيجية (د. بن عبد الله الشيحة، 2012)

بدت لنا هاته المقالة بالغة الأهمية في إطار بحثنا، مما نتناوله من وجهة نظر حول أهمية تطبيق اليقظة قبل الولوج الى تبني خطط استراتيجية قد تبوء بالفشل جراء اضطراب البيئة المحيطة. حيث لا يمكن السيطرة على مجريات الأمور، وبالتالي الوقوع في بؤرة قرارات خاطئة بنيت على خطط باطلة تفنقر الى المادة الأولية ألا وهي المعلومة الموثوقة، ذات الصلة والواقعية.

### 3. اليقظة الاستراتيجية: نموذج مقترح لتسطيح آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة

قام السيد الدكتور المشاقبة خليل العمرو، كاتب وباحث وأكاديمي ومدرب دولي معتمد في التخطيط الاستراتيجي بوضع دراسة حول اليقظة الاستراتيجية كنموذج مقترح لتسطيح آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة وكان الهدف منها إبراز وإثبات أهمية وشأن اليقظة الاستراتيجية وحاجة المنظمات لنحت نظام مراقبة ييسر لها عملية رصد المعلومات الاستراتيجية والكشف عن بيئتها ، مناشدا هاته الأخيرة بتبني نموذج اليقظة الاستراتيجية الذي اعتبره وسيلة ضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها والتي من شأنها ان تمكنها من رصد وكشف عن الإشارات الضعيفة وتجنب المخاطر التي تدهم طريقها. (المشاقبة ، 2020)

وأثارت هذه المقالة اهتمامنا بقدر ما تسمح لنا بفهم أفضل لتأثير تنفيذ نظام اليقظة الاستراتيجية على المنظمة وبشكل أدق على إدارة أزماتها وأهميتها البالغة في تدعيم عملية التخطيط الاستراتيجي ومساهمتها في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها.

في الواقع، إن فكرة أن اليقظة الاستراتيجية تدعم عملية التخطيط الاستراتيجي هي فكرة غير معروفة ولا واسعة الانتشار، وفي رأينا، لا يزال يتعين شرحها وإثباتها وجعلها ملموسة بشكل أكبر. فمن الضروري، فهم حقيقة الأثر الذي يمكن أن تحدثه عملية اليقظة الاستراتيجية على التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل حتى نتمكن من بدء عملنا.

أدى المقال المذكور إلى الاستنتاجات التالية:

- استعمال اليقظة الاستراتيجية في تحليل المؤسسة لبيئتها يساعدها في مواجهة تحدياتها واقتناص فرصها المتاحة؛

- اليقظة من أهم الصفات التي يجب على المنظمة التمتع بها والتي تساعدها في إدارة أزماتها لارتباطها ارتباطا وثيقا ببيئتها؛
- تزود عملية اليقظة المنظمات بالمعلومات التي يتم بناؤها وفقا لمقاييس علمية ويؤكد الكاتب مقولة " أن الثابت الوحيد في هذا الكون هو التغيير"؛
- وقد أشار الكاتب الى مجموعة أهداف مرجوة من تبني نموذج يقظة استراتيجية بالمنظمة وكان أول الأهداف مساهمتها في تدعيم عملية التخطيط الاستراتيجي.

#### 4. مراقبة استراتيجية في قطاع الصحة العامة في كيبك: دراسة حالة متعددة

تم إجراء هذه الدراسة بواسطة Elsa Drevon في عام 2020 في جامعة مونتريال (EBSI) ؛ يهدف الأخير إلى استكشاف ووصف من خلال دراسات الحالة المتعددة، ما هو الذكاء الاستراتيجي في قطاع الصحة العامة في كيبك.

في هذا المقال، خلصت إلسا دريفون إلى أن المراقبة الاستراتيجية في اتجاه الصحة العامة في كيبك، هي مفهوم استراتيجي للمراقبة الموجهة نحو المكونات الأربعة (منتج الساعة، الجهات الفاعلة في الساعة، عملية المراقبة، أغراض المراقبة). على وجه التحديد، تُظهر هذه النتيجة أن منتجات ذكاء الأعمال يجب أن تكون شخصية وديناميكية وقابلة للتوسيع وموجزة وجذابة. يجب أن يعتمد على معايير جودة المعلومات وعلى تحليل المعلومات وتفسيرها (Drevon, 2020) .

هذه توضح وتسلط الضوء على الخطوات الرئيسية "تقييم / إعادة تقييم الاحتياجات، ومعالجة وتحليل وتفسير المعلومات، واستخدام منتجات ذكاء الأعمال". أخيرًا، يُترجم الغرض من المراقبة الاستراتيجية إلى دعم للمديرين. في عملية صنع القرار والاستراتيجية لمنظمات الصحة العامة في كيبك.

## 5. المصلحة الحيوية لوضع المراقبة في صميم ممارساتنا COVID-19:

وتريد الكاتبة ماري كريستين تشالوس سوفانت في مقالتها أن توضح أهمية الذكاء الاستراتيجي خلال فترة الأزمات ونتائج هذا الأخير على مختلف مناطق الولاية. مثل المجال الجيوسياسي بالقول: "الدول التي توقعت هذه الأزمة بشكل أفضل، ستخرج رابحًا كبيرًا لأنها ستحيي اقتصادها قبل الآخرين وستغذي تلك التي ستظل ضعيفة، حتى مشلولة."

كما تؤكد أن ذكاء الأعمال هو عقلية منفتحة، لأن هذا الانفتاح يجب أن يحظى بدعم جميع أصحاب المصلحة في الشركة، ليصبح ثقافة تحافظ على رؤية استشرافية وتلهمها في ذلك الوقت. يجب أن يصبح اليوم السابق عملاً تأمليًا؛ وأنه من الضروري دائمًا الحفاظ على التوازن بين الإدارة التشغيلية والاستراتيجية خلال فترة إنشاء وحدة المراقبة الاستراتيجية داخل المنظمة، لأنه يجب إنشاء هذه الوحدة في أوقات الهدوء، وذلك من أجل الاستعداد للمستقبل وتطوير قدراتها الاستباقية. ولضمان تدفق المعلومات دائمًا بين الفئات الهرمية المختلفة داخل المنظمة لإرشادهم في اتخاذ أفضل القرارات في الوقت المناسب. (سوفانت (2020) ,

أجريت هذه الدراسة في عام 2020 م في موضوع "تأثير الأزمة على الإدارة".

## 6. حالة فن المراقبة الاستراتيجية وممارسات الاستخبارات الاقتصادية في الجزائر

في مقال لسفيان سعدي وسعاد شادر عام 2020. تهدف إلى تحديد دور وأهمية المراقبة الاستراتيجية والاستخبارات الاقتصادية في الجزائر ضمن الهياكل والهيئات الحكومية.

يصفون التطور التاريخي لهيكل الذكاء الاستراتيجي والتبصر داخل الحكومة الجزائرية حيث  
مرت بأربع مراحل (04): إنشاء CGPP في عام 2003؛ ثم وزارة التنبؤ والإحصاء (MPS) في عام  
2010؛ SEPS في عام 2013 وأخيراً في عام 2017 المديرية العامة للاستبصار (DGP / MF) .  
ثم يوضحون الفرق بين هذه الهياكل الأخيرة في اليوم السابق والمستقبل من خلال هذه الهياكل  
الأربعة مع الأبعاد التالية: التسلسل الهرمي؛ التقاطع مع جميع المؤسسات؛ نظام المعلومات الخاص  
بهم، إلخ.

ويؤكدون أيضاً، حتى يونيو 2018، أن الحكومة الجزائرية كانت مكونة من سبعة وعشرين وزارة  
(27) لم تتولى أي منها مهمة إدخال خلية مراقبة؛ ومن بين هذه الوزارات السبعة والعشرون وزارتان فقط  
لا تحتويان على أي هيكل رقابي؛ أو نظام المعلومات؛ ولا أرشيف من وزارة الشؤون الدينية والحبوس  
ووزارة العلاقات مع البرلمان.

مع كل الهياكل الموجودة اليوم؛ تمكنوا من الكشف عن العديد من العقبات والمشاكل، بما في  
ذلك: عدم وجود إرادة سياسية مستقرة بالإضافة إلى عدم وجود نظام معلومات حسب المجال والقطاع؛  
فشل ذريع في تدريب الموارد البشرية... إلخ. (شادار & سعادي 2018) ،

## 7. الملخص:

لقد سمحت لنا الأعمال البحثية والمقالات المقدمة بإنشاء إطار نظري مثالي لتأدية عملنا  
البحثي. فبعد أن اكتسحنا وفهمنا عددًا معينًا من المفاهيم الأساسية المتعلقة بموضوع بحثنا،  
سنكون قادرين على إجراء عملنا بهدف محاولة إكمال المعلومات الموضحة في نتائج المقالات  
وإبرازها وكذلك تقديم إجابات على الأسئلة المطروحة في مقدمة هذه الوثيقة.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي

في هذا المبحث، سنحاول تجميع وتعريف كل المصطلحات والمفاهيم والمبادئ التي يجب معرفتها وإتقانها قبل متابعة قراءة هذا المستند.

سنحاول من خلال هذا القسم، تغطية جميع التعريفات النظرية اللازمة لفهم هذا البحث وكذلك نتائجه. بتجميع هذه المفاهيم في ثلاث فئات رئيسية، وهي: التخطيط واليقظة الاستراتيجية وأهميتها كأداة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الأول: مدخل الى اليقظة الاستراتيجية

#### أولاً: مفهوم المعلومة:

1. المعلومات هي طريقة لتقليل مستوى عدم اليقين بشأن موقف أو حدث معين. معالجة البيانات هي عملية تحويل البيانات الأولية إلى معلومات. يمكن رؤية هذه المعلومات كأرقام وأصوات وصور تتعلق بالعالم الحقيقي كما هو.
2. البيانات: الأرقام والكلمات والأحداث هي أشياء موجودة خارج فهمنا الطبيعي لها. بدون سياق، تكون البيانات نفسها ذات أهمية قليلة. البيانات هي ما يُرى ويُسمع عند النظر إلى شيء ما أو الاستماع إليه. تتم معالجة البيانات باستخدام الطرق اليدوية أو عن طريق الكمبيوتر أو كليهما. تتمثل المهمة الأكثر أهمية في معالجة البيانات في إنشاء قيمة من المعلومات الجديدة، والتي يجب أن يكون لها سياق محدد، وانتظام داخلي، وأن تكون دقيقة وموثوقة.
3. القيمة الاقتصادية للمعلومة: المعلومات مورد اقتصادي له تكاليف وعوائد مثل الموارد الأخرى، وتأتي قيمتها من تأثيرها عند استخدامها. كلما تم استخدام المزيد من المعلومات، زادت قيمتها، وهناك علاقة وثيقة بين معدل استهلاك المعلومات من قبل المجتمعات وقدرتها على توليد المعرفة. وهذا ما يجعل المعلومات مرتبطة بقدرة متخذي القرار على قراءة المعلومات واستكشاف محتواها. معرفي، لأن جودة القرارات المتخذة تعتمد على دقة البيانات

المستخدمة. تعتمد دقة البيانات على طبيعة المعلومات والآلية المقترحة لاستخدامها. قد يضيف فن الفضاء، أثناء التحقيق في مستوى الدقة في الأمور المتعلقة بالحياة اليومية، معلومات ذات قيمة عالية، مثل المعلومات العسكرية أو السياسية.

### ثانياً: مفهوم نظم المعلومات.

نظام المعلومات هو نظام يستخدم الأشخاص والمعدات والإجراءات وسياسات التشغيل لجمع البيانات ومعالجتها. يمكن أن يساعد هذا النظام الأشخاص في الوصول إلى المعلومات واستخدامها بطرق مختلفة.

يجب أن يلتزم النظام بخصائص البيانات الجيدة حتى تفي بمتطلبات واحتياجات المستخدم، من أمثلتها نظم المعلومات الإدارية، نظم المعلومات الجغرافية، نظم المعلومات الحيوية وغيرها الكثير. أثر التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات على هذه النظم مما أدى إلى الاستفادة منها في كثير من المجالات الحيوية المهمة. كما أثر مفهوم العولمة وانتشار المعلومات وسرعة تبادلها على جميع المجالات، فالدولة التي لا تواكب هذا التقدم تعتبر من الدول المتخلفة.

### ثالثاً: مفهوم اقتصاد المعرفة.

يرى الأستاذ سعد خضير عباس الرهيمي أن علم الاقتصاد المعرفي هو: "هو ذلك الفرع من علم الاقتصاد الذي يهتم بعوامل تحقيق الرفاهية العامة من خلال مساهمته في اعداد دراسة نظم تصميم وانتاج المعرفة ثم تطبيق الاجراءات اللازمة لتطويرها وتحديثها. فالاقتصاد المعرفي يبتدأ من مدخل عملية إنتاج وصناعة المعرفة ويستمر نحو التطوير المرتكز على البحث العلمي ومنضوياً تحت اهداف إستراتيجية يتواصل العمل على تحقيقها من اجل تنمية شاملة ومستدامة".

### المطلب الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية.

#### أولاً: نشأة وتطور اليقظة الاستراتيجية:

يؤدي تقاطع العولمة والزيادة في تدفق حجم المعلومات اليوم، إلى حاجة المنظمات لاستخدام تقنيات معالجة المعلومات للتكيف بسرعة مع بيئتها، فتصبح تفاعلية مع تطوراتها وتكون سباقاً في تخيل المستقبل المحتمل.

## أ. تعريف ونشأة اليقظة:

لم يتم تطوير مفهوم اليقظة بنفس الوتيرة في جميع البلدان، مما يجعلها قديمة بالنسبة لبعض وجديدة بالنسبة لآخرين. ولقد تعددت مفاهيم اليقظة، ويعود ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم والتغيرات الحاصلة في العالم.

### • تعريف اليقظة:

" مصطلح اليقظة أو veille باللغة الفرنسية مشتق من المصطلح اللاتيني vigila ومعناه حسب موسوعة Larousse "قام بحراسة، مراقبة - اهتم وانتبه إلى شيء ما". (حمو، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، السنة الجامعية 2014 / 2013، صفحة 60)

وتعرف اليقظة في اللغة بأنها: الانتباه من النوم، أو خلاف النوم وهي عكس النوم والنعيم هو الانتباه والفتنة (من قاموس المعجم)

وعرفها معجم المعاني الجامع على أنها: تأتي كلمة يقظة من الفعل: يقظ يقظا، ويقظ الشخص أي فطن وتنبه، وأخذ حذره، واليقظة هي الانتباه والصحو، عكس الغفلة (معجم المعاني الجامع)، منار ، (2019)

### • نشأتها وتاريخها:

" ترجع جذور اليقظة إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلو سكسونية واليابان، فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الأنجلو سكسونية تستخدم مصطلح ذكاء الأعمال والذكاء التنافسي وأصله هو البحث عن المعلومة أو الاستعلام من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية أذاك".

(حمو، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية، السنة الجامعية 2014 / 2013، صفحة

(61

وهذا ما يثبته القسم الخامس من الدستور الياباني لعام 1868 الذي نص على ما يلي: "سنسعى بلا توقف للحصول على المعلومات في جميع أنحاء العالم لإثراء الإمبراطورية". تعتبر اليابان مهد اليقظة، أين اعتمدت منذ زمن طويل على استعارة المعرفة والتقنيات المتاحة في الخارج. غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية المصرية والرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات ومستجدات.

ولا يمكن إنكار أن مصطلح اليقظة نشأ في المجالات العسكرية لاسيما في الولايات المتحدة، والذي لم يكن حتى عام 1989، بعد نهاية الحرب الباردة، حيث تم استبدال 80% من الأفراد العسكريين في وكالة المخابرات المركزية باستراتيجيات مالية، ومهندسين، ومتخصصين في السوق، وما إلى ذلك. تميز وصول الرئيس كلينتون إلى السلطة بتكوين قطب فدرالي قوي مسؤول عن اليقظة ومراقبة القضايا وبتعدد إجراءات التشاور وتبادل المعلومات الحكومية والصناعية.

ومنذ ذلك الحين تبنت الشركات الأمريكية الكبرى خدمات اليقظة. هذا بالنسبة للتيار الأنجلو كسوني. أما بالنسبة للتيار الفرنكفوني، فقد أعارت فرنسا اهتمامها بسياسة اليقظة إلا في بدايات القرن العشرين وبالتحديد في التسعينات (1990).

يعتبر ج.ف. أجلر «F.J.Aguiler»، من الأوائل الذين تناولوا بإسهاب في أعمالهم موضوع

اليقظة وقد عالجه في مؤلفه Scanning the business environment ومنذ سنة 1963 ميز

بين أسلوبين لليقظة هما:

- اليقظة: surveillance وتتمثل في البحث عن المعلومات العامة حول البيئة.
- البحث: search: البحث عن المعلومات المهمة لحل مشكلة متوقع ظهورها قريبا.

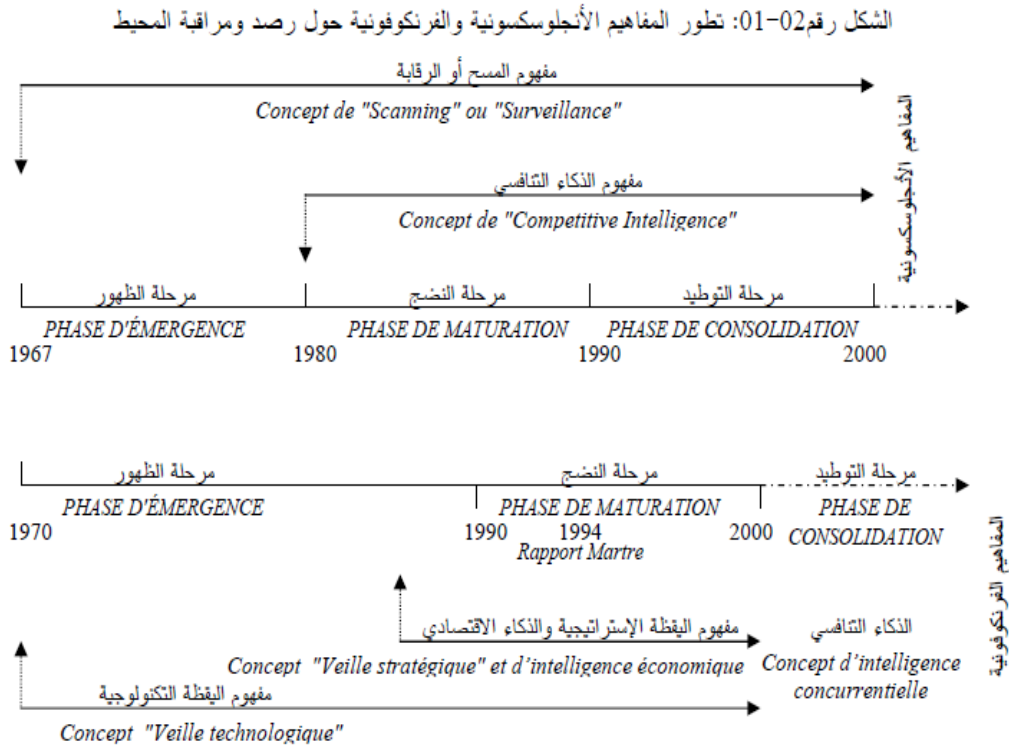
يعد "Hubert Lasca" من أوائل الباحثين الذين حدثوا وساهموا في تطوير مفهوم اليقظة في

كتابه «système d'information pour le management stratégique» الذي ظهر في طبعته

الأولى سنة 1986 . (حمو، السنة الجامعية 2014 / 2013)

ومنذ ذلك الحين استقطب موضوع اليقظة الكثير من الباحثين والحكومات.

والشكل التالي يوضح تطور مفهوم اليقظة: (فالتة، 2012-2013)



Source : Cohen. C, op cit, P14.

عندما يتعلق الأمر بإفريقيا فممارسة اليقظة ليس بالشيء المتطور للغاية خصوصا بالنسبة للجزائر حيث أصبحت مؤخرا على دراية بالطبيعة الاستراتيجية للمعلومات إلى حد إعداد سياسة استخبارات اقتصادية وطنية واسعة إلى جانب استراتيجية الانتعاش الاقتصادي والصناعي والتنمية.

وهذا ما خلصت إليه دراسة قامت بها د. لمروس مريم والتي قدمتها حول سياسة اليقظة في الجزائر أن " تزايد المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية وتداخلها وتفاعلها فيما بينها، أدى بالسلطات العمومية إلى التفكير في إقامة نظام موجه نحو التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات. وقد تجسد ذلك في صدور تقرير حول النظام الوطني للمعلومات الاقتصادية والاجتماعية وتحولاته شهر جوان 2004 الذي تمت مناقشته في الجلسة العلنية رقم 24 للمجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، والذي أوصى فيه بجملة من الاقتراحات تضمنت تامين مقومات اليقظة الاستراتيجية في الجزائر واتاحة الفرصة لباقي الأعران الاقتصاديين والاجتماعيين للمشاركة في صياغة استراتيجية وطنية لإرساء عمليات اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي على المدى القصير ومن بين هذه التوصيات ذكر ما يلي:

-دعم الشفافية والنشر

-تطوير البرامج البيداغوجية

-تفعيل دور الغرف التجارية والمصالح الاقتصادية للدولة والجمعيات المهنية والنقابية "

(لمروس، 2019، صفحة 176)

كانت أول مبادرة عالمية حول الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية في الجزائر في عام 2005 بعنوان «De la veille stratégique à l'intelligence économique» وفي عام 2006 تبنت الجزائر رسميا مشروع الذكاء الاقتصادي واليقظة الاستراتيجية كانطلاقة استشرافية ورؤية للمستقبل، وقد أعلن عن ذلك في 20 ديسمبر 2006 الموافق ليوم الأربعاء 29 ذو القعدة 1427 من طرف الوزير

الأول عبد العزيز بلخادم آنذاك. في حين تم عقد ملتقى دولي حول الحكامة في المؤسسات والذكاء الاقتصادي أين تم تناول موضوع اليقظة الاستراتيجية واعتبارها إطار استراتيجي لتكييف السلوكيات وآلية فعالة لتسيير المعارف، كان هذا في عام 2008. وفي 2011، تم إصدار مجلة اليقظة كما أعلن المعهد العالي للتسيير والتخطيط اتفاقية مع وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار لتكوين المؤسسات حول اليقظة الادارة الاستراتيجية. بينما قامت المدرسة العليا للمناجمنت ENSM بوضع ماستر مهني حول اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي بالشراكات مع خبراء محليين ودوليين، سنة 2012. (المروس، 2019)

#### • تعاريف اليقظة

وفقاً للجمعية الفرنسية للتقييس AFNOR، المراقبة هي نشاط مستمر ومتكرر يهدف إلى المراقبة النشطة للبيئة التكنولوجية والتجارية لتوقع التغييرات (معيار XP X 50-053، أبريل 1998)؛ معيار متعلق باليقظة والذي اعتبرها "نظام أقرب ما يكون لنظام المعلومات الاستراتيجية، وشديد الارتباط بالذكاء الاقتصادي وعنصراً هاماً منه، يتضمن هذا النظام عمليات ديناميكية من أجل مراقبة المحيط، وتنطوي على العديد من المراحل، تشكل فيما بينها نشاط مستمر تتكفل به خلايا اليقظة، قد تشمل المؤسسة ككل أو أحد أنظمتها الفرعية".

بينما يضيفي كل من Gilad(1989) و Lesca(1994) العمل الجماعي لليقظة، حيث يرى كل منهما أنها ترتبط بالعمليات العقلية الجماعية كالقدرة على الفهم، والإدراك، التحليل. (فالتة، 2012-2013، صفحة 50)

وعرفت أيضاً على انها " عملية إعلامية تستمع من خلالها المنظمة إلى بيئتها لتقرر وتتصرف في السعي لتحقيق أهدافها".

"جميع التقنيات التي تهدف إلى التنظيم المنهجي لجمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات

المفيدة لنمو وتطوير الأعمال."

" جهاز منظم ومتكامل في تنظيم وجمع ومعالجة ونشر واستغلال المعلومات. الغرض منها هو

الحصول على المعلومات ذات الصلة والمفيدة. والتي تساعد على اغتنام الفرص أو تحديد التهديدات

المتعلقة بالتغيرات الهامة في البيئة."

## ب. تعاريف ومفهوم اليقظة الاستراتيجية

### • مفهوم اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مصطلح حديث النشأة، نشأ وتطور في مجال إدارة الأعمال، ارتبط ارتباطا وثيقا بمراقبة

وتحليل أحداث المحيط، بغرض الحصول على المعلومات. وقد أخذ مؤخرا بعدا استراتيجيا، واتخذ مفاهيم

ودلائل عديدة. (فالتة، 2012-2013)

"تعود بدايات اليقظة إلى الأربعينيات من القرن الماضي، ولا سيما في الدراسات التي كتبت في

موضوعات حالة التفاعل ما بين الأفراد والمكائن والتي تستدعي الملاحظة والمراقبة لكافة الأحداث

العشوائية غير المشخصة والتي قد تكون ذات إشارات ضعيفة وهناك العديد من التطبيقات التي دخلت

في هذا المجال مثل الفحص ورقابة الجودة، وانتشر مفهوم اليقظة في فرنسا خلال مدة الاستعمال

الاستراتيجي لنظم المعلومات، أما في أوروبا فارتبط مفهوم اليقظة بالمعلومات التكنولوجية وقد استعمل

هذا المفهوم أيضا في الولايات المتحدة في المجال التنافسي. ونتيجة لكثرة البحوث في الإدارة الاستراتيجية

الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم اليقظة الاستراتيجية التي تُركز على المعلومات الواقعية والاستباقية

التي تحصل عليها المنظمات في بيئتها الخارجية" ( سلمان داود، فرعون، و طالب ، 2019)

تعكس اليقظة الاستراتيجية مدى قدرة المؤسسة على تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية، وتعد مفهوما إداريا كما انها إجراء جماعي ونموذج لتسيير المعلومات والإشارات الضعيفة، حيث تشير إلى قدرة النظام على المعرفة الشاملة ورصد معلومات البيئة المحيطة به، أو كما يطلق عليه البعض بمصطلح المسح البيئي. وبالتالي فاليقظة الاستراتيجية ليست تجسسا صناعيا.

وبذلك تكون اليقظة الاستراتيجية عملية منظمة ومستمرة للكشف عن التغيرات التي تحيط بالمؤسسة بنظرة احتمالية عميقة لهذه التغيرات، ثم توفيرها في صورة نظام للمعلومات يساعد في اتخاذ قراراتها الاستراتيجية. (منار، 2019، صفحة 243)

وتعد اليقظة الاستراتيجية من الأساليب الجديدة في علم الإدارة الحديثة، التي تحث على ضرورة الانصات إلى بيئة المنظمة من زبائن، موردين، تكنولوجيا ومنافسة، وذلك لما لها من أهمية في صناعة القرارات، خاصة الاستراتيجية منها. (حمو، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية، صفحة 60).

وهي بذلك السيرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي والاقتصادي بهدف خلق الفرص وتقليل الأخطار (محاط، 2014).

ومنه نستنتج أن اليقظة الاستراتيجية هي:

تعددت وجهات نظر الكتاب والباحثين حول إعطاء مفهوم محدد لمصطلح اليقظة الاستراتيجية نتيجة لتباين أفكارهم واختلاف تخصصاتهم إذ عرفها (Jaco Biak 1989) بأنها "عملية ملاحظة وتحليل البيئة تساعد في نشر ومعالجة وانتقاء المعلومات للاستخدام في اتخاذ القرارات الاستراتيجية"، وأشار (Emmanuel 1998) إلى أنها "البحث عن المعلومات من خلال المراقبة الدائمة والمستمرة لبيئة

المنظمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية" أو أنها "عملية تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أدق الإشارات الضعيفة المتعلقة بالتهديدات والفرص وبأسرع وقت ممكن في حين وصفها آخرون على أنها:

تعريف Jean Michel Ribault: "اليقظة الاستراتيجية هي المتابعة الإجمالية والذكية لمحيط المؤسسة لرصد المعلومات الحاملة لفرص المؤسسة".

تعريف Daniel Rouach: "اليقظة الاستراتيجية مجموعة من الأساليب المنسقة التي تنظم جمع وتحليل ونشر واستخدام المعلومات المفيدة حفاظا على بقاء المؤسسات ونموها".

تعريف Humbert lesca: "اليقظة الاستراتيجية هي ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة الأفراد التي تتولى جمع واستغلال المعلومات بشكل تطوعي واستباقي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية، وكذا من أجل خلق فرص الأعمال والتخفيض من مخاطر عدم اليقين".

كما عرفت على أنها «المراقبة الاستراتيجية هي عملية إعلامية تتراوح من معلومات البحث (تتبع) حتى تفسيرها واستخدامها لإنشاء رؤية للبيئة التي تريد الشركة أن تأخذ مكانها فيها. هذه العملية المعلوماتية مفتوحة لخارج الشركة. يبدأ من الداخل للخارج، ثم يعود إلى الداخل بمناسبة البحث عن المعلومات. وبالتالي فإن هذه العملية تتجاوز الحدود التنظيمية مرتين.

تعريف بوربي: "اليقظة الاستراتيجية هي طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة للتهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية. (حمو، أهمية اليقظة الاستراتيجية في

تحقيق ميزة تنافسية، السنة الجامعية 2014 / 2013)

ومما سبق نلخص على أن اليقظة الاستراتيجية هي اليقظة الاستراتيجية هي عملية جمع المعلومات حول بيئة المنظمة واستخدامها للتنبؤ بالتغيرات التي قد تحدث. هذا يساعد المنظمة على الاستفادة من الفرص أو تقليل مخاطر التهديدات. فهو يجمع بين طريقتين، التحذير والمتابعة. يتم تنبيه المسؤولين إلى الظواهر الجديدة، وتسمح المتابعة بتتبع التطورات. الأغراض الأربعة الرئيسية لليقظة الاستراتيجية هي الحماية من التهديدات المحتملة، وتوقع التغيرات في البيئة والاستجابة لها، والحفاظ على ميزة تنافسية، وتحقيق الأهداف.

#### • اليقظة الاستراتيجية وبعض المفاهيم:

توجد العديد من المفاهيم المرتبطة لمصطلح اليقظة في المفهوم والمعنى أو لها علاقة بها مثل الذكاء الاقتصادي، التسيير الاستراتيجي، التجسس الصناعي ... الخ.

ولتوضيح مفهوم اليقظة الاستراتيجية مقارنة بهته المفاهيم المتاحة فإننا نميز أدناه:

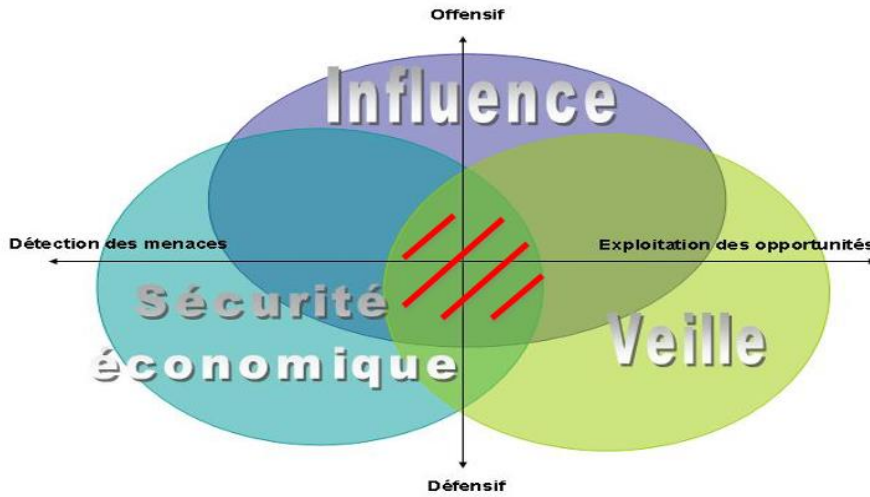
اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي: يتجاوز مفهوم الذكاء الاقتصادي مفهوم المراقبة، لأنه في الذكاء الاقتصادي هناك نية استراتيجية وتكتيكية مع الرغبة في التفاعل بين مستوى العمل بأكمله، وجميع أنواع الفاعلين الاقتصاديين.

يُعرّف الذكاء الاقتصادي، وفقاً لهنري مارت، بأنه "مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث والمعالجة والتوزيع، بهدف استغلالها، للمعلومات المفيدة للفاعلين الاقتصاديين والتي تم الحصول عليها بشكل قانوني. وهو يمتد إلى الإجراءات المختلفة للرصد والحماية. من التراث من خلال الدمج الدقيق لاستراتيجيات التأثير والواقع الثقافي المرتبط بكل شركة ولكل منطقة". (HATHAT , 2017)

وفي سنة 2009 أكدت (S.LRIVET) على أن: " الذكاء الاقتصادي هو عبارة عن تركيبة لثلاث وظائف هي الاستخبارات (اليقظة) ، تسيير الخطر المعلوماتي (الحماية)، والتأثير. " ( العرابي و دحماني ، 2018 )

يتمحور الذكاء الاقتصادي بين ثلاث جوانب أساسية أولها اليقظة الاستراتيجية والتي تتمثل في مراقبة وتحليل جميع ما يحدث داخل وخارج الشركة وذلك بجمع المعلومات والتمكن من محيط الشركة وبيئتها. ثم الأمن الاقتصادي الذي يهدف إلى حماية المعلومات (الأمن السيبراني) من يقظة الآخرين والاحتراز من مراقبة منافسي الشركة إدارة مخاطرها. أخيراً، المحور الثالث من الذكاء الاقتصادي هو التأثير، أي حقن المعلومات المناسبة في بيئة المؤسسة لاتخاذ قرار مريح كديناميكية جماعية تهدف إلى اكتساب المرونة من خلال الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات. (HATHAT , 2017, p. 22)

كما هو مبين في الوثيقة أدناه:



الشكل 2: محاور الذكاء الاقتصادي، المصدر: (ileri, 2020)

صرح (LESCA, 1997) على ان مفهوم الذكاء الاقتصادي يختلف عن اليقظة الاستراتيجية

لكن يميلان نقاطا مشتركة فيم بينهما ويعتبرهما مفهومان متداخلان

ومنه نستنتج أن عملية اليقظة الاستراتيجية ركيزة من ركائز الذكاء الاقتصادي فلا يقوم مفهوم

الذكاء الاقتصادي بدون المعلومات التي تجمعها اليقظة والتي يستخدمها في تحديد الفرص المتاحة

للشركة واكتشاف المخاطر ومساعدتها في اتخاذ انسب القرارات الممكنة.

من خلال مجمل التعاريف التي قدمت، نلاحظ بأن اليقظة ترتكز على السيرورة، مراقبة البيئة،

جمع المعلومات، توقع الفرص والتهديدات، وتشير معظم هذه التعاريف إلى مراحل عملية اليقظة. بمعنى

أنها عملية منظمة تتعلق برصد ومراقبة البيئة من خلال البحث، التحليل وانتقاء المعلومات المناسبة

والهادفة والإشارات ذات طابع توقعي، استباقي، استشرافي والتي تقدم ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال

اقتناص الفرص ومواجهة وتقليل التهديدات.

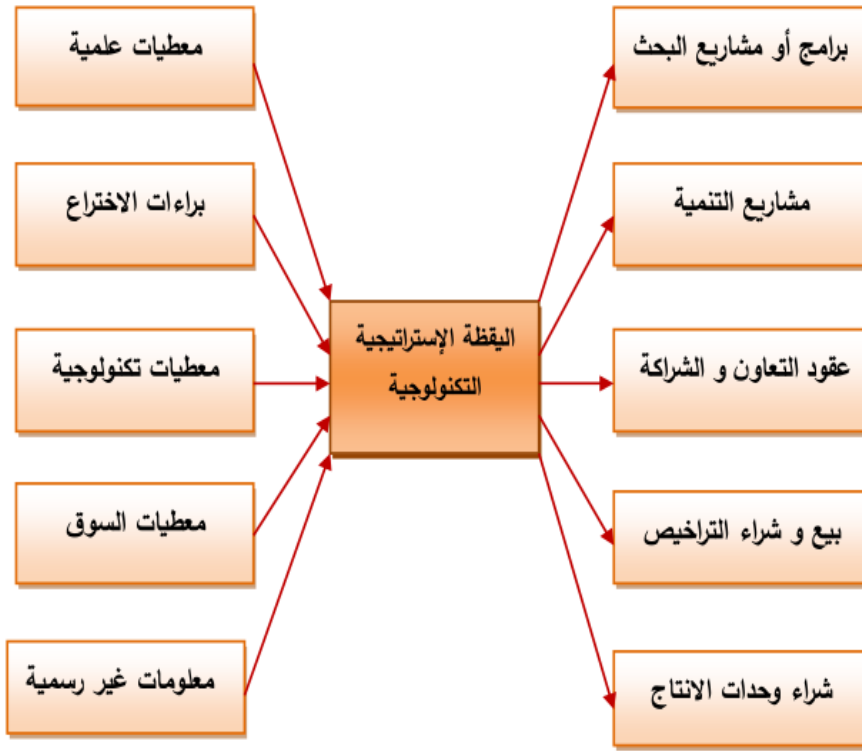
**المطلب الثالث: أنواع اليقظة الإستراتيجية.** (Laurant, 2007)

**أولاً: اليقظة الإستراتيجية التكنولوجية**

هي المجال الذي يهتم بمراقبة التغيرات التكنولوجية بمحيط المؤسسة وبيئتها التنافسية، ومتابعة

الإبداعات التكنولوجية، والعمل على جمع المعلومات عن التطورات والابتكارات التكنولوجية ومعالجتها،

وإيصال هذه المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرار في المؤسسة.



الشكل 3: استخدامات اليقظة التكنولوجية بالنسبة ل François Jakobiak

#### ثانيا: اليقظة الإستراتيجية التنافسية.

يقوم هذا المجال على جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها، ومعرفة التغيرات التي سوف تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة، ومن هذه المعلومات استراتيجيات المنافسين والأهداف الجديدة لهم، وقدرات المنافسين والفرضيات التي يمكن أن يستخدموها.

#### ثالثا: اليقظة الإستراتيجية التجارية

هي العملية التي تتمكن من خلالها المؤسسة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، فهي تراقب وتستشرف طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها ومورديها. ومنه فإن الرصد التجاري يتكفل بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وكذا وضعية موردي المؤسسة؛ أي أن تتمكن المؤسسة من استشرف التغيرات التي قد تحدث في أجزاء السوق انطلاقا من المعلومات التسويقية.

#### رابعاً: اليقظة الإستراتيجية البيئية.

تهتم اليقظة البيئية برصد مكونات البيئة غير المرتبطة مباشرة بمهمة المؤسسة، مثل المتغيرات الاجتماعية، القانونية، التشريعية، السياسية، والايكولوجية، ورصد أي تغيرات مستقبلية تمس بنشاط المؤسسة.

#### المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي

أصبح التخطيط الاقتصادي أكثر أهمية حيث أصبح الاقتصاد أكثر تعقيداً وتنافسية، وأصبح من الصعب ضمان معدلات نمو متسقة ومتوازنة. بالإضافة إلى ذلك، تتسابق الشركات لتكون الأفضل في تسويق منتجاتها وتحقيق أعلى عائد، وهو أمر ممكن الآن بأقل تكلفة ممكنة

#### المطلب الأول: مفهوم عملية التخطيط

#### أولاً: نشأة وتعريف التخطيط الاستراتيجي

نشأ المفهوم الحديث للتخطيط الاستراتيجي في الولايات المتحدة في الخمسينيات وكان له تأثير كبير على قطاع الأعمال، لا سيما من حيث التخطيط المالي والتدريب على إعداد خطط الأعمال. بين منتصف الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، أصبحت فكرة التخطيط الاستراتيجي أكثر انتشاراً في الشركات الكبيرة. في ذلك الوقت، كانت الحكومة تعمل على تنفيذ البرامج وتسجيل المعلومات حول تكاليف الأنشطة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي. في عام 1980، تم إصدار شركات ومنظمات وبدأت المنظمات العامة بالاعتراف بنجاح التخطيط الاستراتيجي. حرصت جامعة هارفارد بشكل خاص على كلية إدارة الأعمال التابعة لها لتطوير مجموعة من النماذج وصياغة سياسة خاصة في التخطيط الاستراتيجي العام، والتي تضمنت تطوير منهج خاص. يحتوي على معلومات حول الفرص ونقاط الضعف والقوة والتحديات، وتم تطبيقه على نطاق العمل في جامعة هارفارد. ( سلمان داود، فرعون، و طالب ، 2019، الصفحات 198-199)

ويوضح الجدول التالي مراحل تطور مفهومه:

المرحلة	السنة
مفهوم عسكري بحت	من سنة (500) ق.م
ظهور اول نموذج للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الاعمال (نموذج هارفارد)	سنة (1920).
ظهور أول نموذج في التخطيط الاستراتيجي في التنمية الصناعية والتسويق	سنة 1950.
انتشار فرضية مفادها أن لجميع المنظمات استراتيجيات سواء أعلنتها أو لم تعلنها، وسواء اعترفت بذلك أم لا، شعرت بذلك أو لم تشعر.	خلال (1950-1955).
الخطة البعيدة المدى تأخذ معنى الاستراتيجية التي تسعى المنظمة من خلالها إلى الوصول إلى ما تطمح إليه.	وذلك خلال الفترة (1955-1990).
تبنى التخطيط الاستراتيجي كأداة إدارية في جميع مؤسسات الأعمال في القطاع الخاص.	منذ 1990
سيطر مفهوم التخطيط الاستراتيجي بدلا عن مصطلح التخطيط البعيد المدى الذي بدأت تتكشف عيوبه وثغراته على صعيد المنظمات المختلفة.	منذ سنة (1990-1995)
أصبح التخطيط الاستراتيجي أداة للدارة الحكومية (القطاع العام) .	منذ سنة 1980
تناول تفسيرات جديدة للاستراتيجية وبعض العلوم ذات العلاقة بها.	منذ سنة 1989
ظهور محاولات لتحديث التخطيط الاستراتيجي، وظهور التفكير الاستراتيجي كبديل للتخطيط الاستراتيجي وكمرحلة تسبق عملية التخطيط، وطرح أفكار عن القيادات، والعقول التي يتعين أن تفكر بطريقة استراتيجية.	ابتداء من سنة (1992-1999).

من 2001 الى الان.	تقدم التفكير الاستراتيجي على بقية المصطلحات الاستراتيجية الأخرى باعتباره نقطة البدء والانطلاق، ودونه لا يمكن أن تكون هناك خطط أو استراتيجية.
-------------------	--

**الجدول 1:** مراحل تطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي، المصدر: ( سلمان داود، فرعون، و طالب ، 2019 )

التخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن تخطيط بعيد المدى، ويأخذ هذا التخطيط في الاعتبار جميع المتغيرات الخارجية والداخلية، ويقوم بتحديد جميع الشرائح والقطاعات المستهدفة إضافة لطرق المنافسة.

يقوم هذا التخطيط بالإجابة على سؤال إلى أين نحن ماضون، آخذاً في الاعتبار الرؤية المستقبلية للمؤسسة وعلاقات التكامل والارتباط بين جميع جوانب هذه المنظمة، إضافة إلى الأنشطة المختلفة التي تقوم بها والعلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة المحيطة بها. (Anthony, 2022)

يعتبر هذا النوع من التخطيط واحداً من المكونات الأساسية للإدارة الاستراتيجية، ويعتمد على التبصر بوضع المؤسسة مستقبلاً، ثم العمل على الاستعداد له.

"يتم تفسير التخطيط عادة على أنه عملية لتطوير استراتيجية لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وحل المشكلات ، وتسهيل العمل (Mitchell 2002) "

وبالتالي فإن دور المخطط هو تحديد المستقبل المرغوب فيه وإعداد مسار عمل لتحقيق هذا الهدف. (Mitchell 2002) يسجل هذا في خطة. في سياق هذه الوحدة سوف نتعلم كيف يمكن تنفيذ التخطيط.

اذن، فإن تخطيط الموارد الطبيعية - فيما يتعلق بالموارد - هو "تحديد الحالات النهائية المستقبلية المرغوبة المحتملة ، وتطوير مسارات العمل للوصول إلى هذه الحالات النهائية" (ميتشل 2002 ، 6). (What is meant by Planning and Management, n.d.)

## ثانياً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والمصطلحات القريبة منه

هناك عدد من المفاهيم والمصطلحات الأساسية التي يشتمل عليها التخطيط الإستراتيجي، التي تساهم في مجملها في صياغة الإستراتيجية الخاصة بمؤسسات الأعمال والتي تمكنها من إنشاء ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في السوق لأطول فترة زمنية وتمنع تهديدات منافسيها، وتتمثل هذه المصطلحات في التخطيط بعيد المدى، التفكير الإستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية.

1. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط بعيد المدى: حتى نهاية عقد الستينيات من هذا

القرن لم يكن هناك تمييز واضح بين مفهوم التخطيط الطويل المدى والتخطيط الإستراتيجي، فالبرغم من استخدام المصطلحين بنفس المعني، الا أنهما يختلفان في تأكيدهما على البيئة المفترضة.

فالتخطيط بعيد المدى يعني بتطوير خطة لتحقيق مجموعة من الاهداف على مدي عدة سنوات مع افتراض ان المعرفة الحالية حول ظروف المستقبل ثابتة بما فيه الكفاية لتأكيد ثبات الخطة خلال تنفيذها.

أما التخطيط الإستراتيجي فإنه يفترض بأن المؤسسة يجب ان تستجيب للبيئة الديناميكية المتغيرة وليس البيئة الأكثر ثباتا المفترضة للتخطيط بعيد المدى.

وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي يؤكد أهمية اتخاذ القرارات التي تؤكد قدرة المؤسسة على الاستجابة الناجحة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. (الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي | قارن الفرق بين المصطلحات المتشابهة، بلا تاريخ)

2. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي: التفكير الإستراتيجي هو تفكير

يستشرف المستقبل ويحدد اتجاهها يقود المؤسسة لاستغلال الفرص والمتغيرات المستقبلية، كما يقودها لاستنباط الإستراتيجيات ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع ويحاول التأثير لجعل ذلك يقع.

يختلف التخطيط الاستراتيجي عن التفكير الاستراتيجي فالتخطيط الاستراتيجي عملية تحليلية بينما التفكير الاستراتيجي هو معالجة للبصيرة.

أي أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية عقلانية تتطلب مهارات التحليل في التخطيط لكيفية إنجاز الإستراتيجية بينما التفكير الإستراتيجي يعتمد على الحدس والإبداع في خلق آفاق

جديدة ورؤية لمستقبل المؤسسة، كما أن التفكير الإستراتيجي هو عملية مستمرة من أجل إيجاد التفاعل بين حاضر المؤسسة ومستقبلها وليس مجرد خطة سنوية. وعليه فإن التخطيط الإستراتيجي يحقق ويدعم الاستراتيجيات التي وضعت في عملية التفكير الإستراتيجي، فهو يحتاج إلى تفكير عميق ونظرة شاملة للأمور وإشراك مختلف القوى الفاعلة في المؤسسة في عملية التفكير والذي يشكل جوهر التخطيط الإستراتيجي. لكن رغم الاختلاف بين هذين المصطلحين إلا أنهما مفهومان متكاملين يشكلان أساس الإدارة الإستراتيجية الفعالة.

**3. الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية:** ان التخطيط الإستراتيجي هو أحد مراحل الإدارة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وهذا الرأي يؤيد ما ذهب إليه بعض الكتاب من أن التخطيط الإستراتيجي عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لأن الإدارة الإستراتيجية تعني أيضا إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت.

الإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد فهي نظرة داخلية إلى الخارج ونظرة تحليل لحاضر المؤسسة من منظور مستقبلي، أي أن الإدارة الإستراتيجية هي في الواقع عملية خلق هادفة في حين أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الذي تحدده الخطة. (التخطيط الاستراتيجي، بلا تاريخ)

### ثالثا: عناصر التخطيط الاستراتيجي

- **البيانات والمُدخلات:** وذلك من خلال دراسة نتائج الخُطط الاستراتيجية السابقة، وتقديم الاستبيانات، وجمع البيانات من الموظفين، ويشمل هذا العنصر إجراء تحليلين؛ يهدف الأول إلى تحليل البيئة التي تعمل فيها المنظمة، ويُشار إليه في اللغة الإنجليزية بالاختصار (PESTLE)، وهو يختصُ بأمور المنظمة الخارجية؛ حيث يشمل تحليل الظروف الرَّاهنة، والمستقبلية للبيئة التي تُوجد فيها المنظمة، من حيث: الوضع الاقتصادي، والاجتماعي، والقانوني، وكذلك التكنولوجي، أمَّا التحليل الثاني، فيُشار إليه باللغة الإنجليزية بالاختصار (SWOT)، وهو يُستخدم؛ لتقييم، ودراسة وضع المنظمة، والقدرات التي تمتلكها، كما أنه

يُستخدَم؛ لمعرفة وَضع المُنظَّمة التنافسيَّة، وتحليل العوامل الداخليَّة لها، ومعرفة نقاط القوَّة، والضعف، بالإضافة إلى أنَّه يشمل تحليل العوامل الخارجيَّة أيضاً، والفُرص، والتهديدات، ومعرفة مدى تأثيرها في الوُضع المُستقبليِّ للمُنظَّمة، وتجدر الإشارة إلى أنَّ دقَّة هذه المعلومات، وصحَّتها تُساعد على نجاح الخُطَّة الاستراتيجيَّة، وبالتالي المقدره على اتِّخاذ القرارات الصائبة.

- **الرؤية:** وهي الطموح الذي توذُّ المُنظَّمة تحقيقه في المُستقبل؛ أي ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، أو أكثر، وهي تُمثِّل الاتجاه العامَّ للمُؤسَّسة، والفريق العامل فيها، وتُعَدُّ الرؤية أساس الخُطَّة الاستراتيجية؛ فلا بُدَّ للمُنظَّمة من معرفة إلى أين هي ذاهبة، كما يجب أن تكون الرؤية واضحة للموظَّفين جميعهم، وأن تصف الهدف المُستقبليِّ الذي ترغب الشركة في تحقيقه.

- **الرسالة:** تُشير رسالة المُنظَّمة إلى ما تفعله من مهمَّات ضمن الأجل القصير، وتُحدِّد الأطراف التي تستفيد من إنجاز هذه المهمَّات، وكيفيَّة إنجازها، كما تُمكن هذه المهمَّات المُنظَّمة من تحقيق رؤيتها، وهنا لا بُدَّ من تحديد سبب وجود المُنظَّمة، والأمر التي تفعلها، وأهدافها، والسبيل إلى تحقيق هذه الأهداف.

- **القيم:** وهي مجموعة من الممارسات، والسلوكيَّات التي يتَّبِعها العاملون جميعهم في المُؤسَّسة، ولا بُدَّ أن تكون هذه القيم مفهومة لدى الجميع، ومُتفقَّ عليها؛ فمن خلالها تتمكَّن المُنظَّمة من تحقيق رؤيتها، ورسالتها.

- **الأهداف طويلة المدى:** وهي أهداف تتدرج في مستوى أقلَّ من الرؤية، وتُحدِّد كيفيَّة التخطيط؛ للوصول إلى تحقيق الرؤية.

- **الأهداف السنويَّة:** تُوضَع الأهداف السنويَّة؛ لتحقيق الأهداف طويلة المدى، علماً بأنَّ هذه الأهداف يجب أن تكون مُحدَّدة، وقابلة للتحقيق، والقياس، وواقعيَّة، ولها وقت مُحدَّد.

- **المخاطر والتحدِّيات:** تحديد المخاطر، ومعرفة مدى تأثيرها في المُنظَّمة، وكيفيَّة تفاديها، والحرص على التقليل منها؛ لتحقيق النجاح.

- **خُطَّة التواصل:** يتمَّ توضيح الخُطَّة الاستراتيجية للفريق، والتأكُّد من أنَّ أعضاء الفريق على وعي تامٍّ بمُستقبل المُنظَّمة، وأولويَّاتها، واستراتيجيَّاتها.

- **خُطَّة العمل والتنفيذ:** وتتضمَّن وَضع خُطَّة لكيفيَّة تحقيق ما تتضمَّنُه الخُطَّة الاستراتيجية.

- **المميَّزات الفريدة:** وهي ما يُميِّز المُنظَّمة عن غيرها من المُنظَّمات المُشابهة لها.

## المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

### أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

حتى يتم تطبيق التخطيط الاستراتيجي بطريقة صحيحة يعتمد ذلك على مجموعة من المراحل المهمة، وهي:

- **مرحلة الإعداد:** هي المرحلة التي تهدف إلى وضع كافة الأدوات، والوسائل، والأمور التي سيتم استخدامها قبل المباشرة في وضع الاستراتيجية الخاصة بالتخطيط، فيقوم الفريق المشرف على العمل داخل المنشأة بإعداد كافة الإجراءات التي سيستعين بها من أجل نجاح تطبيق العمل، وفقاً للخطة التي سيتم تنفيذها.
- **مرحلة التحليل:** هي المرحلة التي تحرص على وضع توقّعات وتخمينات حول مدى نجاح الإعداد في توفير كافة الوسائل التي تساهم في تطبيق الاستراتيجية في التخطيط، وكلّما كانت النتائج المتوقعة إيجابية دلّ ذلك على أنّ الاستراتيجية المتبعة مناسبة، أمّا إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية أو لا تحقق الأهداف المطلوبة عندها يُفضّل وضع استراتيجيات بديلة ضمن خطة عمل التخطيط.
- **مرحلة التنفيذ:** هي المرحلة التي يتم فيها تطبيق الاستراتيجية ضمن بيئة العمل، فتهدف إلى تنفيذ كافة الخطوات التي يحتوي عليها التخطيط الاستراتيجي، ويعتمد التنفيذ على فترة زمنية يتم تحديدها مسبقاً، من قبل القائمين على وضع الخطة قيد التنفيذ، ومن المهم أن يتم التطبيق بشكل صحيح من خلال الاستفادة من كافة الموارد المتاحة لضمان نجاح مرحلة التنفيذ.
- **مرحلة الرقابة:** هي المرحلة الأخيرة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، والتي تقوم بمتابعة ومراقبة العمل المرتبط بالخطة الاستراتيجية بعد تنفيذه واقعياً، ويهدف أيضاً إلى معالجة أي أخطاء قد تحدث أثناء التنفيذ، لتداركها في المستقبل أثناء العمل على تنفيذ خطة استراتيجية جديدة في بيئة العمل. (مراحل التخطيط الاستراتيجي، 2020)

### ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يعدّ التخطيط الاستراتيجي في بيئة العمل من أهمّ العمليات الإداريّة، وتتلخّص أهميّته وفقاً للنقاط

الآتية:

- المساعدة في المحافظة على رأس المال من خلال مُراجعة الأداء المالي للعمل، والحرص على توفير التحديثات الدائمة له، مما يُساهم في تحقيق أفضل النتائج، والتأكد من أنّ العمل يسير على الطريق الصحيح.
- المساهمة في تحديد إطارٍ زمنيّ لتطبيق العمل من خلال الاعتماد على وضع خطة استراتيجية مناسبة تساهم في تصميم الخطوات الخاصة به.
- المشاركة في تحويل الأعمال المُخطّط لها إلى أشياء قابلة للقياس والتطبيق حتى يتمّ تحقيق المعرفة الكافية في الحصول على النتائج المقبولة.
- صناعة الخدمات والوسائل الماليّة التي تُراعي التغيرات المؤثرة على العمل في ظلّ المناخ الاقتصادي السائد.
- الاعتماد على الاستعانة في الخبرة العمليّة، والأسلوب الدقيق في تطبيق التخطيط في الجانب العملي من العمل.

### المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي

- **التغير السريع في البيئة:** الاستراتيجية تمثل خطة طويلة الأمد أي من خمس سنوات وأكثر، فهي بحاجة إلى الاستقرار للظروف التي تؤثر بها خلال فترة الخطة. والتغيرات التي تحدث بسرعة تؤدي للاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد مختلف عن الواقع الذي أسست عليه؛ وهذا يؤدي إلى التعثر أو الفشل.
- **التخطيط الاستراتيجي وربطه بالأزمات:** ربط التخطيط الاستراتيجي بالأزمات بشكل دائم هذا يعمل على التقليل من أهمية التخطيط الاستراتيجي، كما يعمل على تقليص من الدور الذي يقوم فيه داخل المنظمات من تطوير ونجاح. والتخطيط الاستراتيجي هو أسلوب لكل الظروف لتتم للمحافظة وبقاء للمنظمة واستمرارها.
- **المسؤوليات داخل المنظمة غير واضحة والهيكل التنظيمي غير واضح:** عدم التوزيعات للمسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المتنوعة في المنظمة، مع عدم تواجد هيكل تنظيمي يقوم بتلبية حاجات العمل الاستراتيجي يُعتبر من أهم المعوقات التي تؤثر على الخطة الاستراتيجية.

- **بيانات ومعلومات إحصائية:** الخطة الاستراتيجية يجب أن تقوم بعض الأسس الضرورية إحداهما دراسة الماضي والوضع الحالي، كذلك القيام بتوقع المستقبل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. ولكي تكون هذه الأسس صحيحة، يجب أن توفر البيانات والمعلومات تكفي لهذا الهدف. وبالعكس يواجه المخطط صعوبة في عملية بناء الهدف والسياسات المستقبلية ورسم الخطة الاستراتيجية. إذا لم تتوفر المعلومات الصحيحة.
- **الإدارة غير قادرة على تحديد الأهداف وبناء الخطة الاستراتيجية:** الإدارة تكون مؤمنة إيمان تام بأهمية التخطيط الاستراتيجي، لكن لا يكون لديها مقومات وقدرة على القيام بوضع الخطة الاستراتيجية والعمل على تحديد الأهداف والخطة التنفيذية، فالخطة هي أولاً وأخيراً تُعبّر عما هي الإمكانيات الذاتية المتوفرة في المنظمة، حتى لو تلتقت من غيرها المساعدة عند وضع الخطة، لكنها لا تكون قادرة على التنفيذ.
- **بعض العناصر في المنظمة تقاوم التغيير:** التخطيط الاستراتيجي من أهم المهام هو العمل على إحداث التغييرات في عمل المنظمة نحو التحسين، كذلك العمل على تبني السياسات والبرامج والإجراءات لهذا الهدف، حيث أن بعض العناصر في المنظمة التي تعودت على السياسات الموجودة، تقوم بعدم قبول السياسات الجديدة والتمسك بالوضع الحالي.
- **المستويات الإدارية العليا تهتم بالأنشطة والمشاكل اليومية:** عند قيام الإدارة العليا بالاهتمام بالأعمال الروتينية، كذلك عدم التركيز على المشاكل الاستراتيجية التي تقوم على تقدم المنظمة وتطويرها ولا تهتم بوضع الخطة الاستراتيجية تنهض بها.
- **الموارد المالية للمنظمة:** أي خطة استراتيجية مهما تميّزت من صياغة ومهما كانت الطموح الذي تريد أن تحققه، قد تصطدم بعائق الموارد المالية التي تتطلب على المخطط الاستراتيجي التفكير بها منذ لحظة البداية؛ لأن عدم توفر المال اللازم لتغطية نفقات الخطة يؤدي إلى التوقف أو الفشل. (التخطيط الاستراتيجي (Strategic planning, s.d.)

## خلاصة المبحث

تناولنا في هذا الفصل الجوانب المختلفة الخاصة بالتخطيط داخل المنظمة واتضح من خلاله بان التخطيط بمختلف أشكاله أمر ضروري ولا بد منه حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها وهذا لأنه يعتمد على بعض السياسات والتنبؤات والقواعد اللازمة لعملها.

# الفصل الثاني: منهجية البحث وهيكل المنظمة

## تمهيد:

في هذا الفصل، سيحتوي المبحث الأول على المنهجية المتبعة خلال هذا العمل والأسباب التي دفعت هذا الاختيار للموضوع. أما المبحث الثاني، فسنعرض فيه مجتمع وعينة الدراسة، والتي تم على مستواها أعمال البحث وجمع المعلومات الخاصة به.

### المبحث الأول: منهجية البحث

يقوم هذا البحث على المنهجية المطبقة أثناء عملنا البحثي، والذي يحتوي على الأسباب التي دفعتنا لإجراء هذا البحث بالإضافة إلى هدف البحث ومجال تحقيقه.

ومن جهة أخرى سيتم تقديم طريقة البحث المتبعة مع شرح تحليل البيانات التي تم تجميعها.

### المطلب الأول: أسباب البحث ونطاقه

#### أولاً: اختيار الموضوع

يعالج موضوع البحث تأثير اليقظة على عملية التخطيط الاستراتيجي. كان الدافع وراء اختيار هذا الموضوع هو بحثنا المستمر حول موضوع اليقظة وأهمية تبنيها من طرف الشركات، وقرءاتنا بالإضافة إلى الشرح الذي قدمه السيد رئيس مديرية التخطيط واليقظة والذي أبدى اهتمامهم بسياسة اليقظة.

بدت لنا دراسة اليقظة الاستراتيجية كجزء من نظام المعلومات في مؤسسة تامين، البيئة المثالية والفرصة المثالية لإجراء العمل البحثي.

سبب آخر هو العدد المحدود للغاية من الأبحاث حول العلاقة بين اليقظة والتخطيط الاستراتيجي وتبسيط الضوء على اليقظة على أنها أداة أساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي.

### المطلب الثاني: موضوع البحث

الغرض من بحثنا هو فهم أكثر لمفهوم اليقظة وتحقيق التكامل بين عمليتي اليقظة والتخطيط الاستراتيجي وأهمية تبني سياسة اليقظة للمؤسسات.

مشكلة البحث تدور حول إمكانية مساهمة اليقظة في عملية التخطيط الاستراتيجي وأهميتها البالغة بالنسبة له. حيث نحاول فهم إمكانية فشل عملية التخطيط بدون يقظة.

سنقدم أولاً ونحلل كيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي كأداة تسمح له بوضع خطط استراتيجية فعالة وتقوم على معلومات صحيحة وذات قيمة مضافة تقوده الى اختيارات وقرارات استراتيجية تساهم في النهوض بتنظيم الشركة وأدائها وبلوغ الأهداف المرجوة من عملية التخطيط ونحاول رفع النقاط التي تسمح لنا باكتشاف العقبات التي تعترض لهذه العملية وجميع الإجراءات التي يجب اتخاذها.

هدفنا، من خلال هذا العمل البحثي، هو بالتالي إطلاق التفكير في أهمية تحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية التي تستند عليها عملية التخطيط. فهو بذلك وتحدي كبير لضمان نجاح الخطط الاستراتيجية بصفة خاصة وأهداف المؤسسة بصفة عامة وخاصة اعتماد الأداة وتخصيصها من قبل المستخدمين في أداء المهام اليومية.

### المطلب الثالث: منهجية البحث

تمثل المنهجية جميع الأساليب والتقنيات المطبقة في مجال معين.

بمعنى آخر، المنهجية هي مجموعة القواعد والمناهج التي يتبناها الباحث أثناء عمله البحثي للوصول إلى نتيجة أو أكثر.

"إن فكرة المنهجية، باعتبارها مجموعة من القواعد والنهج المعتمدة لإجراء البحوث، مهمة للغاية في تاريخ هيكل التخصصات العلمية، أمر بالغ الأهمية" (de Mourat et al. 2015)

يحتاج البحث العلمي للدقة والتنظيم لذلك فللمنهجية أهمية بالغة بالنسبة للبحوث وتتمثل في " مسار البحث وتشمل في نفس الوقت مراحل الاختيار والجمع والمعالجة والتحليل... الخ " وبهذا تجيب المنهجية على سؤال أساسي في عملية البحث وهو " كيف أبحث؟" (MBENGUE , 2001)

### أولاً: نوع الدراسة

اعتمدنا في هذه الدراسة على الأسلوب التحليلي لغرضها الارتباطي السببي وتفسر الاستنتاجية فيها لاستنادها الى النظريات واعتمادها على الدراسات السابقة. ويمكن وصف هذه الدراسة من حيث تخطيطها على انها دراسة ميدانية معتمدة على المنهج الوصفي والذي يقوم بدراسة الظواهر والمشكلات العلمية عن طريق الوصف وإعطاء تفسير علمية منطقية ذات دلائل تسمح في تحديد نتائج البحث.

## ثانياً: زمن إجراء الدراسة

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة ثلاث أشهر من أبريل 2022 إلى غاية جوان 2022، بشكل يومي، اين تم إجراء مقابلات مع رؤساء أقسام وموظفي المديرية المعنية.

## ثالثاً: المنهج النوعي

كان تواجدنا داخل الشركة ضرورياً. وجهتنا وفرة المعلومات وتعقيد البيانات التي وجدها في هذا المجال إلى اختيار منهجية بحث نوعي.

بحكم نوعية المعلومات التي نبحث عنها، كنا بحاجة إلى ملاحظات ومشاركات حول هذا الموضوع. ليس هناك فائدة من إجراء مسح كمي. الأرقام لا تخدم دراستنا. لأنه لا يمكن قياس التأثير والصلة بين اليقظة والتخطيط، فهي ليست كما. لهذا تم اختيار الطريقة النوعية، وهي المقابلة

يعرف كامبنهاود وكويفي (2011) البحث النوعي بأنه "مجموعة من تقنيات التحقيق التي يهدف استخدامها إلى توفير نظرة ثاقبة لسلوك الناس وتصوراتهم ودراسة آرائهم حول موضوع معين، بشكل متعمق. إنه يولد أفكاراً وفرضيات يمكن أن تسهم في فهم كيفية إدراك الجمهور المستهدف لقضية ما ويساعد على تحديد الخيارات المتعلقة بهذه المسألة. (CAMPENDHOUDT & QUIVY., 2011) تعتمد تقنية جمع المعلومات في هذا النهج على المقابلات التي تهدف إلى فهم الظاهرة بعمق. لهذا، من الضروري ليس فقط إراحة الأشخاص الذين تمت مقابلتهم وجعلهم يتحدثون، ولكن أيضاً لتحليل السلوك غير اللفظي. وهذا ما أعتمد عليه.

## المطلب الرابع: تقنية جمع المعلومات

يتطلب كل بحث علمي معلومات يجب جمعها بتقنيات مختلفة للتأكد ومصداقيتها وموثوقيتها. بحيث يجب أن يكون اختيار هذه التقنيات ناتجاً عن سؤال البحث، والأساليب المعتمدة، وطبيعة هذا البحث، وأخيراً قبل كل شيء إمكانيات المجال.

بالنسبة لبحثنا، اعتمدنا مزيج من تقنيتين لجمع المعلومات: الملاحظة، والمقابلة شبه المنظمة، من أجل إثراء فهمنا للحالة المدروسة. بدت هاته التقنيات الأكثر ملاءمة لمتطلبات مشكلة البحث.

كما ذكر (WACHEUX 1996)، بأن المقابلة والتوثيق هما "مصدران أساسيان عندما يهتم المرء بالجهات الفاعلة والمنظمة وسلوك الجهات الفاعلة في المنظمة."

الغرض من استخدام هاته التقنيتين هو تقليل الذاتية وتزويد البحث بمعلومات جيدة وموثوقة.

#### أولاً: مقابلات شبه منظمة:

كثيراً ما تستخدم المقابلة كأسلوب نوعي في علوم الإدارة (روميلر، 2005). وهو يتألف من "جهاز وجهاً لوجه حيث يهدف المحقق إلى تشجيع المستفتي على إنتاج خطاب حول موضوع محدد في سياق البحث". إنها مناقشة موجهة، "عملية تحقيق علمي، باستخدام عملية الاتصال اللفظي، لجمع المعلومات المتعلقة بهدف ثابت."

لهذا، تتكون المقابلة من جلسة استجواب موجهة إلى شخص أو أكثر تم اختيارهم بالصدفة بهدف جمع المعلومات لتأكيد أو إبطال فرضيات البحث. نظراً لأنه يقوم على علاقة شخصية، يجب على الباحث أن يأخذ في الاعتبار السياق الاجتماعي والثقافي للشخص الذي تتم مقابله.

المقابلة هي واحدة من أكثر الأساليب النوعية المستخدمة على نطاق واسع في البحوث الإدارية. لا يوجد شيء مشترك بين المقابلة البحثية والمناقشة التي يسمح فيها المرء لنفسه أن ينحرف بعيداً عن إلهام اللحظة. (روميلر، 2005)

المقابلة البحثية هي تقنية معلوماتية لجمع البيانات. تتيح هذه الطريقة جمع وتحليل عدة عناصر: الرأي، الموقف، المشاعر، وتصورات الشخص الذي تتم مقابله.

على عكس الاستبانة، تؤسس المقابلة علاقة خاصة بين الباحث والمستقبل. يتم استخدامه للتحقق من الفرضيات وإخراج الفرضيات الجديدة

هناك ثلاثة أنواع من المقابلات البحثية: المقابلة التوجيهية والمقابلة شبه التوجيهية والمقابلة غير التوجيهية (أو الحرة). تختلف درجة حرية الباحث من نوع إلى آخر. وهي:

#### - الحرة أو غير التوجيهية:

في مقابلة غير توجيهية، يشير القائم بإجراء المقابلة إلى موضوع عام للشخص الذي تتم مقابله ويتدخل فقط لإعادة بدء المحادثة وتشجيعه على تطوير أفكاره. يستمع القائم بإجراء المقابلة إلى نظيره ولا يقاطعه. يتعلم من إجاباته خلال مونولوج محاوره. ويسمح له بالتعبير عن نفسه بحرية حول الموضوع.

"تشكل المقابلة غير التوجيهية نموذجًا عامًا للتفاعلات بفضل هيكلها المرن الذي يسمح للشخص الذي تتم مقابلته بتلائم المقابلة." (Magioglou، 2008)

المقابلة غير التوجيهية أو "المقابلة الحرة" هي طريقة بحث دراسة نوعية تسمح بجمع البيانات. يتم استخدامه للحصول على معلومات مفصلة حول موضوع عام وإجراء تحقيق.

بالنسبة إلى القائم بإجراء المقابلة، يتضمن ذلك إجراء مقابلة فردية (أو جماعية) يتم خلالها إعطاء الأرضية للمقابلة. سيكون لدى الأخير الوقت والفرصة للتعبير عن وجهة نظرهم ويجب على الباحث التدخل باعتدال.

لا يقوم القائم بإجراء المقابلة بإجراء المقابلة غير التوجيهية: للشخص الذي تتم مقابلته الحرية في الإجابة على ما يريد ويمكنه إجراء المقابلة أينما يريد.

#### - شبه التوجيهية:

المقابلة شبه الموجهة، وتسمى أيضًا المقابلة النوعية أو المقابلة المتعمقة، هي طريقة دراسة نوعية. والغرض منه هو جمع المعلومات التي تقدم تفسيرات أو أدلة للعمل البحثي.

"المقابلة شبه المنظمة هي تقنية لجمع البيانات تساهم في تطوير المعرفة التي تعزز المناهج النوعية والتفسيرية ، لا سيما في النماذج البنائية. (لينكولن، 1995)

للحصول على هذه البيانات، تتكون المقابلة شبه المنظمة من سلسلة من الأسئلة المفتوحة. يتم إعدادها من قبل الباحث وسيتعين تفسير البيانات التي تم جمعها، حتى تتمكن من كتابة نتيجة منطقية.

#### - التوجيهية:

هو الشكل الذي تكون فيه درجة الحرية هي الأكثر انخفاضًا. يتم توفير جميع الأسئلة. الغرض منه هو التحقق من نقاط محددة. له هيكل محدد جيدًا وصارم إلى حد ما مقارنة بالأنواع الأخرى.

هذه الدقة العلمية تجعل من الممكن ضمان أن جميع الأفراد الذين تم استجوابهم فيما يتعلق بالمقابلة سيكونون في نفس الظروف. وبالتالي ستكون النتائج قابلة للمقارنة بسهولة. غالبًا ما تكون أسئلة المقابلة التوجيهية محددة ومغلقة.

يتم إجراء المقابلة من خلال تحقيق وكتابة دليل المقابلة، وهي خطوة مهمة لإجرائها يهدف هذا الأخير إلى أن يكون بمثابة دعم، من أجل توجيه المناقشة نحو أهداف المسح، وشرعية البحث. (Gaspard , 2019)

كجزء من عملنا البحثي، اخترنا النوع الثاني، بمعنى آخر، المقابلة شبه التوجيهية. وقد اخترنا سلسلة من الأسئلة مرتبة حسب الموضوعات.

تم إجراء مقابلات رسمية، مع كل موظفي مديرية التخطيط واليقظة وكان جل الاهتمام والتركيز على منهجهم ورؤيتهم في مجال تبني سياسة اليقظة وأهميتها في عملية التخطيط الاستراتيجي وكان الاستجواب في جو مناسب.

### ثانياً: الملاحظة

الملاحظة هي تقنية تستخدم بشكل متكرر لإجراء بحث نوعي. يجعل من الممكن جمع البيانات اللفظية وخاصة غير اللفظية. تسمح هذه التقنية للمحاور بالتركيز على سلوك الشخص، بدلاً من التركيز على تصريحاته. وتكون بمراقبة ما يفعله الناس وما يقولونه دون تدخل.

تتيح تقنية الملاحظة شرح ظاهرة من خلال وصف السلوكيات والمواقف والحقائق. لتحقيق ذلك علمياً، يجب أن يكون وصف الملاحظة مخلصاً للوضع الحقيقي ومن المهم إعداد تقارير منتظمة.

"الملاحظة ليست حكراً على عالم الاجتماع: فالمهنيون الآخرون (الصحفيون، صانعو الأفلام الوثائقية، الأطباء) يراقبون ويدونون الملاحظات. لا تتطلب الملاحظة أي أداة غير الباحث نفسه، ولا تتطلب تنفيذ تقنيات معالجة البيانات المتطورة". (Arborio، 2007)

هذا لا يعني أن الملاحظات سهلة وغير رسمية. تصبح الملاحظة طريقة بحث فقط إذا جمعت بتقارير ووصف والتحليل والتفسير. فهي إحدى تقنيات جمع المعلومات التي استخدمناها طوال فترة تواجدها في الشركة. (Gaspard , 2019)

### الصعوبات المواجهة:

خلال بحثنا كان علينا أن نواجه العديد من الصعوبات، منها كيفية جمع البيانات خاصة وإن نوع الدراسة هو دراسة الحالة الواحدة، فالوثائق والمقالات المرتبطة بموضوع البحث قليلة جدا وشبه نادرة.

### المبحث الثاني: نبذة عامة حول الشركة الوطنية للتأمين (بلعورة و بن بوزيد، 2018)

يعتبر التأمين وليدًا لحاجة الإنسان في التعاون مع أخيه الإنسان فقد ظهرت فكرة التأمين بأشكال وتسميات عديدة تختلف باختلاف المستوى الحضاري والمدني للإنسان. وقد ظهر الاهتمام به بشكل واضح إلا في نهاية القرن الماضي ومطالع القرن الحالي. فقد شعرت الدول بأهميته في العصر الحديث بعد أن اتسعت مجالات النشاط الانساني لتشمل نختلف نواحي الحياة، و يعتبر التأمين في مفهومه البسيط إعطاء الأمان من أجل مواجهة الخطر المحتمل و نوعه في المستقبل، و ذلك حتى يعطي الثقة اللازمة للمستثمر من أجل الاستثمار لذا لجأ الأفراد إلى التأمين الذي يوفر لهم الظروف المناسبة للإنتاج والعمل و من بين الشركات المتواجدة في السوق، الشركة الوطنية للتأمين SAA ألا وهي التي كانت موضوع دراستنا التطبيقية و من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى تطور الشركة الوطنية للتأمين وكذلك سوف نقوم بمعرفة الهيكل التنظيمي ومختلف خصائصها و مهامها.

### المطلب الأول: نشأة وتطوير الشركة الوطنية للتأمين

#### أولاً: نشأتها

أنشئت الشركة الوطنية للتأمين في 12 ديسمبر 1963 كمؤسسة مختلطة جزائرية و30% مصرية بنسبة 61% من رؤوس الأموال على التوالي، وهذا نظرا لانتقار الجزائر عقب الاستقلال مباشرة للإطارات ذات الكفاءة في مجال التأمينات.

بدأت المؤسسة نشاطها ابتداء من سنة 1994 بواسطة مؤطرين مصريين وعمال جزائريين إلا أنه بعد ذلك وتحديدا في 27/05/1966 تم تأميم الحصة المصرية خلال قمة الهرم وبذلك تم احتكار الدولة لقطاع التأمين.

في سنة 1976 وفي نطاق سياسة تخصص أنشطة التأمين أجبرت الشركة الوطنية للتأمين على التحول إلى السوق المحلية للأخطار البسيطة كتأمين السيارات، التأمين على الحياة، الأخطار البسيطة للخوادم كالتجار والحرفيين.

سنة 1989 تحصلت الشركة الوطنية للتأمين على استقلاليتها المالية وتحولت من مؤسسة عمومية إلى شركة ذات أسهم برأسمال يقدر ب 80 مليون دينار جزائري ليرتفع سنة 1992 الى 500 مليون جزائري، ليصل في 1998 الى 2.5 مليار ليلينغ (سنة 2005) 3.8 مليار دينار.

وفي سنة 1995 وإثر قرار وزاري من خلال التعليمية 07/95 حول التأمينات التي منحت الوطاء الخواص الحرية لمزاولة نشاط التأمين بالإضافة إلى إجراءات تنظيمية المتعلقة بالسلع والنقل والمسؤولية المدنية وأيضا التأمين المتعلق بقطاع البناء وبالتالي رفع احتكار الدولة لنشاط التأمين.

### ثانيا: تعريف الشركة الوطنية للتأمين

شركة ذات أسهم برأسمال اجتماعي بـ 30مليار دج ويقع مقرها بـ 234 حي التجاري بباب الزوار الجزائر العاصمة كما تتكون شبكة التكوين للشركة الوطنية للتأمين مما يلي:

- 22 مديرية جهوية؛
- 307 وكالة مباشرة؛
- 150 وكلاء عامين؛
- فرع الخبر المتكون من 25 وحدة؛
- فرع الطباعة؛
- مركز للأرشيف؛
- وقد بلغ عدد العمال سنة 2000 حوالي 3815 عون.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للتأمين SAA

إن تنظيم المؤسسة الوطنية للتأمين يكون على مستويين:

#### أولاً: المستوى العام

تتبع المؤسسة الوطنية للتأمين (SAA) نوع من إدارة الأعمال في تنظيمها فهي مسيرة من طرف رئيس مدير (PDG) عام بالإضافة إلى مديرين عامين مساعدين: مدير عام مكلف بالجانب الإداري مرتبط بمديريات مركزية، والآخر مكلف بالجانب التقني وهو مرتبط بالأقسام (division) .

## ثانياً: المستوى الجهوي

المؤسسة مكونة من 14 مديرية جهوية (حيث كانت قبل هذا العام 22 وحدة) كل وحدة منظمة

كمايلي:

- مدير الوحدة.
- أربع أقسام: قسم التسويق، قسم الإنتاج، قسم المالية، والإدارة.
- الوكالات (416 وكالة) مسيرة من طرف رئيس الوكالة وتحتوي على المصالح التالية:
  - المصلحة التقنية التجارية.
  - مصلحة الأضرار.
  - مصلحة المحاسبة.

**مهام الأقسام والمديريات:** لكل مديرية وقسم من مديريات المؤسسة الوطنية للتأمين SAA مهام

يتم عرضها فيما يلي:

### 1. قسم التسويق: تتمثل مهامها في:

- الإشهار للتعريف بمنتجات المؤسسة.
  - تنشيط شبكة التوزيع.
  - التخطيط والقيام بالدراسات الخاصة بالمؤسسة.
  - تحديد أهداف كل فرع تأمين موسمي.
  - البحث وتطوير منتجات جديدة.
- ### 2. مديرية الموارد البشرية (Direction R. H) تتكلف بالمهام التالية:
- إعداد العلاقات الاجتماعية في المؤسسة.
  - تكوين الموارد البشرية في المؤسسة من أجل التكيف مع المحيط.
  - التنسيق بين مختلف المديريات.
  - تنظيم المؤسسة.

### 3. مديرية الممتلكات: تقوم ب:

- تقديم الوسائل اللازمة المادية، المالية والتقنية.
- مراقبة ومتابعة تسيير الممتلكات.
- إعداد الدراسات ومراقبة البرامج الجديدة.

### 4. مديرية النقل: تتمثل مهامها في:

- تحسين خدمات التأمين الخاصة بالنقل.
- تجميع المعلومات الإحصائية.
- تنفيذ عقود التأمين.

### 5. مديرية الرقابة: تقوم بالوظائف التالية:

- تقديم التقارير السنوية.
- البحث عن الفروقات المسجلة.
- متابعة الاستراتيجية الموضوعية من طرف مجلس الإدارة.

### 6. مديرية الأعمال القانونية: ومهامها هي:

- تسيير الأعمال القانونية.
- تحديد الإجراءات التي تسمح بتطبيق القوانين.
- تحديد وسائل التعويض.
- تطبيق القواعد القانونية في المؤسسة.

### 7. مديرية المحاسبة والمالية: ومهامها هي:

- تسجيل عمليات النشاط بدقة حول الوحدات المحاسبية.
- إعداد الميزانية العامة وجدول حسابات النتائج (TCR).

- تسيير الخزينة.

- دفع الضرائب.

- متابعة دفع الأجور وتغطية الديون.

8. **مديرية التنظيم والمعلومات:** تقوم بـ:

- تحليل المعلومات المحاسبية والإحصائية.

- إنشاء شبكة معلوماتية تربط بين المديريات.

- إعداد البرامج المعلوماتية من أجل تسيير المؤسسة.

9. **مديرية تأمين العمال:** ويتمثل دورها في:

- تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف.

- إحصاء الأخطار ومبالغ التعويض وتقييم الحوادث.

- تقديم التقارير الخاصة بالمنتجات للمديرية العامة.

### ثالثا: الهيكل التنظيمي لـ SAA

يتأسس الوحدة مدير يراقب الأمانة العامة التي تنقسم إلى 4 أقسام في:

1. **قسم الإنتاج:** ينقسم إلى المصالح التالية:

- مصلحة تأمين الأفراد.

- مصلحة تأمين الممتلكات.

- مصلحة الأخطار الزراعية.

وكل مصلحة مهمتين منها المهمة الإدارية تتمثل في مسك السجلات الإصدار، إلغاء واسترجاع

الملفات المستحقة والاسمية وتسجيل النتائج ... إلخ.

والمهمة الأخرى في تقنية محضة للرقابة المعمقة لكل وكالة بالإضافة إلى تقديم المساعدة

للكالات الأخرى والمساهمة في تكوين الشبكة والاطلاع على الأخطار الهامة.

2. قسم الإدارة والمالية. ويتكون من:

- قسم الموارد العامة.

- قسم المستخدمين.

- قسم المحاسبة والمالية.

3. قسم المنازعات: وتتمثل في مصلحة الحوادث المالية ويتلخص عملها في:

- مراقبة الملفات المقدمة من طرف الزبائن المتضررين.

- توعية الزبون في حالة الدراية بضرر.

4. قسم التسويق: ويحتوي على:

أ. مصلحة المبيعات: وتنقسم إلى:

- التنشيط: وذلك لتنظيم الملفات الداخلية.

- البيع: لكسب الزبائن الجدد.

- الترويج: لترويج سمعة المؤسسة.

ب. مصلحة الدراسات والإحصاء: والتي تتضمن:

ب.1. فرع الدراسات:

- يحدد الهدف عن طريق ملف الزبون مباشرة.

- اللجوء لسوق ممكن.

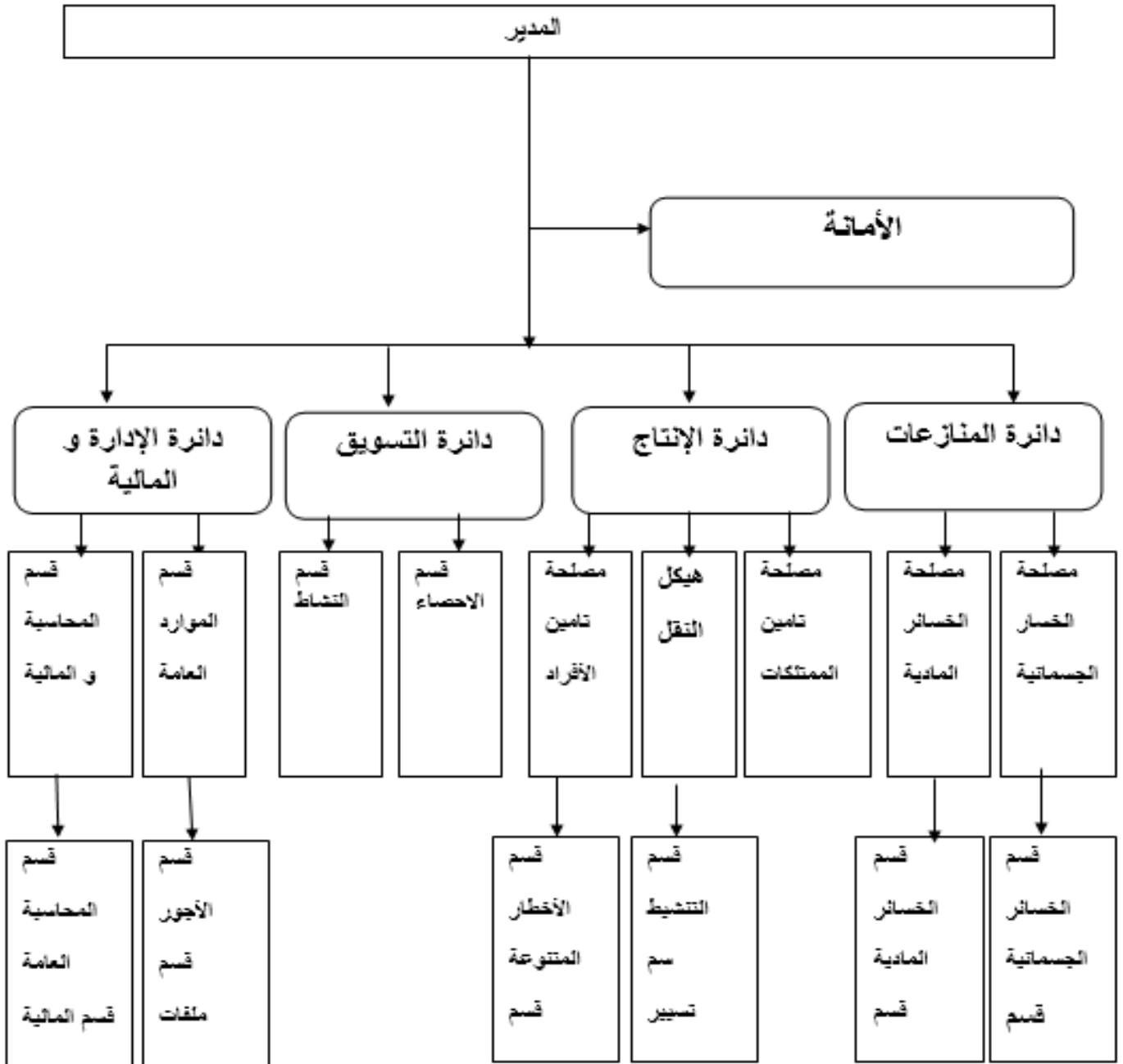
ب.2. فرع الإحصاء:

- متابعة تطبيق المخططات.

- تصميم تقارير الإنتاج والخسائر والتسيير العام.

وبالتالي يعتبر التسويق أحد الركائز التي تحكم المؤسسة.

الشكل 4: الهيكل التنظيمي لوكالة SAA:



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف الشركة الوطنية للتأمين saa

### المطلب الثالث: خصائص ومهام شركة الوطنية للتأمين SAA

#### أولاً: عمليات إصدار وثائق التأمين

تتعدد وثائق تأمينات الأشخاص وعمليات تكوين الأموال لتشمل تغطية تأمينات الحياة بجميع أنواعها، وتأمينات الحوادث الطبيعية والشخصية والعلاج الطبي، وعمليات تكوين الأموال، كما تتخذ

أيضا وثائق تأمينات الممتلكات والمسؤوليات لتغطي أخطار الحرائق، والنقل البري والبحري والجوي وعلى أجسام السفن والطائرات وآلاتها ومهماتهما، وعلى السيارات، والتأمين الهندسي والبتترول وأخطار الحوادث والمسؤوليات المتنوعة.

وفي كل الأحوال تتلخص إجراءات إصدار الوثائق في قيام طالب التأمين بملء طلب التأمين ثم تتولى الشركة دراسة هذا الطلب تمهيدا للموافقة عليه بعد إجراء الكشف الطبي على طالب التأمين أو معاينة الشيء موضوع التأمين، وبعد الموافقة على طلب التأمين تقوم الشركة بإصدار البوليصة (الوثيقة) من أصل وصورة بعد تحديد قيمة القسط الأول وتحصيله (وهو عبارة عن القسط الصافي مضافا إليه رسوم الإشراف والدمغة ورسوم الإصدار) وتحرير إيصال بالقيمة من أصل وصورة على أن يقوم القسم المختص بإثبات بيانات الوثيقة في سجل الوثائق كما يتم إرسال بيان بالوثائق المصدرة إلى قسم الحسابات العامة في نهاية كل فترة للقيد بدفتر اليومية.

1. **عمليات إعادة التأمين:** قد تضطر شركات التأمين إبرام عقود لعمليات تأمينية تصل قيمة بعضها إلى مبالغ ضخمة مما قد يعرضها بالضرورة لدفع مبالغ ضخمة كتعويضات في حالة وقوع الخطر المؤمن ضده مما قد ينتج عنه الإخلال بالأسس الفنية التي روعيت عند حساب الأقساط، وبالتالي قد لا تتمكن الشركة من الوفاء بالتزامها إذا ما تصادف وقوع عدد كبير من الأخطار في توقيت واحد، لذلك فإنه تطبيقا لمبدأ توزيع المخاطر خاصة في مثل الحالات السابقة فإن الشركة تقوم عادة بقبول كافة العمليات التأمينية بما فيها الجزء الزائد عن طاقتها، وتحتفظ لنفسها بجزء يتناسب مع طاقتها التأمينية، ثم تحول الباقي إلى شركة أو عدة شركات تأمين أخرى تساهم في تحمل المخاطر نظير الحصول على نصيب من الأقساط، ويطلق على العمليات التي تحول فيها شركة التأمين كل أو بعض المخاطر التي التزمت بتغطيتها إلى جهة أخرى بعمليات (إعادة التأمين) ويطلق على الشركة التي أصدرت الوثيقة الأصلية بالشركة المعيدة للتأمين أو المتنازلة أو المؤمن الأصلي أو المباشر، كما يطلق على الشركة التي يعاد التأمين لديها شركة إعادة التأمين أو الشركة المتنازل لها، ويسمى المبلغ الذي تدفعه الشركة المتنازلة إلى شركة إعادة التأمين بقسط إعادة التأمين، ويتم سداده من الأقساط التي تحصل عليها المستأمن بمقتضى عقد التأمين الأصلي المبرم بينها وبين المستأمن.

2. **العمليات الخاصة بالتعويضات:** يقصد بالتعويضات تلك المبالغ التي قامت الشركة بدفعها إلى المستأمنين خلال الفترة المالية بسبب تحقق الخطر المؤمن ضده أو انتهاء أجل الوثيقة , ويمكن تصنيفها إلى :

• **تعويضات الحياة وتكوين الأموال:**

وهي تلك المبالغ المدفوعة للمستأمنين إما بسبب الوفاة أو انتهاء أجل الوثيقة، أو وقوع الخطر المؤمن ضده وتبويب التعويضات المدفوعة تبعا لسبب استحقاقها على النحو التالي:

- للوفاة: أي نتيجة وفاة الشخص المؤمن على حياته.
- للوفاء: أي انتهاء أجل الوثيقة.
- منح وتوزيع أرباح نقدية أو تخفيض أقساط: وهي منح إما أن تدفع نقدا للمستأمنين أو تخفيض قيمة الأقساط التي تستحق عليهم مستقبلا وذلك خصما من أرباح الشركة حسب ما تقتضيه شروط الوثائق.

وتتمثل إجراءات السداد في تحرير إذن تعويضات يتضمن البيانات الكافية واللازمة عن العملية وموقعا عليها من قبل مسؤولي الشركة بعدها يتم صرف التعويض للمستأمن أو المستفيد بموجب إذن صرف، وفي نهاية كل فترة دورية تثبت القيود التالية بدفتر اليومية العامة للشركة.

• **تعويضات الممتلكات والمسؤوليات:** وتمثل المبالغ التي تدفعها الشركة لتعويض الضرر الناجم عن وقوع الخطر المؤمن ضده ويتم تحديد قيمة تلك التعويضات بناء على مقدار الخطر الفعلي الذي أصاب المستأمنين بشرط ألا يتعدى ذلك قيمة مبلغ التأمين وذلك بعكس الحال في حالة تعويضات الحياة وتكوين الأموال حيث لا مجال لتقدير الخسائر وإنما يعد مبلغ التأمين هو قيمة التعويض الذي تدفعه الشركة للمستأمنين أو المستفيدين.

وتتمثل إجراءات تقدير التعويضات وسدادها في تقديم المستأمن للشركة بأخطار عن الحادث والأضرار الناتجة عنه، فتقوم الشركة بمعاينة مكان الحادث بالاستعانة بأحد الخبراء الفنيين ثم إعداد تقرير يتضمن قيمة الأضرار الناتجة على الحادث ويتولى قسم التعويض بدوره دراسة كافة المستندات المطلوبة واستيفاء البيانات الناقصة ثم اعتماد مبلغ التعويض طالما لم يتجاوز المبلغ المنصوص عليه في الوثيقة وتثبت القيود التالية بدفتر اليومية العامة في عمليات تكوين الاحتياطات الفنية.

3. عمليات تكوين الاحتياطات الفنية: تهتم قوانين التأمين في جميع دول العالم على شركات التأمين أن تظهر في ميزانياتها احتياطات خاصة بعمليات التأمين، وذلك إلى جانب الاحتياطات الأخرى والأرباح المحتجزة الشائع تكوينها في جميع المنشآت التجارية الأخرى، ويطلق على الأولى اصطلاح الاحتياطات التأمينية، وهو اصطلاح يتفق في جوهره مع ما جرى العرف على تسمية في علم المحاسبة المخصصات التي يتم تكوينها لمقابلة التزامات محتملة أو مؤكدة الحدوث مستقبلا، ولذلك فمن الأنسب أن نطلق عليها اصطلاحا مخصصات تأمينية.

## الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية

أداة ضرورية ثابتة في عملية التخطيط

الاستراتيجي

## تمهيد:

في هذا الفصل، ستكون مسألة تقديم نتائج العمل البحثي الذي تم إجراؤه أثناء وجودنا في الشركة الوطنية للتأمينات SAA.

في الواقع، ومن خلال الملاحظة والحضور اليومي والمشاركة في مهام وأنشطة الشركة، تمكنا أخيراً من فهم عمل الشركة وأنشطتها وأعمالها الأساسية وعلى وجه الخصوص نهجها ورؤيتها ودورها في افتكاك المركز الأول من حيث رقم الاعمال في قطاع التأمينات كما هو الحال في مواءمة عمليات الإدارة وتخصيص الأداة من قبل المستخدمين.

لقد ركزنا بشكل أساسي على نشاط معين بالشركة وهو عملية اليقظة الاستراتيجية، وعملها كركيزة في عملية التخطيط الاستراتيجي، وكان ذلك بمديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي بالشركة. ولعرض النتائج التي تم التوصل إليها، اخترنا أولاً تقديم ومناقشة تحليل منهجية التنفيذ، ثم تحديد جميع المعلومات والأفكار التي تم جمعها من خلال المقابلة شبه المنظمة التي أجريت مع موظفي المديرية.

### المبحث الأول: منهجية تحليل البيانات

يمكن إجراء معالجة البيانات النوعية من وجهة نظر دلالية أو إحصائية (ANDREANI, & CONCHON 2001). في حالة ما يسمى بالمعالجة "الدلالية"، يتم إجراء التحليل يدوياً، وفقاً لنهج تحليل المحتوى. من خلال التقديرات المتتالية، تدرس معنى الأفكار المعبر عنها أو الكلمات. غالباً ما تتبع الدراسات التي يقوم بها المتخصصون هذا النهج التقليدي (موريسون، هالي، شبيهان، تايلور، 2002). على العكس من ذلك، تتم المعالجة الإحصائية على جهاز كمبيوتر باستخدام برنامج معالجة الكلمات. تنتقل التحليلات إلى عدد الكلمات أو أجزاء الجمل أو الفئات وتحليلات البيانات (على سبيل المثال التحليل العاملي للمراسلات). الباحثون الأكاديميون مغرمون بهذه الأساليب.

وبالنسبة لدراستنا، فاخترنا المعالجة الدلالية لنوعية بياناتنا فضلنا المعالجة اليدوية والتحليل الاجرائي، والتي ساعدت في دراسة أفكار المشاركين، والكلمات التي يستخدمونها (التحليل المعجمي) والمعنى الذي يعطيه لهم (تحليل الكلام).

تم تحديد معنى أفكار الأشخاص الذين تمت مقابلتهم. هي تحليل العلامات، وتحليل المتغيرات والدعم، (دراسة علاقات المعارضة وتكامل الأفكار)، وتحليل دائرة القراءة ومخطط الإدراك، وتحليل تدفق

الأفكار (المخطط السردية)، ودراسة أساليب ورموز وهذه من أبرز أدوات التحليل السيميائي. والذي يحتل مكانة خاصة بين تقنيات تحليل المقابلات النوعية. ويشكل نهجًا مثيرًا للاهتمام. ( ANDREANI & CONCHON, 2005)

المبحث الثاني: تحليل المعلومات التي تم تجميعها

المطلب الأول: المعلومات التي تم تجميعها

الجدول 2: إجابات المقابلة

3	2	1	
<b>بداية الحاجة إلى التغيير</b>			
يوجد. مقبول الأداء. يتحسن	يوجد. مقبول الأداء يتحسن	يوجد. مقبول الأداء يتحسن	وجود نظام معلومات
مشكلة القدرة. مشكلة سرعة الاستجابة	بدون مشاكل معتبرة	صعوبة الحوكمة ورفع الاداء	الصعوبة في استخدامه
معلومات. بيانات مختلفة	معلومات. أدوات معرفية. معارف	معلومات مساعدة في القرار.	ما يقدمه نظام المعلومات
أداة خاصة بتجميع مصادر المعلومات	أداة خاصة باليقظة	برنامج خاص باليقظة	أداة جمع المعلومات الخارجية
كانت تعتبر طريقة تفكير وأصبحت نشاط مؤطر	كانت تعتبر مفهوم مجرد والان تحولت لطريقة عمل	في تطور ملحوظ	مفهوم اليقظة في المؤسسة
تمنح حجج واستدلالات منطقية لبناء الخطة	طبيعة النشاط الذي يتأثر بمتغيرات عدة وسرعة تدفق المعلومات	طبيعة المعلومات سيرها وكثرتها	ضرورة تبني سياسة اليقظة
<b>أهمية دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة</b>			
تركيز حيز الرصد والدراسات فقط على العوامل المؤثرة.	تكييف طرق وعمليات اليقظة والرصد على حسب البيئة	تفعيل نظام اليقظة والذكاء الاقتصادي	تحكم المؤسسة في عدم التأكد

اقتناص الفرص وتجنب التهديدات	الأمر محوري وكل الاعمال تقوم عليها	وضع عروض حسب الحاجة	تتبع الفجوات ورصد التغيرات وتتبع الحاجيات والمتطلبات أصحاب المصالح والفاعلين
كيفية تحليل وتجميع البيانات	نظام معلوماتي متكيف يستخدم طرق حديثة وناجعة	نظام تفاعلي يعتمد على تقنية منتمتة وعلى الأداء البشري	نظام معلومات يقاد من طرف خبراء في المجال وتقنيين.
سرعة الاستجابة للتغير	بلاء حسن لنظام اليقظة وللمؤسسة ككل	تكيف نسبي وأداء مقبول	نسبيا في ظل نقص الموارد
<b>المورد البشري</b>			
إدراك أهمية المعلومات	هناك حرص على زرع هذه الثقافة في الزملاء	تحسن مستمر في ظل اظهار هيكل ونشاط نظام اليقظة	تختلف مستوى تأثير الادراك على السلوكيات والممارسات
توفير الخبرات والكفاءات البشرية والمختصين	نعم حسب الاحتياجات التقنية والفنية فهي تحتاج لمحترفين وخبراء	من داخل ومن خارج المؤسسة نعم	المتطلبات علمية وشخصية قد لا تتطلب خبرة محددة لكن تخضع للتقييم.
الأفراد المعنيين باليقظة	المسؤولية على الجميع فهذا خلق حالة تناسق عالية في أداء النشاط	كل الزملاء فسياستنا للتواصل والاتصال تشمل الجميع	كل العمال والمنصة لها قابلية تواصل جيدة افقية وعمودية
المهارات اللازمة في اليقظة	حب التعلم والفضول والقدرة على التحليل	مهارات فنية وتقنية شخصية يقظة قابلة للتكيف وحس عالي للملاحظة	فسيفساء من مهاراته الخاصة التي تجعله هو يقض بالدرجة الاولى
مراقبة دقة المعلومات وموثوقيتها	تندرج في عملية التحليل كخطوة أولية للتأكد من المعلومة	تندرج مرحلة التقييم في التحسين المستمر للعملية	رزمة للتقييم خاصة بعد اتخاذ القرار لمعرفة أداة النظام
تحصيل على المعلومات في الوقت المناسب	بالتأكيد فالنظام يأخذ عامل الوقت بالحسبان	نسبيا في ظل الوسائل المتاحة	نسبيا
تكنولوجيات الحديثة	نعم وهي محل رصد ويقظة فأدائنا الوظيفي يتعلق بها	نعم فهي ضرورة تقنيا وفنيا	نعم فهي ضرورة تقنيا وفنيا

المصدر: نقلا عن موظفي عينة الدراسة

### الجدول 3: تجميع نتائج الإجابات

1. المورد البشري	2. أهمية دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة	3. بداية الحاجة إلى التغيير			
المتغير	المتغير	المتغير	تردد الاجابات	تردد الاجابات	تردد الاجابات
توفير الخبرات والكفاءات البشرية والمختصين	اقتناص الفرص وتجنب التهديدات	الصعوبة في استخدامه	تقنية وفنية تخضع للتقييم 3/3	تتبع واستقراء الحاجيات 3/3	مشكلة الأداء والسرعة 3/2
الأفراد المعنيين باليقظة	كيفية تحليل وتجميع البيانات	ما يقدمه نظام المعلومات	كل الزملاء معنيين بالتفاعل مع المنصة 3/3	نظام معلومات شامل حديث ومتكامل 3/3	معلومات وأدوات معرفية مساعدة 3/3
المهارات اللازمة في اليقظة	سرعة الاستجابة للتغير	أداة جمع المعلومات الخارجية	شخصية يقظة فنية وتقنية 3/2	مقبول حسب للموارد والظروف 3/3	نظام معلومات مصغر لا يعتبر كأداة 3/3
مراقبة دقة المعلومات وموثوقيتها		مفهوم اليقظة في المؤسسة	بعد العملية 3/2 قبل التحليل 3/1		كانت تعتبر مفهوم مجرد والان تحولت لطريقة عمل 3/3
تحصيل على المعلومات في الوقت المناسب		ضرورة تبني سياسة اليقظة	نسبيا 3/2		طبيعة المعلومات في بيئة النشاط 3/2
تكنولوجيات الحديثة			وجودها محوري وهي محل رصد دائم 3/3		

المصدر: نقلا عن موظفي عينة الدراسة

## المطلب الثاني: تحليل ومناقشة المعلومات المتحصل عليها:

سنركز الآن على المقابلة شبه المنظمة التي أجريت مع موظفي مديرية اليقظة والتخطيط.

كان الغرض من هذه المحادثات في النهاية هو الحصول على وجهة نظر الفريق تكامل الحلول فيما يتعلق بعملية اليقظة ودورها في الخطط الاستراتيجية التي تتم على مستوى هاته المديرية، وفهم نهجهم ورؤيتهم ومساهماتهم بالإضافة إلى المشكلات المحتملة والعقبات التي تعترض هذا التوافق والتي تمكنوا من ملاحظتها على مدار سنوات الخبرة والعدد الجيد من المشاريع التي تم تنفيذها.

المعلومات التي تم جمعها والأفكار المحتفظ بها:

سنحدد ونحلل المعلومات الأساسية والأفكار الرئيسية التي تم الاحتفاظ بها أثناء المقابلة:

### 1. الفكرة الرئيسية الأولى؛ يتطلب دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي

اعتبار عدة عناصر رئيسية

#### 1. هل لدى مؤسستكم نظام معلومات؟ كيف تجدونه

- " نعم لكن أدائه غير مجدي جدا إذ لا يغطي حاجياتنا وليس جيد بالنسبة للاستجابة في الوقت المحدد لكن هو يتحسن باستمرار."
- " بالنظر للموارد المخصصة له ولاحتياجاتنا وكذا المعطيات المتاحة للمعالجة هو مجدي الى درجة مقبولة وهو يتحسن معا تحسن نشاطنا وبيئة الاعمال بصفة خاصة."
- " نعم هذا امر طبيعي كما ان مستواه مقبول في الظروف الحالية بالنسبة للاحتياجات وتغطيتها."

#### 2. هل واجهتم أي صعوبة في استخدامه؟ ما نوع الصعوبة؟

- " لا يوجد مشكل في الاستخدام، بل في قدرة النظام والشبكة على الاستجابة في الوقت المحدد"
- " لا في اغلب الأحيان اذ انه بسيط ونحاول دائما جعله في متناول الزملاء وفي خدمة المصالح والأقسام الأخرى"
- "الصعوبة ليست في الاستخدام بل في حوكمته وجعله في خدمة المؤسسة مثلا في خدمة التخطيط أي جعل أدائه رافع لمردودية نشاطنا العملياتي"

### 3. ما رأيكم ما الذي يمكن أن يقدمه نظام المعلومات من أدوات؟

- "كل المعلومات التي يحتاجها المخططون في عملهم والبيانات المختلفة ذات الاستخدام المختلف ايضا وتم توفير برنامج خاص بتجميع المعلومات الخارجية للشركة زيادة عن البرنامج المستعمل داخلها ORASS
- "يقدم كل ما يشترك من المادة الخام الضرورية لحياة المؤسسة الا وهي المعلومات اذ ان كل الأدوات المبنية على المعاف تتم هيكلتها وتكبيفها على نمط المؤسسة بواسطة نظامنا للمعلومات"
- "كل ما يتعلق بالمساعدة في اتخاذ القرار والتخطيط ووضع الاستراتيجيات من معطيات ومدخلات وكذا معالجتها"

وبالتالي، من المفهوم أنه وفقاً لرئيس المديرية، فإن نظم المعلومات يتطلب نضجا في عمليات الإدارة وعلى وجه الخصوص وقت الاستجابة.

ينعكس هذا النضج في السيطرة الكاملة على جميع الإجراءات المدرجة في العمليات التخطيطية وجمع المعلومات اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

يمكن استخدام هذا النضج لتسريع عملية التنفيذ وتعزيز اعتماد الأداة من قبل المستخدمين، وبقدر ما إذا كانوا يتقنون عملياتهم، فسيكونون قادرين على التحليل بوضوح خلال مراحل وجمع المعلومات، وهو أمر مهم لتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها أثناء بناء الحل.

غير أنه في تحسن ملحوظ من خلال المشاريع التي أطلقتها مصلحة نظم المعلومات مؤخرًا بالشركة والتي كانت عبارة عن برنامج خاص وإظهار جميع المصادر التي يمكنها تجميع المعلومات التي يحتاجها قسم اليقظة تحت اسم *veille*. هنا نلاحظ استجابة نظم معلومات الشركة لاحتياجات مديرياتها فهي بذلك تسعى لتحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى أهدافها وهو المحاربة من أجل البقاء في مركزها الأول.

### 4. ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمونها للحفاظ على اليقظة الاستراتيجية في

المؤسسة؟

- الاستراتيجيات التي تستخدمها الشركة الوطنية للتأمين للحفاظ على اليقظة الاستراتيجية تتضمن البحث المنتظم عن المعلومات الصناعية والتنبؤات المستقبلية،

وتحليل بيانات السوق والمنافسين، والتواصل مع العملاء والشركاء، وتقييم القدرات والموارد الداخلية للمؤسسة.

5. ما هي النتائج التي تتوقعونها من استخدام اليقظة الاستراتيجية في عملية

التخطيط؟

- "من المتوقع أن تساعد اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط على تحديد الفرص والتحديات المستقبلية، وتحديد الأولويات والخطط الاستراتيجية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتقليل المخاطر وزيادة فرص النجاح في تنفيذ الخطط الاستراتيجية"

6. كيف يتم تقييم تأثير اليقظة الاستراتيجية على الخطط الاستراتيجية الحالية

والمستقبلية؟

- "نحن نقوم بتقييم تأثير اليقظة الاستراتيجية على الخطط الاستراتيجية الحالية والمستقبلية عن طريق تحليل البيانات والمعلومات المتاحة، وتقييم نتائج تنفيذ الخطط السابقة، ومراقبة تغيرات السوق والتكنولوجيا والمنافسين".

7. ما هي العوامل التي تؤثر على اليقظة الاستراتيجية وكيف يتم مراقبتها؟

- "تؤثر على اليقظة الاستراتيجية عدة عوامل منها التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، والتغيرات في احتياجات وتفضيلات العملاء، والتغيرات في سلوك المنافسين والقدرات الداخلية للمؤسسة. وتتم مراقبة هذه العوامل عن طريق البحث المنتظم والتحليل المستمر للبيانات والمعلومات".

8. كيف يمكنكم تعزيز اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط؟

- "نحن نقوم بتحديد الأهداف الرئيسية للشركة الوطنية للتأمين وضمان توافق خططنا الاستراتيجية مع تلك الأهداف

- كما نعزز التعاون بين جميع الأقسام والموظفين داخل شركتنا لتحقيق الأهداف الاستراتيجية

- نحن نعمل على إنشاء نظام دائم لمتابعة البيئة الخارجية وتحليل تأثيرها على الشركة.
- تم تخصيص موارد كافية نظن أنها مناسبة للتخطيط الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية، وضمان وجود فريق متخصص لهذا الغرض".

9. ما هي الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تحدث في عملية التخطيط الاستراتيجي عند

عدم مراعاة عناصر اليقظة الاستراتيجية؟

- "هناك العديد من الأخطاء التي يمكن أن تحدث في عملية التخطيط الاستراتيجي عند عدم مراعاة عناصر اليقظة الاستراتيجية، ومن بعض الأخطاء التي نحاول الاستفادة منها:
- انغماسنا في التفاصيل الصغيرة دون النظر إلى الصورة الكبيرة للمنظمة والبيئة المحيطة بها."
- "التركيز على الحلول التقليدية وعدم الاهتمام بالابتكار والتغيير.
- عدم مراعاة الدروس المستفادة من الماضي والتجارب السابقة.
- التفریط في التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وعدم الاستثمار فيه كعملية مستمرة لتطوير المنظمة وتحسين أدائه."

10. كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساعد في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة على

المدى الطويل؟

"يمكن لليقظة الاستراتيجية أن توفر توجيهًا واضحًا للمؤسسة حول التركيز والأولويات في عملية التخطيط الاستراتيجي، كما يمكنها تحديد الفرص الجديدة وتساعد في التحكم في المخاطر. كما يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تعزز قدرة المؤسسة على التحول والتكيف مع التغييرات في السوق والظروف الاقتصادية والاجتماعية".

11. ما هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمونها لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في

التخطيط؟

- "هناك عدة أدوات وتقنيات يمكن استخدامها لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط، ومن أبرزها:

- تحليل SWOT: حيث يساعدنا على تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية وفرص وتحديات البيئة الخارجية.
- تحليل PESTEL: أيضا يساعد على فهم التأثيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية كما نحاول فهم قوة المنافسة في السوق عن طريق تحليل استراتيجيات المنافسين. كما يساعدنا التحليل المالي على فهم الوضع المالي الحالي وتوقع الأداء المالي المستقبلي لشركتنا".

## 12. كيف يمكن التأكد من توافق اليقظة الاستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة

### وتحقيقها؟

- "من خلال التخطيط والمراقبة الدقيقة لتنفيذ الأهداف الاستراتيجية، وذلك بوضع خطط عمل وتحديد المهام والموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة."
- "مديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي بالشركة الوطنية للتأمين تدعم العمل الجماعي وتشجع التعاون بين جميع الأقسام والفرق، وذلك لضمان تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية".

## 13. كيف يمكن لمديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي للشركة الوطنية للتأمين SAA

### ضمان استمرارية اليقظة الاستراتيجية في مراحل مختلفة من عملية التخطيط؟

- "نقوم بتحديث الخطط الاستراتيجية بشكل دوري لضمان توافيقها مع الواقع المتغير وضمان استمرارية تحقيق الأهداف المحددة.
- نحن دائما نؤكد على تعزيز الاتصال والتفاعل بين الفرق المختلفة في المؤسسة للتأكد من تحقيق التوافق في الرؤية والأهداف".
- "نقوم بتدريب وتطوير الفرق المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي وتزويدهم بالمعرفة والمهارات اللازمة للحفاظ على اليقظة الاستراتيجية. مع الاستمرار في استخدام الأدوات والتقنيات اللازمة للحفاظ على اليقظة الاستراتيجية، وذلك من خلال تحديثها وتطويرها بشكل دوري".

بالنسبة لعناصر اليقظة الاستراتيجية، يمكن تقسيمها إلى عدة جوانب. أولاً، تتضمن القدرة على

رصد وتحليل المعلومات الاستراتيجية المتعلقة بالمؤسسة والبيئة الخارجية، وهي تتطلب الاستخدام الفعال لأدوات التحليل المختلفة مثل التحليل الاقتصادي والتحليل السياسي والاجتماعي والتكنولوجي.

ثانياً، يتضمن اليقظة الاستراتيجية القدرة على التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية في البيئة الخارجية وتحديد الاحتماليات والتهديدات الناشئة، وذلك يتطلب الاستخدام الفعال للتحليل الاستراتيجي المتوقع وتحليل السيناريوهات المختلفة.

ثالثاً، تتضمن اليقظة الاستراتيجية القدرة على تطوير استراتيجيات ملائمة ومناسبة لمواجهة التحديات الاستراتيجية المتغيرة والمحتملة، وتتطلب الاستخدام الفعال لأدوات التخطيط الاستراتيجي وتقنيات الابتكار والتطوير.

وأخيراً، يتضمن اليقظة الاستراتيجية القدرة على تقييم الأداء وقياس التأثير، وذلك يتطلب الاستخدام الفعال لأدوات التقييم والقياس وتحليل البيانات.

من خلال توفير هذه العناصر وتنظيمها بشكل صحيح، يمكن للمؤسسات تحقيق فائدة كبيرة من اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين جودة وفعالية الأداء.

حسب المقابلات التي اجريت داخل الشركة مع رئيس مديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي للشركة الوطنية للتأمين SAA فإنه يؤكد على إدراج عناصر اليقظة الاستراتيجية ضمن إطار عمل واضح ومحدد لعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة. وتحديداً، تحديد الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد المحتملات والتهديدات، وتحديد الفرص والتحديات المستقبلية.

كما تم تخصيص موارد كافية لتنفيذ عملية اليقظة الاستراتيجية بشكل فعال، وضمان إشراك الموظفين المناسبين في هذه العملية وتدريبهم على الأدوات والتقنيات اللازمة لتحليل البيانات واتخاذ القرارات الاستراتيجية. وهذا ما بدأ لنا خلال فترة التربص

بصفة عامة، تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة قوية يمكن للمؤسسات استخدامها لتحسين جودة وفعالية عملية التخطيط الاستراتيجي وتحسين تحديد الأهداف والاستجابة للتحديات الاستراتيجية المتغيرة

وعليه فإن العناصر الرئيسية لليقظة الاستراتيجية التي يجب على المؤسسات النظر فيها عند دمجها في عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل:

1- مراقبة التغييرات الاستراتيجية: تشمل تحليل الاتجاهات الجديدة في السوق

والتغيرات الجوهرية في البيئة الاستراتيجية للمؤسسة.

2- العمل على تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تحليل احتمالات المنافسين وفهم

استراتيجياتهم وتكتيكاتهم وقدراتهم.

3- الاستمرار في تطوير الاستراتيجية: تتضمن التغييرات الجوهرية في الإطار

الاستراتيجي وتعديل الأهداف والتوجهات عند الضرورة.

4- تحسين القدرة على التعلم والتكيف: تتطلب تحليل الأخطاء السابقة والتحسين

المستمر للتخطيط الاستراتيجي وتعديل العمليات عند الضرورة.

5- تطبيق أفضل الممارسات في التخطيط الاستراتيجي: من خلال استخدام

أدوات التخطيط الاستراتيجي الحديثة والأساليب والتقنيات المتقدمة.

وبالإضافة إلى ذلك، يجب أن تأخذ المؤسسات في الاعتبار أهمية الاتصال الدائم والتعاون

الفعال بين الفرق المعنية بالتخطيط الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجي

على سبيل المثال، يمكن لشركة الوطنية للتأمين تحديد التحديات المحتملة التي يمكن أن

تواجهها في المستقبل، مثل التغيرات في قوانين التأمين أو زيادة المنافسة في السوق. بعد ذلك، يمكن

للشركة استخدام التحليلات البيانات لتقييم الأثر المحتمل لهذه التحديات

يمكن اعتماد اليقظة الاستراتيجية كطريقة فعالة لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي

للشركات، حيث تتضمن هذه العملية الحصول على المعلومات والتحليلات اللازمة لتحديد المخاطر

والفرص المحتملة التي يمكن أن تؤثر على الشركة، وتطوير استراتيجيات تحقيق الأهداف واتخاذ

القرارات الصائبة لمواجهة التحديات وتحقيق النجاح.

وتعد شركة الوطنية للتأمين (SAA) قادرة على تطبيق اليقظة الاستراتيجية في عمليات

التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها عن طريق التركيز على عناصر مثل تحليل البيانات، وتقييم

المخاطر، والتفكير الاستراتيجي، واتخاذ القرارات الصائبة، والتعلم المستمر. ويمكن أن يؤدي تطبيق

اليقظة الاستراتيجية بشكل فعال إلى تحسين أداء الشركة وزيادة تنافسيتها في السوق.

في الختام، فإن العناصر الرئيسية للاهتمام الاستراتيجي التي يجب النظر فيها عند دمجها في

عملية التخطيط الاستراتيجي تشمل تحديد التهديدات والفرص المحتملة في البيئة، ومراقبة التغييرات في

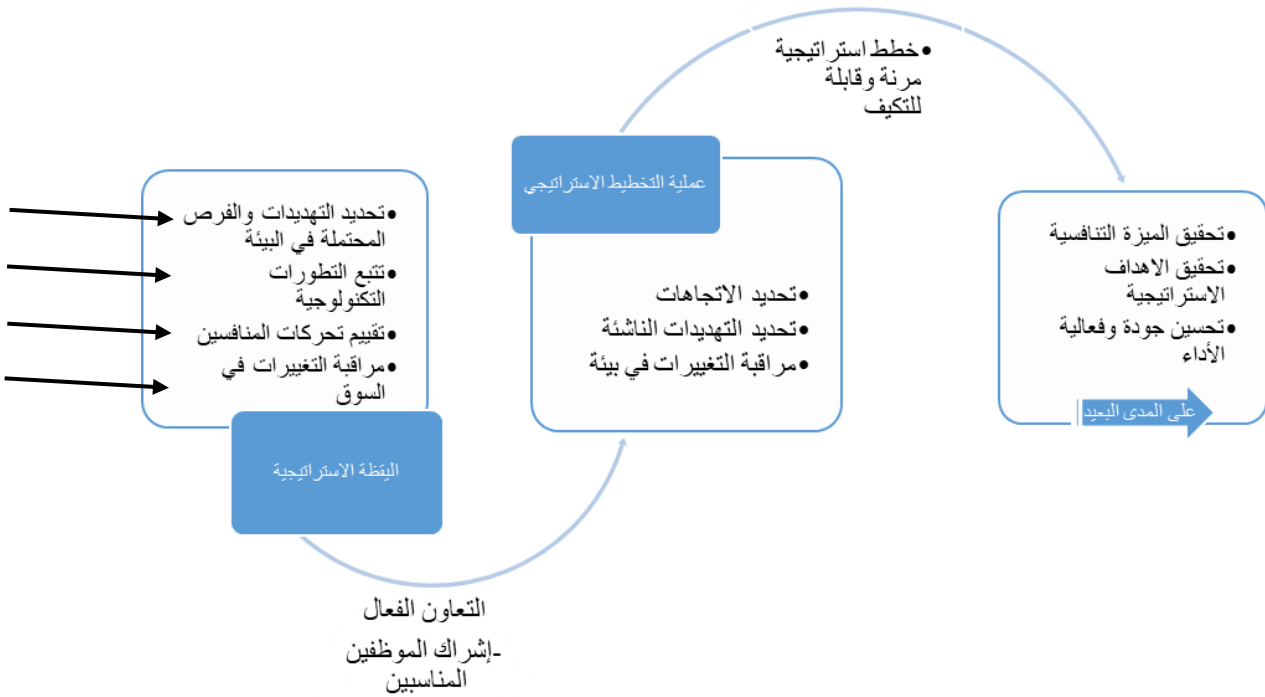
السوق، وتقييم تحركات المنافسين، وتتبع التطورات التكنولوجية. يجب على المؤسسات ضمان أن

خططها الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف لمعالجة بيئة العمل المتغيرة باستمرار. يمكن أن يساعد دمج

الاهتمام الاستراتيجي في العملية التخطيطية الاستراتيجية على تحديد الاتجاهات والتهديدات الناشئة،

ومراقبة التغييرات في بيئة العمل، وتكييف استراتيجياتهم وفقاً لذلك. وبالإضافة إلى تحقيق الميزة التنافسية والاهداف الاستراتيجية على المدى البعيد.

وعليه، فإن اليقظة الاستراتيجية هي أداة فعالة لتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي للشركات، ويمكن لشركة الوطنية للتأمين الاستفادة منها من خلال النظر إلى العناصر الرئيسية وتضمينها في عمليات التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها.



### II. الفكرة الرئيسية الثانية؛ تواجه مديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي العديد من التحديات

عند دمج الاهتمام الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي

1- كيف يمكن لمديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي بالشركة الوطنية للتأمين SAA

تحديد التحديات التي تواجهها في عملية إدماج اليقظة الاستراتيجية؟

- "يمكننا تحديد التحديات التي نواجهها في عملية إدماج اليقظة الاستراتيجية عن طريق القيام بتقييم شامل لعملية التخطيط الاستراتيجي الحالية وتحليل نقاط الضعف والتحديات التي تواجه العملية. كما يمكن الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى في هذا الصدد ودراسة الأدبيات والأبحاث المتعلقة باليقظة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها".

## - ما هي العقبات المحتملة التي يجب ملاحظتها وكيف يمكن إدارتها؟

- "لا يمكن الشروع نهائيا في عملية تخطيط بدون تجميع المعلومات اللازمة ومن مصادر رسمية وهذا النشاط ما سمي باليقظة مؤخرا في مؤسستنا".
- "هي كانت تعتبر طريقة لفهم المحيط والبيئة غير انها لم تتنمذج على شكل نظام معلومات بل كانت عشوائية وغير خاضعة للتقييم. أما الان فالنشاط واضح ومؤطر وذو ميزانية محددة ومخصصة مما ساهم بشكل واضح في رفع الأداء".
- "يمكن القول انها كانت تعتبر مفهوم مجرد لشخصية المؤسسة والان تحولت لطريقة عمل وثقافة معلومة".
- "جعل اليقظة شيء ظاهر في المؤسسة أعطاه دفع للتأطير ولتوزيع الحس بالمسؤولية تجاه المؤسسة وكذا توزيع المهام على كامل العمال وجعلهم معنيين في هذا المسار".
- "طبيعة نشاطنا المالي الذي يتأثر بمتغيرات عدة بنهج فطيع هو ما يؤدي لجعل اليقظة ونظام اليقظة ضروري بل محور عمل وخالق القيمة التنافسية".
- "طبيعة وكثرة المعلومات والتغيرات المفاجئة من أكبر العوائق التي نواجهها فنحن في زمن العولمة والتطور التكنولوجي".
- "عن طريق تركيز الاهتمام والرصد فقط على العوامل والفاعلين اللذين يتعلق ويتأثر نشاطنا بهم أي تركيز حيز الرصد وتعميق الدراسات على البيانات المستخلصة من الرصد".

## - كيف يمكن إدارتها؟

- "عن طريق تكييف طرق وعمليات اليقظة والرصد على البيئة الخاصة بنا وبنشاطنا".
- "تفعيل نظام اليقظة والذكاء الاقتصادي هو العامل الوحيد للتحكم بالمؤسسة في الارتياح والحفاظ على أدائها".

## 2- ما هي العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح عملية إدماج اليقظة الاستراتيجية في

### عملية التخطيط الاستراتيجي؟

- "حسب رأبي استخدام التقنيات الحديثة مثل النكاء الاصطناعي والتحليل البياني لتعزيز اليقظة الاستراتيجية وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي".
- "كرويس لهذه المديرية نحن ملتزمين بإدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعلى دراية بأهميتها وفوائدها وكيفية تحقيقها وتحسين عملية التخطيط الاستراتيجي".

## 3- ما هي التحديات التي واجهتها مديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي ل SAA في

### عملية تنفيذ اليقظة الاستراتيجية وكيف أمكنكم التغلب عليها؟

- "يوجد العديد من التحديات في عملية تنفيذ اليقظة الاستراتيجية، ومن أهم هذه التحديات:
  - عدم تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية: يمكن أن يحدث هذا الأمر عندما يتم إعداد خطط استراتيجية جيدة، ولكن لا يتم تحويلها إلى خطط عملية محددة، وبالتالي لا يتم تنفيذها بشكل فعال. يمكن التغلب على هذا التحدي عن طريق تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية وتحديد الأدوات والموارد اللازمة لتنفيذه.
  - عدم القدرة على تقييم النتائج بشكل مستمر لضمان تحقيق الأهداف المحددة".

## 4- ما هي أفضل الممارسات التي يمكنكم اعتمادها لضمان نجاح عملية إدماج اليقظة

### الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

- "تسعى مديريتنا الى استخدام العديد من الأدوات والتقنيات لتحسين إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، ومن بين هذه الأدوات والتقنيات: تحليل SWOT، تحليل PESTEL، خرائط الاستراتيجية، تحليل المخاطر، تحليل الأطر الزمنية، والتخطيط الاستراتيجي الجماعي. تساعدنا هذه الأدوات والتقنيات في تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات، وتحديد العوامل الحاسمة للنجاح وتحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف والتعامل مع المخاطر المحتملة. كما يساعد التخطيط الاستراتيجي الجماعي في جمع الأفكار والآراء من الجميع وضمان توافقها مع رؤية المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية".

يمكن للشركة الوطنية للتأمين تحديد التحديات المحتملة التي يمكن أن تواجهها في المستقبل، مثل التغيرات في قوانين التأمين أو زيادة المنافسة في السوق. للتغلب على هذه التحديات، يجب على الشركة أولاً تحديد أولوياتها والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين. ومن ثم، يجب عليها استخدام تحليلات البيانات المختلفة لتحديد المعلومات المهمة والمتعلقة بالأداء المالي والتطورات الصناعية والتحديات المحتملة. ويمكن للشركة أيضاً تحديد المنافسين الرئيسيين وتحليل استراتيجياتهم للتأكد من أنها تحتفظ بتنافسية الشركة في السوق.

على سبيل المثال، يمكن لشركة الوطنية للتأمين تطبيق اليقظة الاستراتيجية في عملياتها عن طريق الاستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحليل البيانات المالية والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية في السوق. كما يمكن للشركة توظيف الخبرات الإدارية المتخصصة لديها في تحديد المخاطر المحتملة وتحليل النتائج المالية والتكاليف. ويمكن أيضاً للشركة تشجيع ثقافة الابتكار والتحسين المستمر عبر تحفيز موظفيها على المشاركة في فرق العمل الإبداعية وتوفير الدورات التدريبية المناسبة لهم. بهذه الطريقة، يمكن لشركة الوطنية للتأمين تحقيق النجاح في إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، والتأكد من تحقيق أهدافها وتنافسيتها في السوق.

لخلق عملية تخطيط استراتيجي فعالة، يجب على شركة التأمين أن تدمج اليقظة الاستراتيجية في ثقافتها وأساليب عملها. يمكن للشركة أن تحقق ذلك من خلال تعزيز التواصل الفعال والتعاون بين الأقسام المختلفة، وتشجيع الموظفين على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وإدخال أفكارهم واقتراحاتهم. كما عليها أن تدرك أن اليقظة الاستراتيجية ليست مهمة مرة واحدة، بل هي عملية مستمرة تتطلب التحلي بالصبر والالتزام والاستمرارية. من خلال تحسين عملية التخطيط الاستراتيجي ودمج اليقظة الاستراتيجية في ثقافتها.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية طويلة الأجل يمكن أن تؤدي إلى تغييرات أساسية في المنظمة. إنها تتطلب الكثير من الجهد والتكاليف، لكنها في النهاية تستحق العناء. يجب أن تبدأ المشاركة في التخطيط الاستراتيجي من الأعلى وأن تشق طريقها إلى العمال والمستفيدين والجمهور وغيرهم. التنفيذ أمر حاسم للنجاح. التخطيط الاستراتيجي هو عملية استخدام جميع موارد المنظمة من أجل تحقيق أهداف محددة. إنها طريقة للنظر إلى المستقبل، ولكنها تأخذ في الاعتبار البيانات من الحاضر والماضي لعمل تنبؤات. أحد الجوانب المهمة للتخطيط الاستراتيجي هو ترتيب الخيارات والأولويات لعمليات المنظمة.

تستند الخطة الاستراتيجية إلى مبادئ سليمة، بما في ذلك دراسة الماضي والحاضر، والتنبؤ بالمستقبل. توافر البيانات والمعلومات الكافية أمر ضروري لهذا الغرض. وهذا لا يتم بدون يقظة استراتيجية

على العكس من ذلك، يواجه المخطط صعوبات في تطوير أهدافهم واستراتيجياتهم المستقبلية وإنشاء خطة استراتيجية متينة. هناك اعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي لا يكون فعالاً إلا خلال فترات الأزمات، لكن هذا خطأ. الاستراتيجية هي الأداة الأكثر فاعلية للحفاظ على نجاح طويل المدى للمؤسسة في أي موقف. وهذا ما يؤكد صحة فرضيتنا.

بتواجدنا في الشركة، لاحظنا وجود فريق متخصص في اليقظة الاستراتيجية، ومدير مسؤول عنه. يمكن للفريق تقييم البيانات والمعلومات المتعلقة بالأداء المالي وتحديد المخاطر المحتملة والفرص المتاحة. بالإضافة إلى ذلك، توفير تدريبات للموظفين على اليقظة الاستراتيجية وتشجيعهم على المشاركة الفعالة في عملية التخطيط الاستراتيجي.

اقترحنا للشركة الوطنية للتأمين التعاون مع شركات التكنولوجيا الناشئة لتحسين إمكانية جمع وتحليل

البيانات وتوفير التحليلات اللازمة لتحديد التحديات المحتملة وتقييم المخاطر واتخاذ القرارات الصائبة.

كما يمكن للشركة تعزيز ثقافة التعلم المستمر والابتكار من خلال تطوير برامج التدريب والتطوير والتحديث الدوري للخطط الاستراتيجية والأهداف.

باختصار، إدماج اليقظة الاستراتيجية يمكن أن يساعد الشركات على الاستجابة لتحديات السوق وتحسين أدائها وتحقيق النجاح في المستقبل.

لخلاصة الفكرة، يمكن القول إن إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي يمثل تحديًا كبيرًا للشركات، ولكن يمكن للشركة الوطنية للتأمين تحقيق النجاح في هذا المجال من خلال اتباع الممارسات الأفضل وتنفيذ خطط العمل المناسبة. كاستفادتها من التحليلات البيانات وتحليل المخاطر والتفكير الاستراتيجي واتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر.

### III. الفقرة الرئيسية الثالثة: دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي أداة

#### لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها

1. هل يمكن لليقظة الاستراتيجية مساعدتك على تحديد الأولويات والتركيز على

الأهداف الرئيسية للشركة الوطنية للتأمين SAA؟ كيف ذلك؟

- "طبعاً يمكن لليقظة الاستراتيجية المساعدة على تحديد الأولويات والتركيز على الأهداف الرئيسية للمؤسسة عن طريق مراجعة الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتحديد الأولويات التي تدعمها. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام المؤشرات الرئيسية للأداء وقياس التقدم لتحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والأداء المستهدف والتركيز على المجالات التي تحتاج إلى تحسين. وبهذا يمكن تحديد الأهداف الرئيسية للمؤسسة والعمل على تحقيقها بطريقة أكثر فعالية"

## 2. كيف يمكنكم قياس تأثير دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي

### على نتائجها الاستراتيجية؟

- "نقوم بقياس تأثير دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي عن طريق استخدام مجموعة متنوعة من الأدوات والمقاييس كمتغيرات الأداء مثلا".
- "على سبيل المثال، يمكننا تحديد المؤشرات المالية مثل الإيرادات والأرباح والنفقات لتحديد ما إذا كانت الاستراتيجية تساعد في تحقيق الأهداف المالية".

## 3. ما هي الآليات التي يمكن استخدامها لتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين جميع

### الأقسام والفرق في المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة؟

- "يمكن استخدام العديد من الآليات لتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين جميع الأقسام والفرق في المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة، كإنشاء فرص للعمل الجماعي وتعزيز التواصل الفعال أين يتم إدماج العمل الجماعي في العملية الاستراتيجية، ولكن مع الأسف ليس هو الحال في شركتنا".
- نعم، نقوم بإنشاء فرص للعمل الجماعي، مثل الاجتماعات الدورية وورش العمل والتدريبات المشتركة. ونحن نعمل على تحفيز التعلم والتحفيز عن طريق تقديم المكافآت والحوافز للفرق العاملة التي تحقق أهدافها بنجاح وتتمتع بنجاحات كبيرة".

## 4. كيف يمكن للتحقق الداخلي مساعدة المنظمات على ضمان توافق اليقظة

### الاستراتيجية مع استراتيجيات المؤسسة؟

- "نعم، يمكن للتحقق الداخلي أو الأدوات الداخلية الأخرى أن تساعدنا على ضمان توافق اليقظة الاستراتيجية مع استراتيجياتنا، وذلك من خلال القيام ببعض الخطوات أهمها التأكد من وجود الهياكل التنظيمية والإجراءات اللازمة لدمج اليقظة الاستراتيجية في جميع جوانب عمل المؤسسة مع تطبيق أدوات التقييم المناسبة لتحليل البيانات وتقييم أداء الشركة بشكل دوري".

## 5. هل يمكن تحقيق تخطيط استراتيجي ناجح بدون اللجوء الى عملية اليقظة؟

### - وما هو دور عملية اليقظة في تحقيق هذا النجاح؟

- " لا يمكن التخطيط من غير معرفة وترصد المحيط كذلك يعني الانتحار اذ ان تؤصد البيئة يعطيك حجج واستدلالات منطقية لبناء الخطة "
- " يكون دور اليقظة الاستراتيجية في القدرة على التمكن من البيئة الخارجية لشركتنا كما تساعدنا على تخطيط مبني على أسس صحيحة بتجميع كل المعلومات التي يحتاجها أثناء العملية. "
- " نعم هناك علاقة تكاملية بين العمليتين، فلا يمكن البدء بالتخطيط بدون الإحاطة بكل المعلومات من الداخل الى خارج البيئة وتزامن عملية اليقظة تخطيطنا من البداية الى النهاية. "

يمكن ان تؤثر اليقظة الاستراتيجية بشكل مباشر على عملية التخطيط ونجاح الخطط الاستراتيجية التي تقود المؤسسة إلى رؤية واضحة وقرارات استراتيجية صحيحة وذات قيمة مضافة فهي بذلك تؤثر بشكل إيجابي على قدرة تحقيق الشركة لأهدافها، إلى جانب تبسيط المهام اليومية للموظفين، وبالتالي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية حقيقية.

تعتمد المراقبة الاستراتيجية لتقنيات المعلومات الجديدة على تنظيم مختلف الجهات الفاعلة في الشركة في شبكة، حيث إنها تتضمن جمع المعلومات ونشرها ومشاركتها، ثم بناء الخطط الاستراتيجية التي من شأنها أن تساهم في الوصول الى الأهداف المرجوة. وهاته الإجابات لا تتعارض مع الفرضية التي مفادها انه لا يمكن تحقيق التخطيط الاستراتيجي بدون عملية اليقظة.

يعد دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي أمراً حيوياً للشركات في جميع

القطاعات، بما في ذلك شركات التأمين. ومن بين الفوائد المحتملة لتبني هذا النهج، هي تعزيز القدرة

على التكيف مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل، وتعزيز الاستجابة للتحديات المحتملة والفرص الجديدة، وتحسين جودة صنع القرارات، وزيادة الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة.

على سبيل المثال، تأخذ شركة تأمين مثل "شركة الاتحاد للتأمين"، التي تعمل في منطقة الشرق الأوسط، تبني اليقظة الاستراتيجية بجدية في عملياتها الاستراتيجية. وتقوم الشركة بتحديد وتحليل الاتجاهات المستقبلية وتغيرات السوق، وتعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتعزيز عملياتها الاستراتيجية. وقد أدت هذه الجهود إلى تحسين أدائها وإدارة المخاطر، وتعزيز تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن للشركة أيضاً قياس تأثير هذا النهج على نتائجها الاستراتيجية عن طريق مراقبة الأداء وتحليل البيانات الخاصة بالمؤشرات الرئيسية للأداء ومقارنتها بالأداء السابق.

بالنسبة لقياس تأثير اليقظة الاستراتيجية على نتائج الشركة الاستراتيجية، يمكن للشركة استخدام عدة مؤشرات لقياس أداء الشركة وتحديد ما إذا كان استخدام اليقظة الاستراتيجية قد أسفر عن تحسينات في هذه المؤشرات. على سبيل المثال، يمكن للشركة قياس التغيرات في إيراداتها، أرباحها، حصتها السوقية، ومستوى رضا العملاء. كما يمكن استخدام مؤشرات أخرى مثل الكفاءة التشغيلية والاستجابة للتحدي

بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة الوطنية للتأمين استخدام اليقظة الاستراتيجية لتحسين عمليات الابتكار والتطوير، وتحديد أفضل الاستراتيجيات للدخول في أسواق جديدة أو توسيع نطاق أعمالها الحالية. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للشركة استخدام اليقظة الاستراتيجية لتحسين التواصل مع العملاء وتحسين خدماتها لتلبية احتياجات العملاء بشكل أفضل.

بشأن الفوائد المحتملة لدمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي لشركة التأمين. يمكن أن تشمل هذه الفوائد التالية:

1. تعزيز الرؤية الاستراتيجية: يمكن لدمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي تعزيز الرؤية الاستراتيجية للشركة وتحديد الأهداف طويلة الأجل. يمكن لهذا النهج أيضًا مساعدة الشركة في تطوير استراتيجيات تنافسية فريدة ومخصصة للسوق.
  2. زيادة القدرة على التكيف: يتطلب السوق التأميني تكيفًا سريعًا مع التحولات المستمرة في السوق. من خلال دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي، يمكن للشركة أن تكون مستعدة للاستجابة بسرعة للتحولات في السوق.
  3. تعزيز الابتكار: يمكن لليقظة الاستراتيجية تعزيز الابتكار داخل الشركة. عندما تتبنى الشركة نهجًا يركز على اليقظة الاستراتيجية، يمكنها تعزيز الثقافة الابتكارية داخل المنظمة وتحفيز فرق العمل على تطوير حلول جديدة لمشاكل السوق.
  4. تحسين تخصيص الموارد: يمكن لليقظة الاستراتيجية تحسين تخصيص الموارد داخل الشركة. عندما تحدد الشركة الأولويات الاستراتيجية الصحيحة، يمكنها توجيه الموارد والجهود بطريقة تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية.
- أخيرًا، تعد اليقظة الاستراتيجية أداة قوية لتعزيز عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر. ومن خلال تكامل اليقظة الاستراتيجية في عمليات الشركة الوطنية للتأمين، يمكن للشركة الاستفادة من العديد من الفوائد المحتملة، بما في ذلك تحسين الاتصال بين الموظفين وتحسين إدارة المخاطر والتخطيط الاستراتيجي المستدام. ومن خلال تحليل البيانات وتقييم الأداء، يمكن للشركة قياس تأثير هذا النهج على نتائجها الاستراتيجية والتحقق من كفاءة تكامل اليقظة الاستراتيجية في عملياتها. وبتبني الشركة لليقظة الاستراتيجية كجزء من عملياتها اليومية، يمكنها الحفاظ على مكانتها في سوق التأمين وتعزيز نموها وربحيتها.

# خاتمة

## الخاتمة:

من خلال بحثنا ومسحنا الميداني داخل الشركة الوطنية للتأمين، تمكنا من مراقبة وفهم الأعمال الأساسية للشركة ودورها في إيصال المؤسسة بأهدافها المرجوة التي تسعى إليها

تمكنا أيضاً من إدراك المكانة البارزة التي تحتلها اليقظة الاستراتيجية داخل نشاط المديرية، فضلاً عن التأثير الحقيقي الذي يمكن أن تحدثه على عملية التخطيط الاستراتيجي. إنها تشكل بشكل تدريجي العمود الفقري للتمكن من محيط المؤسسة وأصبحت ضرورية أكثر فأكثر لأن وبشكل أكثر تحديداً داخل الشركات، لحاجة الشركات للتغيير باستمرار.

تلتزم الشركات بتنسيق تدفقات المعلومات الخاصة بها وجعل هذه المادة الخام -المعلومات - سهلة الوصول وموثوقة وقابلة للتنفيذ. يوفر نظم المعلومات الخاص بالشركة نظام خاص باليقظة الاستراتيجية من خلال توفير مصادر موثوقة ورسمية لمعلوماتها بذلك بالضبط وستكون الشركة قادرة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال الاستحواذ المختار والتكوين الصحيح والنشر الكامل والتخطيط الجيد وبذلك الى قرارات استراتيجية جيدة تدعم الشركة.

يجب على الشركة أن تجعل نظم المعلومات الخاص مشروعاً استراتيجياً حقيقياً، أين تصبح التكنولوجيا عاملاً مساعداً، فهو استثمار كبير وثقيل، كما هو ضروري في كثير من الحالات.

بعد بحثنا وتحليلنا، يمكننا استخلاص ان اليقظة هي أداة مهمة في عملية التخطيط الاستراتيجي، تتطلب التفاعل مع الموظفين والعمل الجماعي. كما يجب فهم اتجاه العمل وكيفية مساهمتهم في نجاح العملية بالإضافة إلى المرونة والتكيف مع التغيرات بسرعة. فيمكن لعملية التخطيط ان تبوء بالفشل إن كان الهدف التي تسعى إليه غير واقعيًا، او بسبب ضعف التواصل وغياب روح القيادة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### 1. المراجع الكتابية :

- فضيلة سلمان داود، محمد ثابت فرعون، و لفنة طالب . (2019). كتاب التفكير الاستراتيجي التخطيط والسيناريو . kotobna
- CAMPENDHOUDT, L., & QUIVY., R. (2011). Manuel de recherche en sciences sociales (éd. 4ème édition). DUNOD, Paris
- . ANDREANI, J.-C., & CONCHON, F. (2005). METHODES D'ANALYSE ET D'INTERPRETATION. p. 8.

### 2. الأوراق البحثية:

- اليمين فالتة. (2013-2012). اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- أميرة محاط. (2014). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي. 3. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- خديجة العرابي ، و عزيز دحماني . (2018, 09 21). واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجاة اقتصاد المال والأعمال.
- رتيبة بلعورة، و إيمان بن بوزيد. (2018). محاسبة الأجور. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- سوفانت ، ت. (2020). المصلحة الحيوية لوضع المراقبة في صميم ممارساتنا COVID-19. Cairo Info, pp. 191-197 اليمين فالتة. (2013-2012). اليقظة واهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- أميرة محاط. (2014). أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي. 3. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
- رتيبة بلعورة، و إيمان بن بوزيد. (2018). محاسبة الأجور. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر3.
- مريم حمو . (بلا تاريخ). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية. العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة أم البواقي.

- مريم حمو. (السنة الجامعية 2014 / 2013). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية. 62-63. كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، أم البواقي: جامعة أم البواقي.
- مريم لمروس. (38 أوت، 2019). سياسة اليقظة الاستراتيجية في الجزائر. مجلة دراسات اقتصادية، صفحة 176.

### 3. المقالات:

- شادار ،س & ،سعاي ،س .(15 12، 2018). حالة فن المراقبة الاستراتيجية وممارسات الاستخبارات الاقتصادية في الجزائر. REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES.
- محمد جابر منار . (أفريل، 2019). آليات مقترحة لتحقيق التكامل بين اليقظة الاستراتيجية ومنهجية هوشين. مجلة العلوم التربوية.
- سوفانت ، ت. (2020). المصلحة الحيوية لوضع المراقبة في صميم ممارساتنا COVID-19. Cairo .Info, pp. 191-197
- خديجة العربي ، و عزيز دحماني . (21 09، 2018). واقع ممارسة الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. مجلة اقتصاد المال والأعمال.
- Elsa Drevon. (juin, 2020). La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec : une étude de cas multiples. École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI), Université de Montréal.
- ileri. (2020, 6 26). L'intelligence économique : Quoi ? Pourquoi ? Où ? Qui ? Comment ? Récupéré sur ILERI: <https://www.ileri.fr/intelligence-economique-quoi-pourquoi-ou-qui-comment/>
- HATHAT , E. (2017, 09 30). La veille stratégique : un levier permanent de la compétitivité. التكامل الاقتصادي, p. 21.
- MBENGUE , A. (2001). Posture paradigmatique et recherche en management stratégique. p. P.44.

### 4. المراجع الإلكترونية:

- التخطيط الاستراتيجي. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من sustainability-excellence: <https://sustainability-excellence.com/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D>

8%B7-

%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA  
/%D9%8A%D8%AC%D9%8A

- starshams: التخطيط الاستراتيجي *Strategic planning*. (بلا تاريخ). تم الاسترداد من

[https://www.starshams.com/2021/11/blog-post\\_28.html](https://www.starshams.com/2021/11/blog-post_28.html)

- الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي | قارن الفرق بين المصطلحات المتشابهة. (بلا تاريخ). تم

الاسترداد من <https://ar.strephonsays.com/strategic-and-vs-operational-planning-1531>

- عدنان د. بن عبد الله الشبيحة. (10 مارس, 2012). من التخطيط الاستراتيجي إلى اليقظة

الاستراتيجية. تم الاسترداد من الاقتصادية (جريدة العرب الاقتصادية الدولية) :

[https://www.aleqt.com/2012/03/10/article\\_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A](https://www.aleqt.com/2012/03/10/article_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A)

C%D9%8A%D8%A9%20%D8%A7%D9%81%D8%AA%D8%B1%D

- خليل العمرو المشاقبة . (09 07, 2020). الغد. تم الاسترداد من اليقظة الإستراتيجية: نموذج

مقترح لتسطيح آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة:

<https://alghad.com/%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9>

[/D8%A7%D9%84%D8%A5%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA](https://www.aleqt.com/2012/03/10/article_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A)

[/D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A9-](https://www.aleqt.com/2012/03/10/article_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A)

[/D9%86%D9%85%D9%88%D8%B0%D8%AC-](https://www.aleqt.com/2012/03/10/article_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A)

[/D9%85%D9%82%D8%AA%D8%B1%D8%AD-](https://www.aleqt.com/2012/03/10/article_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A)

[/D9%84%D8%AA%D8%B3%D8%B7](https://www.aleqt.com/2012/03/10/article_634764.html#:~:text=%D9%88%D9%84%D8%B0%D8%A7%20%D8%AA%D8%B9%D9%86%D9%8A%20%D8%A7%D9%84%D9%8A%D9%82%D8%B8%D8%A9%20%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%A)

- مراحل التخطيط الاستراتيجي. (11 أغسطس, 2020). تم الاسترداد من kpi شركة مؤشرات الأداء

<https://kpi.com.sa/%d9%85%d8%b1%d8%a7%d8%ad%d9%84->

[%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ae%d8%b7%d9%8a%d8%b7-](https://kpi.com.sa/%d9%85%d8%b1%d8%a7%d8%ad%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ae%d8%b7%d9%8a%d8%b7-)

[%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9](https://kpi.com.sa/%d9%85%d8%b1%d8%a7%d8%ad%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ae%d8%b7%d9%8a%d8%b7-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9)

[/8a%d8%ac%d9%8a/:](https://kpi.com.sa/%d9%85%d8%b1%d8%a7%d8%ad%d9%84-%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%ae%d8%b7%d9%8a%d8%b7-%d8%a7%d9%84%d8%a7%d8%b3%d8%aa%d8%b1%d8%a7%d8%aa%d9)

- What is meant by Planning and Management. (n.d.). Retrieved from <https://www.geo.fu->

berlin.de/en/v/geolearning/watershed\_management/introduction\_wm/natural\_resource\_management\_planning/definitions\_planning\_management/index.html

- ileri. (2020, 6 26). L'intelligence économique : Quoi ? Pourquoi ? Où ? Qui ? Comment ? Récupéré sur ILERI: <https://www.ileri.fr/intelligence-economique-quoi-pourquoi-ou-qui-comment/>
- Laurant, H. (2007). Types de veille. Récupéré sur Ires: <https://www.ires.ma/index.php/fr/veille/espace-veille/types-de-veille>
- 
- Anthony, T. (2022). strategic planing training course. Retrieved from What is the strategic planning process?: [www.smestrategy.net](http://www.smestrategy.net)
- Gaspard , C. (2019, 10 25). Les types d'entretien. Récupéré sur scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/entretien-recherche/>

## الملاحق

## دليل المقابلة

في إطار إعداد مذكرة التخرج بعنوان "اليقظة الاستراتيجية كأداة في عملية التخطيط الاستراتيجي" لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير تخصص مناخمت استراتيجي ونظام المعلومات من المدرسة العليا للمناخمت -القليعة-أطلب مشاركتكم ومساهمتم بالإجابة على الاسئلة الموالية وأؤكد لكم ان المعلومات المقدمة ستكون أمنة وسرية وأن استخدامها يقتصر على غرض علمي فقط.

### i. يتطلب دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي اعتبار عدة عناصر رئيسية

1. هل لدى مؤسستكم نظام معلومات؟ كيف تجدونه
2. هل واجهتم أي صعوبة في استخدامه؟ ما نوع الصعوبة؟
3. رأيكم ما الذي يمكن أن يقدمه نظام المعلومات من أدوات؟
4. ما هي الاستراتيجيات التي تستخدمونها للحفاظ على اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة؟
5. ما هي النتائج التي تتوقعونها من استخدام اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط؟
6. كيف يتم تقييم تأثير اليقظة الاستراتيجية على الخطط الاستراتيجية الحالية والمستقبلية؟
7. ما هي العوامل التي تؤثر على اليقظة الاستراتيجية وكيف يتم مراقبتها؟
8. كيف يمكنكم تعزيز اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط؟
9. ما هي الأخطاء الشائعة التي يمكن أن تحدث في عملية التخطيط الاستراتيجي عند عدم مراعاة عناصر اليقظة الاستراتيجية؟
10. كيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تساعد في تحقيق رؤية وأهداف المؤسسة على المدى الطويل؟

11. ما هي الأدوات والتقنيات التي تستخدمونها لتعزيز اليقظة الاستراتيجية في التخطيط؟
12. كيف يمكن التأكد من توافق اليقظة الاستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة وتحقيقها؟
13. كيف يمكن لمديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي للشركة الوطنية للتأمين SAA ضمان استمرارية اليقظة الاستراتيجية في مراحل مختلفة من عملية التخطيط؟

### ii. تواجه مديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي العديد من التحديات عند دمج الاهتمام

### الاستراتيجي في عمليات التخطيط الاستراتيجي

1. كيف يمكن لمديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي بالشركة الوطنية للتأمين SAA تحديد التحديات التي تواجهها في عملية إدماج اليقظة الاستراتيجية؟
2. ما هي العقبات المحتملة التي يجب ملاحظتها وكيف يمكن إدارتها؟
3. كيف يمكن إدارتها؟
4. ما هي العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح عملية إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟
5. ما هي التحديات التي واجهتها مديرية اليقظة والتخطيط الاستراتيجي ل SAA في عملية تنفيذ اليقظة الاستراتيجية وكيف أمكنكم التغلب عليها؟
6. ما هي أفضل الممارسات التي يمكنكم اعتمادها لضمان نجاح عملية إدماج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي؟

#### - المورد البشري

- 1- هل كل العاملين في مختلف المستويات يدركون أهمية المعلومات؟
- 2- هل يتم توفير الخبرات والكفاءات البشرية ومختصين تسير نظام المعلومات؟
- 3- ما هي المهارات اللازمة التي يجب على أن يتمتع بها فاعلوا اليقظة؟ وهل يتم تدريبهم وتكوينهم؟
- 4- في رأيكم هل ترى المؤسسة أن كل الأفراد معنيون باليقظة؟ كيف ولماذا؟

#### iii. دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي أداة لتحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها

- 1- هل يمكن لليقظة الاستراتيجية مساعدتكم على تحديد الأولويات والتركيز على الأهداف الرئيسية للشركة الوطنية للتأمين SAA؟ كيف ذلك؟
- 2- كيف يمكنكم قياس تأثير دمج اليقظة الاستراتيجية في عملية التخطيط الاستراتيجي على نتائجها الاستراتيجية؟

- 3- ما هي الآليات التي يمكن استخدامها لتشجيع التعاون والعمل الجماعي بين جميع الأقسام والفرق في المؤسسة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة؟
- 4- كيف يمكن للتحقق الداخلي مساعدة المنظمات على ضمان توافق اليقظة الاستراتيجية مع استراتيجيات المؤسسة؟
- 5- هل يمكن تحقيق تخطيط استراتيجي ناجح بدون اللجوء الى عملية اليقظة؟
- 6- وما هو دور عملية اليقظة في تحقيق هذا النجاح؟
- 7- وما هو دور عملية اليقظة في تحقيق هذا النجاح؟
- 8- ما هي العقبات المحتملة التي يجب ملاحظتها وكيف يمكن إدارتها؟