



جامعة عبد الحميد ابن باديس –مستغانم-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي
تخصص: التسيير الاستراتيجي
عنوان المذكرة

دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار
دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية-مستغانم-

تحت اشراف :
مدوري نور الدين

اعداد الطالب:
عبد القادر محمد الحبيب
غماري حياة ريم

اعضاء اللجنة المناقشة

الجامعة	الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
مستغانم	استاذ محاضر "أ"	محمد ولد سعيد	رئيسا
مستغانم	استاذ محاضر "أ"	مدوري نور الدين	مقررا
مستغانم	استاذ محاضر "أ"	حسين برياطي	مناقشا

السنة الجامعية

2022-2021

اهدي البحث الى:

- من قال فيهم الله عز وجل

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا آيَاهُ وَيَالِوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا (23) وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذَّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيْتَنِي صَغِيرًا (24) " سورة الإسراء

برا واحسانا لهما لما قدماه لي منذ صغري حتى استكمال واستحقاق هذه الشهادة

- الاخوة، الاقارب، الزملاء، الاصدقاء

- كل من دعم هذا البحث من قريب او من بعيد

كلمة شكر و عرفان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قال تعالى

رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ
وَأَدْخُلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ {النمل: 19.}

الحمد والشكر لله عز وجل الذي اصطفانا بخير دين شرع ونبي أرسل

محمد صلى الله عليه وسلم

ووفقنا لإنجاز واتمام هذا العمل

بكل امتنان و عرفان نقدم أسمى معاني الشكر التقدير والاحترام الى كل من مد لنا يد العون

لإنجاز هذا العمل

وفي مقدمتهم الاستاذ "مدوري نور الدين" الذي أشرف على هذا العمل

ولم يبخل ب "علم" ب "نصيحة" و لا ب "توجيه"

وابشره بحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم

(ان الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير)

كما اشكر موظفي وكالة اليانس للتأمينات الجزائرية -27317 مستغانم على استقبالهم والمعلومات المقدمة لخدمة البحث في هذا الموضوع خاصة المدير السيد "بوعبدالله احمد هشام" ومساعدته

بارك الله في الجميع

المحتويات

الصفحة	المحتويات
	اهداء
	كلمة شكر و عرفان
	المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
03-01	مقدمة
	الفصل الاول اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
05	تمهيد
	المبحث الاول ماهية اليقظة الاستراتيجية
09-06	المطلب الاول مدخل لليقظة الاستراتيجية
14-10	المطلب الثاني انواع واهمية اليقظة الاستراتيجية
18-15	المطلب الثالث استخدام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمائية
	المبحث الثاني أثر ومعالم اليقظة الاستراتيجية
25-19	المطلب الاول خصائص ومراحل اليقظة الاستراتيجية
27-26	المطلب الثاني شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية
28-27	المطلب الثالث طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية
29	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني اتخاذ القرار في المؤسسة
31	تمهيد
	المبحث الاول ماهية اتخاذ القرار
32	المطلب الاول تعريف القرار واتخاذ القرار
33	المطلب الثاني الخصائص العامة لاتخاذ القرارات
35-34	المطلب الثالث مراحل عملية اتخاذ القرارات
	المبحث الثاني دور اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات
36	المطلب الاول ماهية معلومات اليقظة الاستراتيجية
37	المطلب الثاني الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات
38	المطلب الثالث موقع مجالات اليقظة من مراحل عملية اتخاذ القرار
39	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في شركة اليانس
41	تمهيد
	المبحث الاول تقديم شركة اليانس للتأمينات الجزائرية
42	المطلب الاول تعريف شركة اليانس للتأمينات الجزائرية
43	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لشركة اليانس للتأمينات الجزائرية
50-44	المطلب الثالث منتجات وخدمات شركة اليانس للتأمينات الجزائرية

	المبحث الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في شركة اليانس للتأمينات الجزائرية
52-51	المطلب الاول تطور رقم اعمال الشركة
53-52	المطلب الثاني كيفية الحفاظ على تنافسية الشركة من خلال اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات
55-53	المطلب الثالث الاجابة على اسئلة المقابلة
56	خلاصة الفصل
58-57	خاتمة
59	الملخص
61-60	قائمة المراجع
62	الملاحق

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية	1
12	الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر	2
15	أنواع اليقظة الاستراتيجية	3
26	مراحل اليقظة	4
28	نموذج labontè et Legendre لمراحل اليقظة	5
48	الهيكل التنظيمي لشركة اليانس للتأمينات الجزائرية	6

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
56	رقم اعمال الشركة سنة 2019 و 2020 و 2021	1
56	تطور رقم اعمال الشركة منذ بداية النشاط	2

اضحت البيئة الحالية للمؤسسات الاقتصادية شديدة التغير والتعقد والتطور يشوبها الغموض وعدم التأكد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والخيارات المستقبلية، الامر الذي يجعل من قيادة المؤسسة يشبه السير بين الصخور وسط الظلام وهو ما يتطلب منها ان ارادت الوصول الى بر الامان ضرورة امتلاك قدرات مالية للتكيف والتفاعل والمرونة بالتركيز على المعلومات والمعارف باعتبارها من اهم عناصر الانتاج ومصدرا هاما للميزة التنافسية والاداء المميز.

يظهر جليا بان اليقظة الاستراتيجية تعتبر كنظام معلومات في المؤسسة، ولكنه من نوع خاص انه نظام معلومات خارجي تقترب كثيرا من نظام الذكاء الخارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة وهي تتموقع بين نظام المعلومات ونظام التسيير فتسمح بتأسيس جسر رابط بين القرارات الاستراتيجية ومجموع التدفقات الغير مادية من اجل غايات تشغيلية واستراتيجية، فهي بذلك نظام معلومات لمساندة المسيرين والمقررين على اتخاذ القرار.

من جهة اخرى فاليقظة الاستراتيجية تضم العديد من الانظمة الفرعية كاليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين والمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة واليقظة التكنولوجية التي تسعى للكشف عن التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التكنولوجية والعلمية، وكذا اليقظة التجارية التي تهتم بالسوق الامامية للمؤسسة (الزبائن والموزعين) والسوق الخلفية لها (الموردين) اضافة الى اليقظة البيئية التي تختص بما تبقى من عوامل المحيط.

اذ ان القدرة التي اتاحتها اليقظة الاستراتيجية في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وايصالها ساهمت بشكل كبير وواضح في تحسين الادوار الادارية التي يلعبها المديرون خاصة فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي اصبحت من اهم المواضيع الاكثر تأثيرا في حياة الافراد والمنظمات والدول.

في ضوء ما سبق ذكره، سنحاول التطرق الى موضوع الدراسة عن طريق طرح الاشكالية التالية: ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار؟

من خلال هذه الاشكالية تتفرع لنا الاسئلة التالية:

- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟
- ما مفهوم عملية اتخاذ القرار؟
- ما واقع اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في شركة اليانس للتأمين؟

*الفرضيات

. تعمل معلومات اليقظة الاستراتيجية على توفير كافة المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار المناسب وفي الوقت الملائم.

. اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية مسح ومراقبة للبيئة المحيطة بالكيان الاداري بحيث يحاول هذا الاخير رصد كل ما له صلة به من حيث التكنولوجيا ومجال البحث العلمي المنافسة التجارة والجانب الاجتماعي.

. تعتبر عملية اتخاذ القرار من اهم العمليات داخل المنظمات فهي تعمل على تقديم الحل الامثل للمشكلة المطروحة ويمثل اتخاذ القرار المرحلة الاخيرة من صنع القرارات.

. ثقافة اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار ذات مستوى محدود لدى شركة اليانس للتأمينات الجزائرية.

*اهمية الدراسة:

. الدور التي تلعبه مجالات اليقظة الاستراتيجية وما مدى تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات.
. عدم وجود دراسات ميدانية كافية اهتمت باليقظة الاستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرار المناسب والملائم.

*اهداف الدراسة:

. الرغبة في معرفة مدى فعالية اليقظة الاستراتيجية ومدى مساهمتها في نجاح المؤسسة.
. الرغبة في ابراز دور اليقظة الاستراتيجية في صنع واتخاذ القرارات التي تجعل المؤسسة رائدة في نشاطها.

*دوافع اختيار موضوع الدراسة

. دافع ورغبة معالجة موضوع اليقظة والتوغل فيه.
. مدى اهمية اليقظة ومدى حاجة المؤسسة لها لاتخاذ القرارات المناسبة.

*مجال التربص:

. المجال المكاني وكالة 27317-مستغانم لشركة اليانس للتأمينات الجزائرية.
. المجال الزمني من 06 فيفري 2022 حتى 26 فيفري 2022.

*منهج الدراسة:

من خلال هذا البحث ودراسة اشكاليته ومحاولة اختبار صحة الفرضيات قسمنا بحثنا الى جانبين جانب نظري فيه حاولنا الاجابة على الاشكالية واثبات او نفي صحة الفرضيات وهذا باستخدام المنهج الوصفي الذي يهدف الى جمع الحقائق والبيانات مه محاولة تحليلها والوصول الى نتائج يتم من خلالها وضع بعض الاقتراحات والتوصيات بشأن هذا الموضوع.

اما الجانب التطبيقي فيه دراسة ميدانية كجانب لإسقاط الجانب النظري على واقع شركة اليانس للتأمينات الجزائرية حيث استعملنا اداة المقابلة مع مدير الوكالة للاجابة على الاسئلة الخاصة بموضوع الدراسة لاثراء الاخير بالمعلومات الكافية

وعليه ارتأينا تقسيم بحثنا الى قسمين

-القسم الاول يتعلق بالجانب النظري للموضوع حيث تطرقنا الى

*الفصل الاول خصصناه الى دراسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

وفيه تناولنا مبحثين

المبحث الاول ماهية اليقظة الاستراتيجية

المبحث الثاني أثر ومعالم اليقظة الاستراتيجية

*الفصل الثاني خصصناه الى دراسة اتخاذ القرار في المؤسسة.

وفيه تناولنا مبحثين

المبحث الاول مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني دور اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات

-القسم الثاني يتعلق بالجانب التطبيقي للموضوع حيث تطرقنا الى

*الفصل الثالث خصصناه للدراسة الميداني بشركة اليانس للتأمينات الجزائرية

وفيه تناولنا مبحثين

المبحث الاول ماهية شركة اليانس للتأمينات الجزائرية

المبحث الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في شركة اليانس للتأمينات الجزائرية.

الفصل الأول: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

تمهيد

يلعب نظام اليقظة الاستراتيجية دورا هاما في اختيار القرار الصحيح والمناسب للمنظمة حيث اصبحت المعلومة سلاحا استراتيجيا يدعم بقاء هذه الاخيرة واستمراريتها. فالسرعة والمرونة والقدرة على التفاعل اصبحت من العوامل المحددة لحصول أي منظمة على مكانتها في ظل التنافسية والبيئة المحيطة بها كما اصبحت قدرة متخذي القرار للوصول وبصفة سريعة لنتائج جيدة.

ففي جميع القطاعات تبحث المنظمة عن طرق للكشف عن بيئتها لتدعيم قدراتها فتحليلها لبيئتها بواسطة اليقظة الاستراتيجية هو امر ضروري لمواجهة تحدياتها.

وسوف يتناول هذا الفصل ما يلي

- المبحث الاول ماهية اليقظة الاستراتيجية
- المبحث الثاني أثر ومعالم اليقظة الاستراتيجية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: مدخل لليقظة الاستراتيجية.

اليقظة الاستراتيجية هي العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها الأفراد بطريقة تطوعية فينتبعون ويتعاقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة.

الفرع الأول: تعريف اليقظة الاستراتيجية.

سننظر مفهوم اليقظة بصفة عامة ومفهوم اليقظة الاستراتيجية بصفة خاصة.

1-1 مفهوم اليقظة:

- ✓ الجانب اللغوي¹ : مصطلح اليقظة في اللغة العربية يعني التنبه (عكس النوم)، يقظ: نقول أن شخصا يقظا أي صحا وانتبه، حذر وفطن وتنبه للأمور.
- ✓ الجانب الاصطلاحي: ومن بين التعاريف التي اجمع عليها المختصون والدارسون في هذا المجال ما يلي:
فاليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يرد من محيط الخارجي من إشارات، افعال، وأقوال، دون معرفة ما هي بالضبط ومتى وأين تحدث"

2-1 تعريف اليقظة الاستراتيجية:

تجدر الإشارة على أن مفهوم اليقظة في أوروبا هو مرتبط بالمعلومة التكنولوجية، في حين أن المفهوم الآتي من الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة، فضلا على ذلك قد أوضع بورتير Porter بالثمانينات، أن الدور الأول لنجاح المؤسسات راجع لعملية اليقظة وتحليل أنشطة المنافسين

تطرق العديد من الباحثون في إدارة الأعمال إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية وفيما يلي عرض لبعض التعاريف :

اليقظة الإستراتيجية هي¹ "عملية مستمرة تؤدي إلى الجمع المخصص والمتكرر لبيانات أو معلومات معالجتها وفقا لغرض أو أكثر من أغراض المستخدمين باستخدام الخبرة ذات الصلة بالموضوع أو طبيعة المعلومات المجمعمة".

1- خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، الطبعة الأولى فارس مكتبة الأوراء، 1973، ص 1305.

عرفها Ribault أنها المراقبة لمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومة الواقعية والمستقبلية.

يعتبر Michel Cartier اليقظة على أنها نشاط الذي يمكننا من البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله.

أما Schuler te Ascal 1998 سيعرفني اليقظة الاستراتيجية بأنها السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو-اقتصادية، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين (الايقين).

هذه السيرورة منفتحة على ما يلي خارج المؤسسة وتطور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة، وهي معلومات تسمح استباق على حد التعبير Ansoffa² 1975.

أما Rouach فعرفها على أنها المراقبة والمتابعة العامة والذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية والمستقبلية.

وقد عرفها مصطفى بوربي على أنها «طريقة تحويل المعلومات المكتسبة في سياق رصد البيئة من أجل اكتشاف وجمع أفضل الإشارات الضعيفة "التهديدات والفرص بأسرع وقت ممكن وهي أيضا النظام الذي يهدف للابتكار واتخاذ القرارات الاستراتيجية¹.

يمكن القول إن اليقظة الإستراتيجية هي إحدى الطرق المتيسرة لضمان النجاح المستمر للمنظمات في بيئات شديدة المنافسة، ويقصد بها السياق المعلومات التي تتمكن المنظمة من الأزهار المسابقة والإداري (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها، أو لمعرفة الأخطاء وتفاديها والتقليل من آثارها وتتضمن هذه العملية تجميع وتوزيع وتحليل المعلومات الإستراتيجية ونشرها بغرض تغذية القرارات الإستراتيجية²

فنشاط اليقظة يعرف كتطبيق خلاق حيث لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية، فعلى العكس البناء يكون على اساس قاعده المعلومات المستقبلية المجتمع، فاليقظة الاستراتيجية سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين الأعوان ذوي الكفاءات المتنوعة والمكملة لبعضها البعض.

1- بومدين يوسف آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أدالتمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية 8-9 نوفمبر ص 21،

<http://labocolloque5.voila.net/126boumadianey.Pdf>

2- BROUARD François, Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME, pp01, 02.7eme congrès international en entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004Montpellier. <http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014> mars 2005.

3- كرومي سعيد، عمرستي أحمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة مستغانم 2010، ص 04 تم الاقبايس يوم 4-05-2022 على الساعة 22:01

الفرع الثاني: مراحل والطرق المتبعة في اليقظة الاستراتيجية.

يجب على أي مؤسسة من أجل القيام بنشاط اليقظة الاستراتيجية كنظام لتدعيم قراراته و لرفع من تنافسيتها و كسبها الميزة التنافسية، أن تمر بالمراحل التالية¹ :

✓ البحث عن المعلومات: تتمثل هذه المرحلة استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، بتركيز الجهود حول البحث في الجزء المستهدف، حيث أن هذه الخطوة تجيب على التساؤل التالي:

ما نوع المعلومات المحصل المحصل عليها من المحيط الداخلي والخارجي؟ ماهي مصادرها؟

✓ جمع المعلومات: وهي المتمثلة في الحصول على المعلومات الخاصة باليقظة بنوع من الصعوبة، ووضع استراتيجيات للبحث عن المعلومة عن طريق انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة، والحصول عليها بمختلف المصادر وبشتى الطرق.

✓ التأكد من صحة المعلومات: هي عملية فرز المعلومات المجمعة من البيئة الخارجية تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة تحليلها من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومة، ثم الاحتفاظ بتلك التي تخدم عملية اليقظة وتتوافق مع استراتيجية المؤسسة.

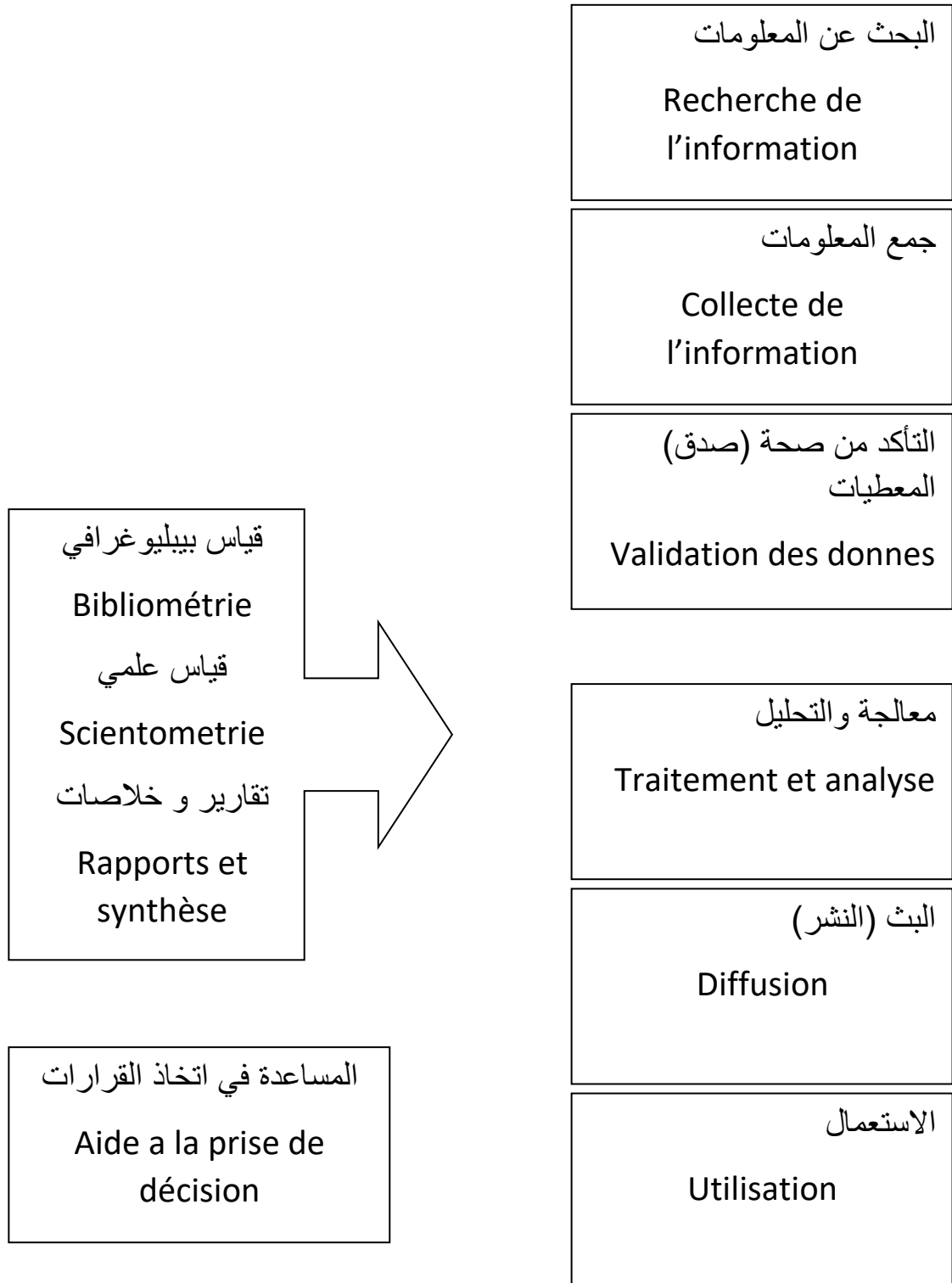
✓ معالجة والتحليل: معالجة المعلومات المكتسبة هي مرحلة مهمة تسمح بإيجاد معلومات ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخططات للتخزين والحفظ في الأرشيفات (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).

✓ البث (النشر): هي عملية نشر وبث المعلومات حسب ملاءمتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من هو بحاجة لهذه المعلومات؟ من يعمل على مشاريع حالية للمؤسسة وما هي؟، وضع نظام داخلي لبث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات.

✓ الاستعمال: بعد توزيع تلك المعلومات المحصل عليها وإيصالها لمن يحتاجها واستعمالها في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين وباليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.

1- قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، مذكرة الماجستير، جامعة برج باجي مختار - عنابة- 2011، 2012.

الشكل رقم:01 مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية.



المصدر: كرومي السعيد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية مذكرة

ماجستير جامعة مستغانم الجزائر 2010 ص99.

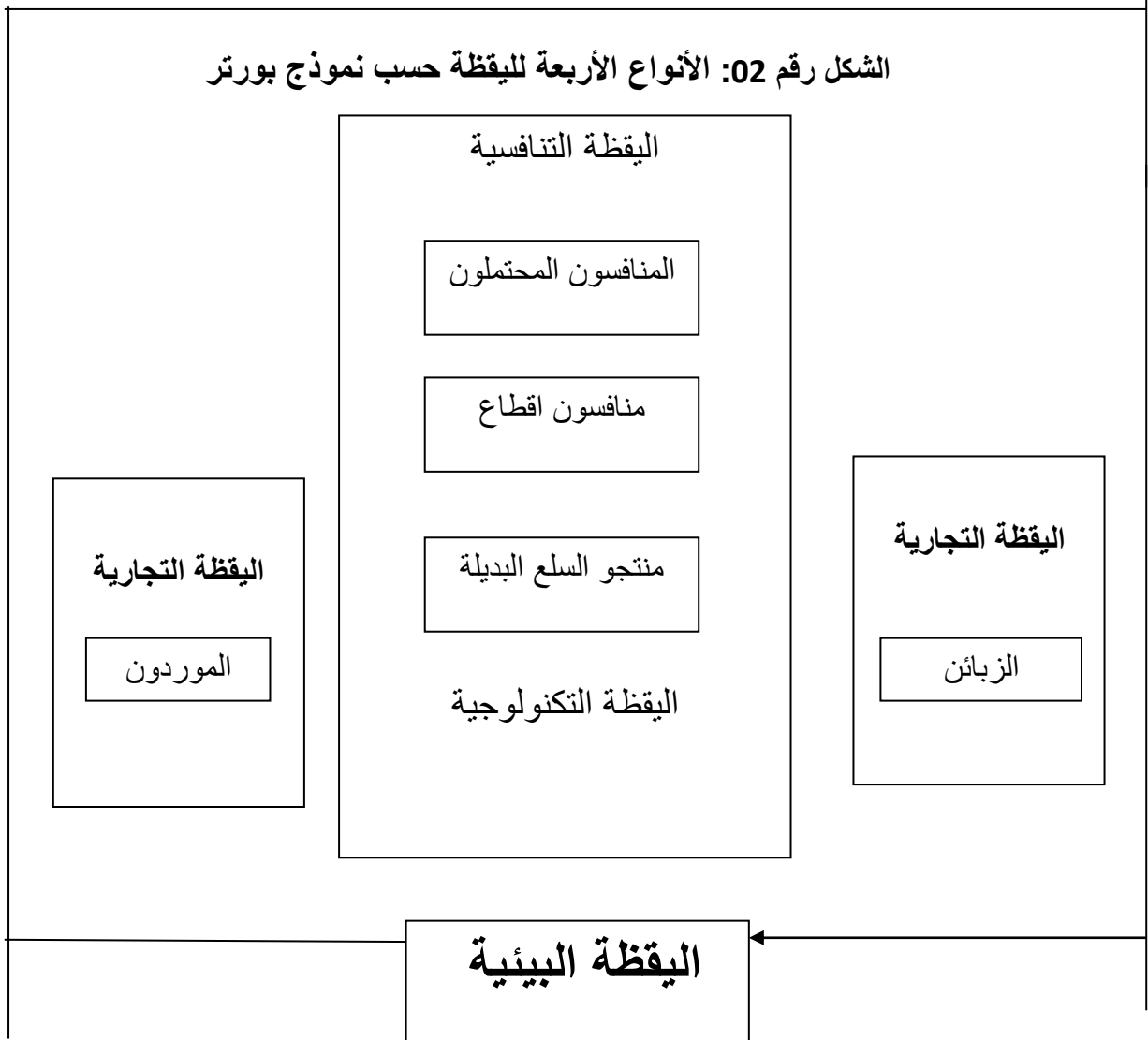
المطلب الثاني: أنواع وأهمية اليقظة الاستراتيجية.

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى ما مدى أهمية اليقظة الاستراتيجية ومختلف الأنواع التي تحتويها.

الفرع الأول: أنواع اليقظة الاستراتيجية

يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقاً من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية، ثقافية...) ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات (أنواع) اليقظة الاستراتيجية إلا أن Gérard Varna من جامعة l'aval قدم تصنيفاً اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبين أن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو منظمة فرعية وهي: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية واليقظة البيئية، وهذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها البعض تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر.

الشكل رقم 02: الأنواع الأربعة لليقظة حسب نموذج بورتر



المصدر رتيبة حديد نوفل حديد مرجع سابق ذكره ص33

لقد وردت لليقظة عدة أنواع منها:

1-1 اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي عبارة عن النشاط الذي من خلاله تعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين والداخلين الجدد إلى السوق بمنتجات بديلة وجديدة، وهي تهتم أيضا بالمحيط الذي تنطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة، وهي تعتبر مكملة لليقظة التكنولوجية واليقظة التجارية، وباعتبار أن هدفها الرئيسي وهو جعل المؤسسة قادرة على تحقيق الميزة التنافسية في السوق والمواجهة الشرسة للمنافسين في قطاع النشاط.

وهذا المجال يحدد Michel المعلومات التي يجب جمعها حول منافسين في خمسة نقاط وهي:

- ✓ الكفاءات الحالية للمنافسين.
- ✓ استراتيجيات المنافسين.
- ✓ الأهداف الجديدة للمنافسين.
- ✓ قدرات المنافسين.
- ✓ فرضيات والقرارات التي يمكن أن يلج إليها المنافسين.

تهدف اليقظة التنافسية إلى المعرفة:

- ✓ أداء الحالي للمنافسين ومنتجات المؤسسة المنافسة أي التشكيلية الكاملة، القاعات السوقية المغطات، الحصص السوقية.
- ✓ استراتيجيات المنافس تقنية البيع والتوزيع.
- ✓ استراتيجيات المنافس والشركاء: شبكة الموردين، المقاولين العلاقة مع باقي الأعوان.
- ✓ إنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج.
- ✓ البحث والتطوير: تكنولوجيات وبراءة الاختراع المسجلة.

2-1 اليقظة التجارية:

ويقوم اليقظ هنا لمراقبة والتنبؤ لتغييرات أذواق المستهلكين وتطور رغباتهم وكذا تطورات السوق وطلب بشكل خاص وكذلك الموزعين.

وهي عبارة عن نشاط التي يدرس كل من الموردين والزبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق، فالمؤسسة دائمة بحاجة لمعلومات عن الموردين لضمان تزويدهم المتواصل بالمواد وعن الزبائن للحفاظ عليهم وكسب ولائهم.

حيث أن اليقظة التجارية تهتم بمتابعة تطور احتياجات الزبائن على المدى البعيد، فيجب على المستهلكين أن يأخذوا بعين الاعتبار اهتمامات المستهلكين وأذواقهم وتطور علاقتهم بالمؤسسة.

عند جميع المعلومات عن الزبائن يجب التركيز على: تقديم المنتجات الجديدة تلبية لرغبات الزبائن في الوقت المناسب، درجة رضاهم على المنتج المقدم، تطور احتياجاتهم وأذواقهم، مدى ولائهم للمؤسسة، تحديد قدرة الزبائن على السداد، دراسة نوع العلاقة بين زبائنهم وموزعيها... إلخ

أما بالنسبة للموردين فهم أيضا يأخذون حصة كبيرة من اهتمامات المؤسسة باعتبارهم الممون والمزود لها بمستلزمات الإنتاج، من أجل هذا تطور المؤسسة يقظة نشطة حول الموردين لمعرفة قدراتهم على تموينها بأقل التكاليف وإمكانياتهم المالية وكذا تتبع العلاقات الدائمة بينهما، والمعلومات المحصلة حول المورد تسمح بتتبع وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقات بين الموردين والمؤسسة وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات بأقل تكلفة.

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

3-1 اليقظة التكنولوجية:

اليقظة التكنولوجية و هي النشاط الذي ترأب المؤسسة من خلاله البيئة العلمية و التكنولوجية المرتبطة بها، أما حسب Humbert lesca فهو يؤكد على المبررات الأساسية التي تتطلب وضع يقظة تكنولوجية منهجية من طرف المؤسسة، أي أن لا يتوقف على المؤسسة لي منافس سواء كان ظرفياً أو احتمالاً شرعياً أو غير شرعي، و تعتمد على رصد كل جديد في ميدان التكنولوجي للمؤسسة مثل آخر التطورات في آلة الإنتاج، كلما كان المحيط التكنولوجي يتحرك بسرعة في كل الاتجاهات و بدرجات متفاوتة الأهمية كلما تستوجب على المؤسسة وضع نظام معلومات دائم لالتقاط كل الإشارات و التطورات من أجل الرد بسرعة على هذه التغيرات.

4-1 اليقظة الاجتماعية:

تتمثل اليقظة الاجتماعية في مراقبة العديد من التحولات الديموغرافية في المدن ونوعية البيئة والظواهر الاجتماعية مثل الصراعات الاجتماعية، المتعارضات الدينية والعرفية، عدم التفاهم بين الأجيال، التركيبة الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات، عادات الاستهلاك التجمعات السكنية والنزوح الريفي الخ

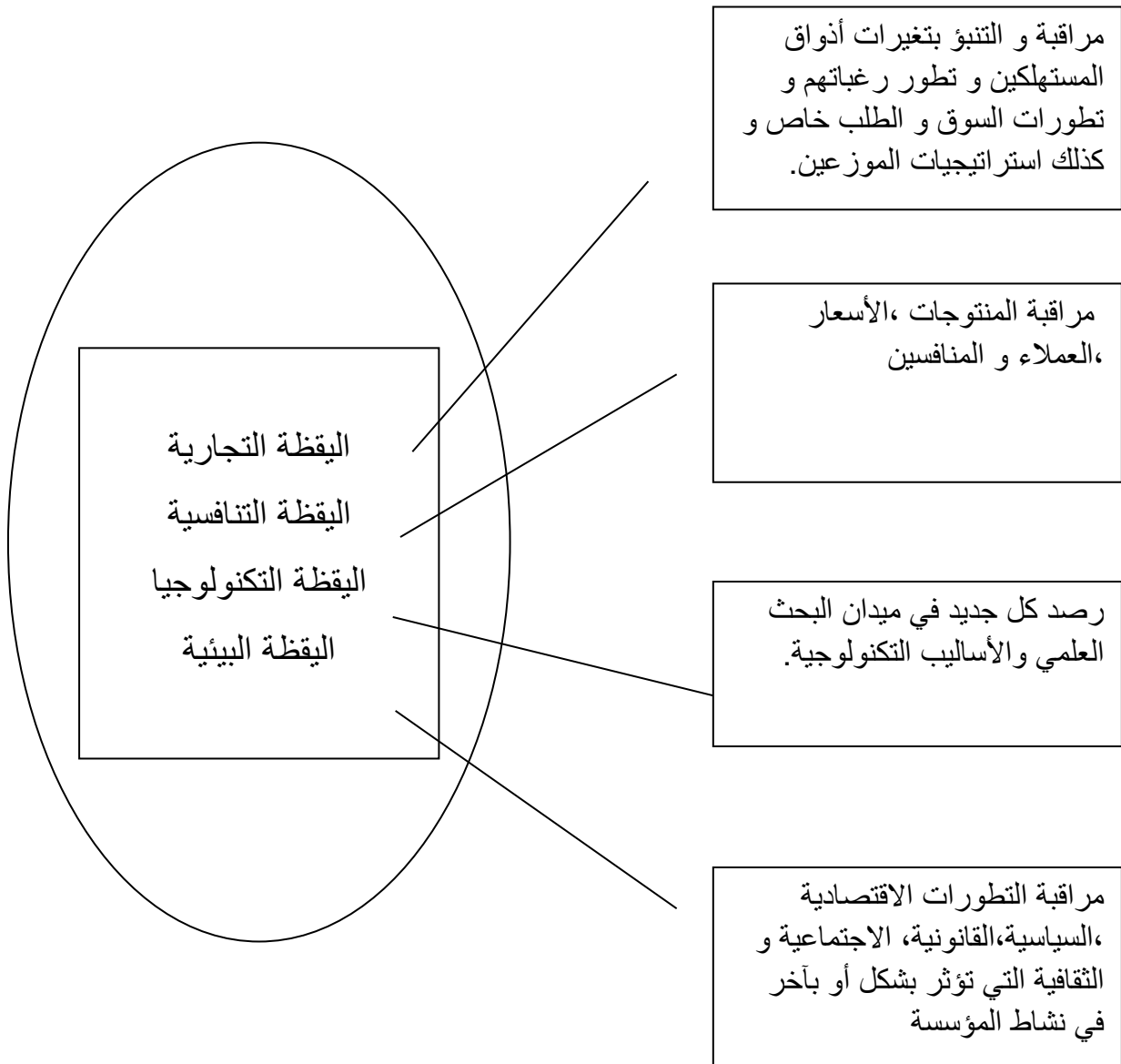
حيث أن هذه التغيرات تؤثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة الممارس، لذا يجب الأخذ في الحسبان مختلف هذه التغيرات الاجتماعية التي من الممكن أن تعيقها عن أداء عملها الاقتصادي على أكمل وجه.

1-5 اليقظة البيئية:

وهي تشمل مجمل العناصر المتبقية من بيئة المؤسسة، والتي لا تقل أهمية عن الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تآثر على نشاط المؤسسة، عن طريق دراسة كل المتغيرات والعناصر التي لم تقم الأنواع الأخرى من اليقظة (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية ...) برصدها وتحليلها.

ومن خلال الشكل الموالي يمكن لنا التعرف على هذه الأنواع:

شكل رقم 03: أنواع اليقظة الاستراتيجية.



المصدر: بن عومر أحلام، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة مستغانم، 2012-2013، ص 28.

الفرع الثاني: أهمية اليقظة الاستراتيجية.

تعد اليقظة الإستراتيجية عملية إستراتيجية لا يمكن للمؤسسة أن تستغني عنها، فهي تؤهلها لمواجهة المنافسة بشكل أحسن، و التي تمس جوانب عديدة من البيئة من تهديدات و فرص¹ .

ورغم أن هذه المعلومات مكلفة للحصول عليها لكنها جد مهمة لأنها تساعد على التكيف مع المتغيرات الحادثة في البيئة أو التنبؤ بهذه التقلبات والتغيرات قبل حدوثها، لاتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة وجعلها تتوافق وأهداف المؤسسة عند حدوثها ووقوعها، ولهذا فإن اليقظة الاستراتيجية تعد مفتاح الأساسي للتنافس.

وتتجلى أهمية اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة في تحقيق المزايا التنافسية والتي يمكن ذكر بعضها في الآتي:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح منتجاتها المبتكرة في السوق
- ✓ الزيادة في التآزر والتعاقد في المؤسسة
- ✓ الحصول على مورد من المعارف والخبرات
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبون
- ✓ التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة
- ✓ الوعي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية
- ✓ التحسين المستمر في المنتجات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار
- ✓ الاستشعار السريع للانقطاعات أو التغيرات المفاجئة
- ✓ اليقظة وسيلة لاستباق التغيرات
- ✓ اليقظة أداة للإعادة توجيه إستراتيجية المؤسسة.

1- كرومي سعيد، عمر ستي أحمد، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول

المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، الجزائر 09-10 نوفمبر 2010 ص 07

المطلب الثالث: استخدام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الخدمائية.

الفرع الأول: نظام اليقظة.

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجية لا بد من أن تفاضل بين أنسبها و أحسنها فعالية، فهناك العديد من الخيارات التنظيمية أمام المؤسسة عند إنشاء نظام اليقظة و ذلك عم طريق تحديد ما يلي :

- القيام باليقظة كوظيفة داخلية أو خارجية.
- مركزية أو لا مركزية نظام اليقظة.

1-1 اليقظة كوظيفة داخلية أو خارجية:

أدركت المؤسسات ضرورة تتبع البيئة و التيقظ لكل ما يحدث فيها ، غير أن القيام باليقظة يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فهناك من تفضل ممارسة اليقظة بنفسها ، أي كوظيفة داخلية ، في حين أن هناك من تعهد بهذا النشاط إلى جهات خارجية أي اعتبار اليقظة كوظيفة خارجية ، و من العوامل التي تحفز على هذا الاختبار ما يلي :

تظهر اليقظة في صورة نظام كبير منظم و صعب التسيير مما يجعله يبدو و كأنه مخصص للمؤسسات الكبيرة فقط ، إلا أن هناك أمثلة تشهد على نجاح العديد من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في هذا المجال و التي تمكنت من الاستفادة من مزايا متعددة ناتجة عن حجمها الصغير.

هناك بعض المؤسسات التي لا تشعر بالحاجة إلى اليقظة الدائمة والواسعة نتيجة نشاطها في ظل قطاع محدد، مما يجعلها تهتم أكثر

مما يجعلها تهتم أكثر بالحوادث المنتظمة المتعلقة بتكنولوجيا محددة ،عناوين الموردين، ففي هذه الحالة فإن ممارسة اليقظة داخليا لن تكون ذو مردودية كبيرة لأسباب متعلقة بالتكاليف.

تحتاج اليقظة إلى توفر المعرفة العلمية فمهنة المتيقظ غير ارتجالية،و نظرا لوجود مصادر متعددة للمعلومات، و كذلك أساليب معالجتها و نشرها، فمن المناسب المعرفة الجيدة لها و التمتع بالخبرة عميقة في ممارستها، إن عدم امتلاك مثل هذه الكفاءات داخليا يجعل الكثير من المؤسسات تلجأ إلى تنظيمات خارجية خبيرة تقوم بهذا النشاط مكانها.

هناك مؤسسات تظهر الرغبة في ممارسة اليقظة بنفسها، لكنها لا تعرف كيفية التعامل معها، لذلك فهي تلجأ إلى جهات خارجية تقوم باليقظة، لتتعلم معها ترتيب الحاجات، تجميع و معالجة البيانات.... إذا هي تقوم بتكيف استشارات المحترفين مع حالتها الخاصة وبمساعدهم تعمل على تكوين نشاط يقظة منظم على مستوى هيكلها التنظيمي.

كنتيجة للعوامل السابقة، يتم لجوء المؤسسة خاصة الصغيرة إلى خدمات الجهات الخارجية بغية التيقظ لبيئتها بأقل تكلفة، و من أهم هذه الجهات نذكر : الخبراء و المستشارين الخواص، مراكز الدراسات و مراكز البحث و للإبداع، و نشير أن اعتماد على هذه الجهات الخارجية قد تكون بطريقة مستمرة لنتمكن المؤسسة من المتابعة اليومية للبيئة و تحصل على مستجدات و التطورات الطارئة وقت حدوثها، مما يسمح اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، كما يمكن اللجوء إلى الجهات الخارجية في أوقات معينة فقط عند الحاجة للمعلومات الدقيقة و العميقة، مثلا حول ظهور تكنولوجيا جديدة أو إطلاق منتج جديد في السوق، فالقدرة على الحصول على هذه المعلومة و تحليلها يحتاج إلى كفاءات و معارف عميقة من قبل لا يتوفر فيها إلا المختصون و الخبراء في المجال¹.

رغم ما يمكن أن تحمله الخدمات المقدمة من قبل الجهات الخارجية من فوائد المؤسسة، لأن هذه الأخيرة إدراك أن ممارسة اليقظة خارجيا قد تظهر عدة مساوئ، و إلى جانب نقص المصدقية و الموثوقية بالمعلومات الموفرة من الجهات الخارجية، فإنها قد لا تغطي كل الجوانب المراد معرفتها و قد لا تتناسب مع الحاجات و الأهداف الموضوعية نتيجة جهل هؤلاء الخبراء خصوصا كل مؤسسة و ميكانيزمية تسييرها، و هو ما ينقص من فعالية المعلومات المحصلة عليها، فاليقظة هي نشاط جماعي و إبداعي يقتضي مساهمة كل أفراد المؤسسة و تعبئة جهودهم بطريقة منظمة و ذكية تضمن نجاح هذا النشاط.

تلك السلبيات جعلت المؤسسات المعاصرة تعتبر إنشاء نظام يقظة داخلي هو الأكثر فعالية و عقلانية، فعلى اعتبار أن المعلومات تمثل موردا استراتيجيات لكل الأنشطة و أساس النجاح التنافسي فإن تكلفة إنشاء هذا النظام مهما ارتفعت ستكون أقل من الثراء و الغني بالمعلومات الذي سيوفره، فهو سيكون بمثابة المصنع المنتج بالمعلومات المفيدة في الوقت المناسب و بأقل التكاليف بناء على هذا، فكل مؤسسة يمكنها ممارسة اليقظة كوظيفة داخلية رغم ما تحتاجه من تنظيم دقيق إذا أحسنت استغلال مواردها بطريقة تسمح بتسهيل الحياة على المعلومات المفيدة و إدماجه بذكاء في جميع الخطط و الاستراتيجيات.

1- بومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009، ص 126.

2-1 مركزية أو لا مركزية نظام اليقظة:

عند تبني المؤسسة لنظام اليقظة الاستراتيجي تجد أمامها خيارين أحدهما مركزي و الآخر لا مركزي وهما كما يلي :

1-2-1 نظام اليقظة المركزي:

يتشكل هذا النظام من قاعدة معلومات مركزية تتولى مهمة تجميع البيانات المحصل عليها من المتقطين و معالجتها وفق برنامج ونظم خاصة، ثم نشرها إلى عدة مستويات في المؤسسة بالاعتماد على شبكة اتصال داخلية لإتحاد القرارات المناسبة في الوقت المناسب، ولا بد من تعدد مسيري هذا النظام وتكاثف جهودهم حتى يثبت نجاحهم¹.

رغم المزايا التي يوفرها نظام اليقظة المركزي إلى أن له عدة سلبيات، فهو نظام كبير يصعب تسييره لذلك فهو لا يناسب جيدا المؤسسات التي لها أنشطة شديدة التنوع و حاجيات من المعلومات ، فالطلب الغير متجانس على المعلومات يؤدي إلى ضغط كبير على خلية اليقظة التي لها القدرة الكافية لاستيعاب كل كمية العمل المطلوب ، من جهة أخرى ففي حالة النظام المركزي ، غالبا ما تتوقع خلية اليقظة في مقر المؤسسة و هو ما يجعلها بعيدة عن المواقع المختلفة و ينقص من تجربتها الميدانية و بالتالي يؤثر سلبا على تقدير الحاجات الحقيقية لمختلف الأقسام، إضافة إلى ذلك فإن النظام المركزي إذا اعتمد على إرادة شخص واحد ، فإن غيابه أو خسارة دعم مديره قد يؤدي إلى دمار نظام اليقظة و حتى إلى تدمير المؤسسة ككل .

2-2-1 نظام اليقظة لامركزي :

يتشكل هذا الأخير من عدة أنظمة فرعية لليقظة متكاملة فيما بينها ، و تعتمد على عدة قواعد بيانية مستقلة و كل منها تعالج نوع خاص من المعلومات حسب الإدارة التي تمثلها ، و كل إدارة تتخذ القرارات المناسبة بناء على المعلومات الواردة إليها في ظل الأهداف و الاستراتيجيات الكلية للمؤسسة ، فهو أكثر مرونة و ديناميكية في التعامل مع المعلومات و اتخاذ القرارات².

1- بن عمر أحلام، مرجع سابق، ص 29_30

2- محاط أميرة، مذكرة ماجستير، أثر اليقظة الإستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، جامعة بسكرة ، 2014/1013، ص 198.

يمكن لنظام اليقظة لامركزي أن يكون فعالا جدا إذا ما تم التحقق من أنشطة كل خلية تتدرج ضمن التعليمات المحددة من خلال الإستراتيجية ، و نشير أن كثير من الأنظمة التي تعمل بطريقة لامركزية يكون لديها قائد أو رئيس عمل مكلف بتنسيق مجموع عمليات اليقظة، فهو يحافظ على نظرة جماعية لتطور الأنشطة ويمثل محور دوران المعلومات حيث أنه يسير النشاط منذ البداية إلى النهاية، ينظم الاجتماعات، يسير مجموع المشاركين و يعمل على متابعة البرامج ، إضافة إلى أنه يمثل دعما يمكن اللجوء إليه دوما لإيصال المعلومة إلى جهة يصعب الوصول إليها و الحصول على استمارة حول الأسلوب الواجب إتباعه لإيجاد معلومة معينة، وهذه الطريقة تعطي مزايا عديدة من أهمها ترك حرية التصرف لكل نظام يقظة فرعي مع الحفاظ بفضل المنسق على احترام الأهداف الكلية المحددة¹

الفرع الثاني: مدى مساهمة اليقظة في المؤسسة.

تساهم اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة عن طريق ما يلي:

1-2 توفير المعلومة :

أصبحت تفرض البيئة المتحولة و الديناميكية الراهنة على المؤسسات الاقتصادية المعاصرة مواكبة التطورات لمحاولة التأقلم و التكيف مع هذه البيئة الجديدة، وذلك بالحصول على المعلومات اللازمة التي أصبحت تعد كمورد إستراتيجي يساعد المؤسسة على اتخاذ مختلف القرارات و السرعة المطلوبة و بأقل التكاليف ، فالمعلومات الملائمة تؤدي حتما إلى ترشيد القرار و البقاء و النمو و منه تحقيق التميز للمؤسسة، و عليه فإننا لن نبالغ إن قلنا أن من يمتلك المعلومات أقوى ممن يملك الأموال، فصاحب المعلومات يملك سبل أمواله، أما صاحب الأموال فقد يفقدها إن أعوزته المعلومات عن تدبر الحفاظ عليها و تنميتها².

2-2 اتخاذ القرار :

يرتبط نجاح المؤسسة بمدى كفاءتها في صناعة القرار الفعال، ومن خلال أحد التعاريف لعملية اتخاذ القرار هي "عملية تكون أثر المفاضلة بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين"³

1- عبد الفتاح بوخمخ ، عائشة مصباح ، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ،الملتقى الدولي

الرابح حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، ورقة بحثية

،جامعة قسنطينة، الجزائر ، 2010 ، ص06.

2- شيفارة هجير، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2005/2004،

ص13

3- منعم زمر زير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، وهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص13

المبحث الثاني: أثر ومعالج اليقظة الاستراتيجية

المطلب الأول: خصائص ومراحل اليقظة الاستراتيجية:

أولاً: من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات والخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية¹:

تطوعية:

لا يمكن أن تكون اليقظة عملاً محدوداً بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وبتنشيط كل الحواس وفي هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة، ومن الممكن مقارنة اليقظة الاستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

المحيط:

ليس محيط المؤسسة مفهوماً مجرداً أو شيئاً إحصائياً، فهو مكون من عدة عوامل مؤخرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية وخاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الاستراتيجية، اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.

التوقع:

هو عبارة عن المعلومات التنبؤية التي تفيد بالتوضيحات المستقبلية للمؤسسة. من خلال هذه النقاط يمكننا إبراز جملة من الخصائص لا سيما فيما يتعلق باعتبارها كتنظيم رسمي نذكر منها:

1- Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, p: 2-1, in : <http://campus.hesge.ch/veill/ressources/docs/vielle-les.a.PDF>.

- اليقظة الاستراتيجية سيرورة إدارية تتطلب التزاما قويا وحركيا من قبل الإدارة وأعضاء التنظيم¹.
- معلومات اليقظة الاستراتيجية هي معلومات استشرافية (مستقبلية) من نوع الإشارات الضعيفة تسمح للمؤسسة بفهم جيد واستباق التغيرات المستقبلية لبيئتها.
- نشاط اليقظة الإستراتيجية يعرف كتطبيق خلاق لا يمكن تعميم المعلومات انطلاقا من الاتجاهات البيئية فعلى العكس البناء يكون على أساس قاعدة المعلومات المستقبلية المجمع.
- اليقظة الإستراتيجية سيرورة معقدة تشمل العديد من الممثلين (الأعوان) ذوي الكفاءات المتنوعة و المكملة لبعضها البعض.
- اليقظة الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية والاستعداد لمواجهتها وهي تعتبر كنظام معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة ويدور حول استغلال الإشارات الضعيفة.
- اليقظة نشاط إنساني قديم، والمؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام ومراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي ومعرفة اتجاهات أسواقها.

الاستراتيجية:

تستعمل من أجل الإشارة إلى المعلومات المقدمة لليقظة لإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية والمكررة لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على اتخاذ القرار والتي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة.

2- Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, p : 2-1, in :

<http://campus.hesge.ch/jveil/ressources/docs/vielle-les.a.PDF>.

ثانيا: مراحل عملية اليقظة: تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية وهي¹:

مراحل عملية اليقظة: ظهر في هذا الجانب عدة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية على أنها عملية منتظمة ومستمرة لإدارة المعلومات و التي جميعها إلى تقديم المعلومات وتنمية المعرفة، ويكمن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل و ترتيبها و الطرق والوسائل التحليلية المستخدمة، انطلاق مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية في الخطوات التالية:

مثلا اختلف الباحثون في تسمية اليقظة الإستراتيجية وتصنيفها اختلفوا كذلك في مراحلها، فمنهم من يرى بأن عملية اليقظة تتكون من 3 مراحل، ومنهم من يحددها في 4 مراحل، ومنهم من يحدد 6 مراحل وهناك من يذهب إلى 10 مراحل،

أ- اليقظة بثلاث مراحل:

بين الباحثون الذين اعتمدوا على هذا التقسيم أن عملية اليقظة (بجميع أنواعها) تتم في ثلاثة مراحل أساسية (تشكل حلقات)، وإن كانت قد تندرج ضمن هذه المراحل مرحلة فرعية أخرى، وهذه المراحل هي الجمع، التحليل والاستخلاص واتخاذ القرار:

■ جمع المعلومات:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئته العمل، بغرض معرفة كل ما يجري فيها، وتبدأ من تحديد المستهدف والذي سيتم تركيز كل مجهودات اليقظة عليه، وهناك مجموعة من الأسئلة مهمة في عملية الجمع: لمن نراقب؟ ماذا نراقب: أين توجد المعلومة؟ ثم تتبعها عملية الجرد لكل المعلومات الموجودة في المؤسسة، وتنتهي بوضع خطة عمل أي تحديد مصادر المعلومات.

■ التركيب والتحليل:

في هذه المرحلة يتم ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وتركيب المعلومات بحيث لا تحتفظ إلا بالمعلومات التي تعطي قيمة أكبر لاتخاذ القرار.

1- نحاسية رتبية أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية

الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة الجزائر، 2002/2003ص80-81.

■ النشر واتخاذ القرار:

عند انتهاء عملية التحليل والتركيب نتحصل على معلومات معالجة ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذ تم احتجازها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب، والى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب، فكل المراحل السابقة لا تجدي نفعا إذا لم تنشر المعلومات لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة ثم تأتي مرحلة أخيرة وهي مراجعة الآثار الناتجة عن القرار المتخذ.

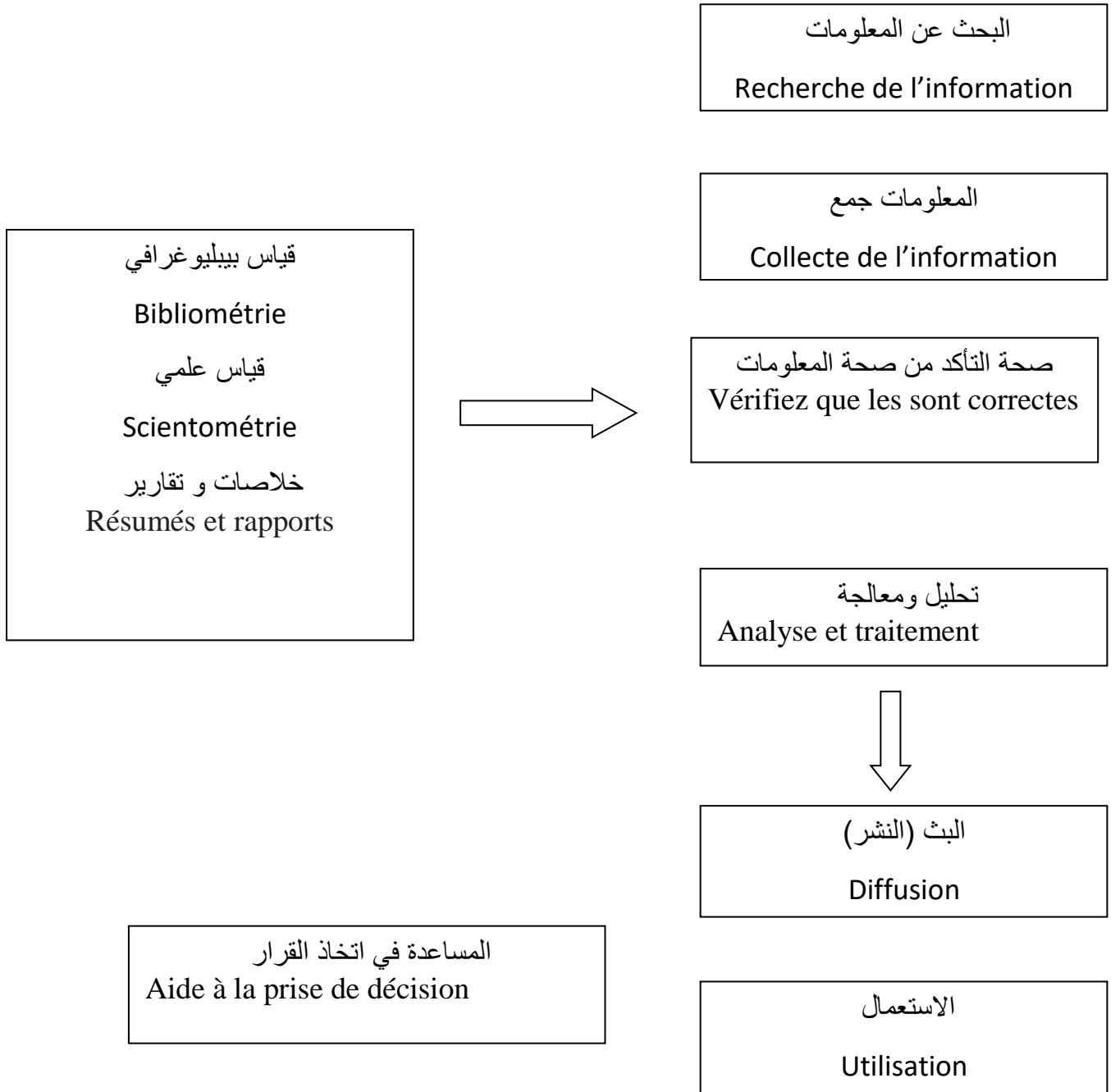
وتتطلب هذه المرحلة مهارة عالية، إذ يستوجب القيام بتلك المراحل بدون انقطاع و بجدية وصرامة كبيرة، وما يلاحظ على هذا التقسيم هو دمج بعض العمليات في نفس المرحلة مثل التحليل والتركيب والنشر واتخاذ القرار الذي قد يشكل عائقا أمام السير الحسن لعملية اليقظة، لأنه قد لا يمكن الانطلاق في عملية إلا بعد إنهاء غيرها، فلا يمكن الشروع في الاستخلاص و التركيب إلا بعد الانتهاء من التحليل و الملاحظة نفسها بالنسبة لنشر المعلومات و اتخاذ القرار ، كما أن هذه العمليات غير متجانسة من حيث طبيعتها و درجة تعقدها فيصعب دمجها أمرا صعبا للغاية، كما يلاحظ كذلك على هذا التقسيم إهماله لبعض العمليات الهامة مثل تخزين المعلومات، لأنه من الضروري أن تحرص المؤسسة على حفظ المعلومات المنتقاة قصد استغلالها عند الحاجة.

ب- اليقظة بست (6) مراحل:

في ضوء الانتقادات أو النقائص التي لوحظت على النموذج التقسيم السابق عمد باحثون آخرون إلى تقديم نموذج أكثر تفصيلا يتكون من ستة مراحل فنجد مثلا l'institut d'innovation informatique pour l'entreprise الذي قدم نموذجا تنقسم فيه العملية إلى فترتين متميزتين، خصصت الفترة الأولى فيه لمراقبة المصادر و الفترة الثانية لاستغلال المعلومات، بحيث تتكون كل فترة من ثلاث مراحل مثل ما يوضح الشكل رقم

: 04

الشكل رقم 04: مراحل اليقظة



Source : L'institut d'innovation informatique pour l'entreprise

الخطوة الأولى: مراقبة المصادر (البيئة): في هذه الخطوة نجد 3 مراحل وعمليات هي:

- ✓ البحث عن محاور الرصد: تتمثل هذه المرحلة في استهداف الموضوع وتحديد رهاناته، ماهي مصادر المعلومات؟ وإلى من توكل؟ ولا بد أن تضع المنظمة إستراتيجية للبحث عن المعلومة.
- ✓ جمع المعلومات: بعد وضع إستراتيجية للبحث عن المعلومة يجب انجاز مخطط للاستعلام الذي يسمح بجمع فعال للمعلومات المفيدة إذ لا بد من التساؤل حول مكان وجود المعلومة والوسائل المستعملة لرؤية مصادرها، وكذا طريقة الحصول عليها والميزانية المخصصة لذلك وأماكن تخزينها وأرشفتها.
- ✓ التأكد من صحة المعطيات وتحليلها: المعلومات المحصل عليها يجب أن تحلل وتخزن في عدة وسائل، فبعد التأكد من صحتها تأتي مرحلة التحليل من أجل إعطاء معنى وقيمة إضافية للمعلومات، وعند تثبيت المعلومات يستوجب الأخذ بعين الاعتبار حداثة المعلومة، الملائمة ودرجة الربح، الاستيعاب ودقة المعطيات، نظرة وضغط الخبرات.

الخطوة الثانية: استغلال المعلومات: وتتكون هذه المرحلة بدورها من ثلاث خطوات لاستغلال المعلومات المنتقاة وهي:

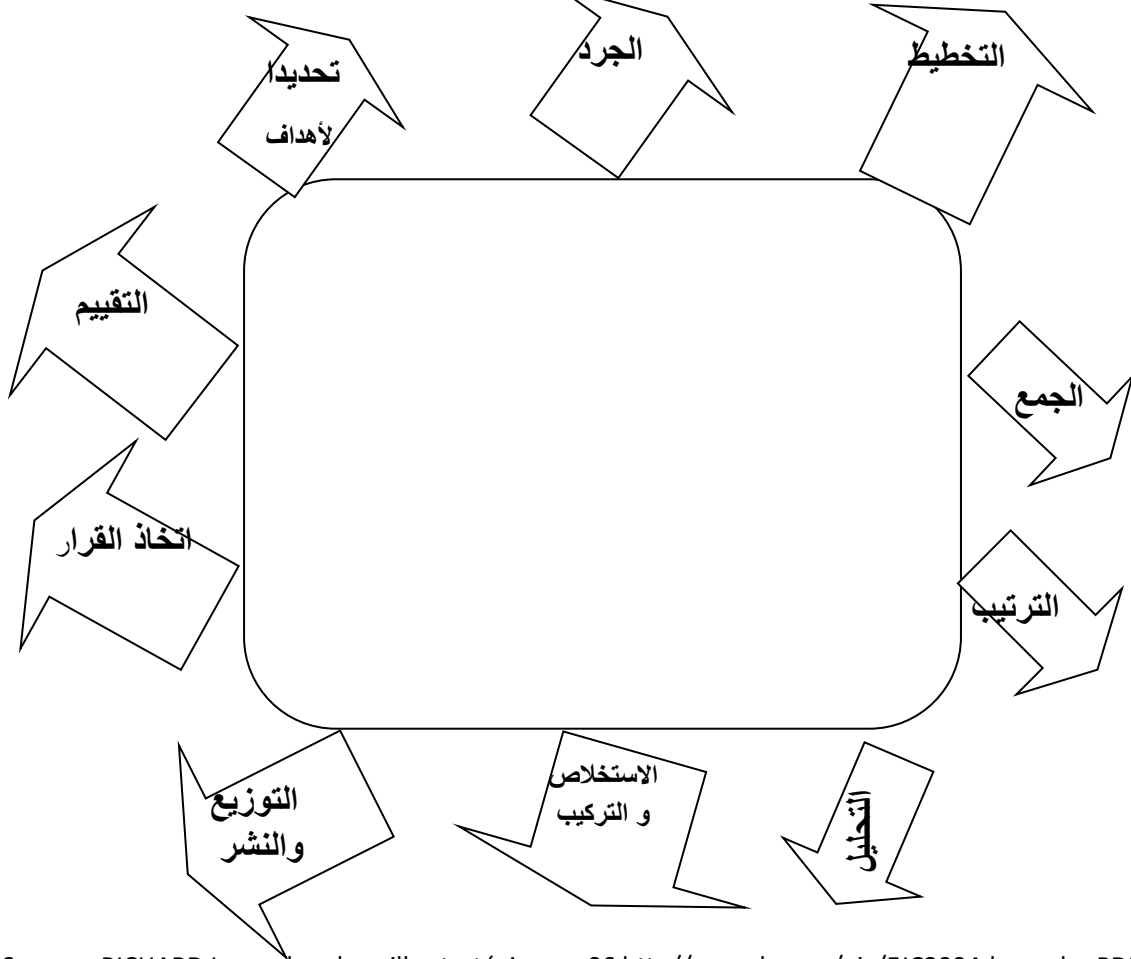
- ✓ معالجة المعلومات: معالجة المعلومات المكتسبة مرحلة مهمة تسمح بإيجاد في (كل لحظة) معلومة ملائمة ومثبتة، إذ يجب وضع مخطط لتخزين وأرشفة المعطيات يحتوي على حامل "دعامة" مختار للتخزين والحفظ (ورق، قرص مرن، قرص مضغوط).
 - ✓ نشر المعلومات وتعميمها: يتم نشر وبتث المعلومات حسب ملامتها واستعمالها من قبل الأفراد لذلك يجب تحديد من يحتاج لهذه المعلومة؟ ماهي المشاريع الحالية في المؤسسة؟ من يعمل على ماذا؟ وضع نظام داخلي للبتث ونشر المعلومات وتخزينها وإمكانية تسويق المنتجات (المعلومة).
 - ✓ الاستعمال في اتخاذ القرار: بعد توزيع المعلومات وإيصالها لمن يحتاج إليها تستغل وتستعمل في اتخاذ القرارات من طرف المكلفين باليقظة وباقي مراكز القرار في المؤسسة.
- وعلى الرغم من اتساع نطاق هذا النموذج واشتماله على ست مراحل أو خطوات إلا أنه لم يسلم من النقد ووصف بإهماله لبعض المراحل التي لا تقل أهمية عن تلك التي ذكرت سابقا مثل التقييم والفرز والترتيب.

ج-اليقظة بعشر (10) مراحل:

من أشهر الباحثين الذين قدموا نموذجا لليقظة بعشر مراحل Legendre et labontè وهما يفضلان مصطلح طريقة بدلا من نموذج، ويعود سبب وضعها لهذا العدد الكبير من المراحل إلى ما وصفه بالإهمال الملحوظ لبعض المراحل التي لا تقل عن المراحل المذكورة في النماذج

السابقة، وهذه الطريقة جاءت لتعالج ما يراه الباحثان نقصا في النماذج السابقة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم 05: نموذج Labontè et Legendre لمراحل اليقظة:



Source : RICHARD Legendre : la veille stratégique, p06 <http://www.hec.ca/ejc/EJC2004-legendre PDF>. Mars

2009

يلاحظ على هذا النموذج إضافته لبعض المراحل التي أهملتها النماذج السابقة الذكر أو أدمجتها ضمن مراحل أخرى، مثل التقييم والجرد وبصفة عامة لنجاح اليقظة وتحقيق أهدافها الموجودة لا بد من إتباع المنهجية المقترحة أو أحد النماذج المذكورة سابقا على قدر المتاح من الموارد والوقت إذ يتطلب الأمر لإنجاز تلك المراحل مهارة عالية ويستوجب على المؤسسة القيام بتلك المراحل بدون انقطاع وبجدية وصرامة كبيرتين، فأني تهاون أو خطأ على مستوى مرحلة معينة سيؤدي إلى فشل عملية اليقظة كليا.

المطلب الثاني: شروط فعالية اليقظة الاستراتيجية:

مزايا وشروط فعالية اليقظة:

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

1- مزايا اليقظة:

- إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة ذكره فيما يلي:
- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة، لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبيه بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها
- وسيلة إستراتيجية التسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

ومن المهم إذن، أكثر من أي وقت مضى، أن تحقق المؤسسة لنفسها برنامجا لتطبيق اليقظة التنافسية نظرا للمزايا التي تحققها هذه الأخيرة لها، وبالإضافة إلى كونها أداة فعالة لتنافسياتها ولتطوير جانب من مزاياها التنافسية.

من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة التنافسية للمؤسسة نذكر:

- ✓ المعرفة المعمقة للأسواق وللمنافسة؛
- ✓ اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها المبتكرة في السوق؛
- ✓ الزيادة من أثر التأزر في المؤسسة؛
- ✓ الحصول على مورد وافر من المعارف والخبرات؛
- ✓ ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

فالسير الحسن لعملية اليقظة التنافسية يؤثر تأثيرا إيجابيا على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير وعلى اتخاذ القرار، كما تضيف للمعلومة قيمة ناتجة عن تحليل هذه الأخيرة واستخراج نتائج منها تتطابق وحاجاتها.

وتستطيع المؤسسة من خلال اليقظة أن تنمي العديد من مزاياها التنافسية مثل¹:

1- رتيبة حديد نوفيل جديد، اليقظة التنافسية وسيلة تسيير حديثة للتنافسية المؤسسة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز:

للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، ص2005 ص 147.

- ✓ تسمح كم تحقيق الوفرة المالية؛ من خلال تحسين الخصائص التقنية والجودة والتكاليف للمنتج؛
- ✓ تساعد المعلومات المجمعّة في تنمية الإبداع التكنولوجي وبحوث التطوير؛
- ✓ تساعد في توقع التهديدات التكنولوجية الممكنة والخروج بالمعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات؛
- ✓ التنبؤ بالفرص وحسن استغلالها وتجنب التهديدات وآثارها؛
- ✓ تشخيص الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي؛
- ✓ مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها ومحاولة تطويره؛
- ✓ اختيار المشروع الملائم في قطاع النشاط المناسب؛
- ✓ وبناء على هذه الأهداف التي يمكن اعتبارها جزئية يمكن تحديد جملة من الأهداف الرئيسية المتمثلة أساسا في دعم عملية صنع القرار والتي تعكس على رفع مستويات الأداء الفردي والكلي وبالتالي تحقيق مراكز تنافسية في محيط الأعمال.

المطلب الثالث: طرق ووسائل اليقظة الاستراتيجية:

1- طرق اليقظة الاستراتيجية:

- إن تعدد الطرق المستعملة لعملية اليقظة ومراحلها يمنح للمؤسسة إمكانية على موقع تنافسي قوي في السوق وعلى امتلاك ميزة تنافسية دائمة.
- أ- طريقة المعايرة: تعتبر المعايرة طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية ابتدعتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق آلات النسخة ويعرفها Kerns على أنها عملية مستمرة لتقييم منتجاتها وخدماتها والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة.
- يقيس أدائها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة وتتضمن عملية المعايرة المراحل التالية¹:

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

1- تشوار خير الدين "اليقظة التنافسية وأهميتها في المؤسسة" المجلة الجزائرية للعلوم القانونية والاقتصادية، عدد 04/1009،

إن اختبار المؤسسة الرائدة في مجال الصناعة يهيئ رؤية بشأن ماذا يفعل المنافسون، تجدر الإشارة إلى أن طريقة المعايرة تزداد أهميتها عندما تدرك المؤسسة أن هناك فجوة في الأداء بين ما يجب أن يكون وما هو كائن وبين ما يؤديه منافس متميز أو نموذجي وبين ما تؤديه مؤسسة وقد تمثل فجوات الأداء مشكلات يجب حلها أو يجب استكشافها لذلك يتطلب الأمر مراقبة مستمرة لإدراك هذه الفجوات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراء المناسب للتعامل معها¹.

ب- القياس العلمي: أي القياس على أساس علمي، والتحليل ووصف الأشياء وصفا كميًا، وهي مرتبطة بالقياس المرجعي وأول من اكتشف وأسس مجلة خاصة بها هما Braun Nalmon سنة 1975 وبهدف هذا القياس إلى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين وتقييم التقدم المحرز في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء والقياس العلمي يتعلق بالتخصصات التالية:

- العلوم الاجتماعية: علم اجتماع العلوم، دراسة الأوساط العلمية؛
- اقتصاديات البحث والابتكار².

2- وسائل اليقظة الاستراتيجية:

القيام بعملية اليقظة يتطلب تواجد وسائل فعالة وتقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة بأسرع وقت ومن أهم هذه الأدوات³.

أ- الأجهزة والمعدات:

وهي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات وحزنها ونقلها وتداولها واسترجاعها واستقبالها وبنها للمستفيد وهي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها⁴:

ب- البرمجيات: هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة الحساب ومعالجة وتخزين واسترجاع ونقل البيانات.

ت- الانترنت: تعد الانترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتصل مع بعضها البعض وهذا يتضمن الملايين من الشبكات والشركات والحكومات وحتى الشبكات الخاصة

1- نحاسية رتيبة أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002 ص 80.

2- Audrey baneyx, introduction la scientométrie,site Web : <http://controverses. Ensmf.fr/wordpress/wp content/uploads/2011/01//Audrey Baneyx 2011 déc. Pdf>

3- جمال داود سليمان اقتصاد المعرفة دار البازوري عمان الأردن 2009 ص 109.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يتضح ان المعلومات اصبحت تمثل اليوم مصدرا استراتيجيا هاما على مستوى المؤسسات وذلك لما يمكن تحقيقه من قدرات وميزات تنافسية في مواجهة التهديدات واكتساب قوة جديدة.

وكما تمت الاشارة اليه على الرغم من اختلاف انواع المعلومات فهي مهمة بالنسبة للقرارات الاستراتيجية للمؤسسة ومهما كانت مصادرها داخلية او خارجية اذ تعتبر المادة الاولية للوظيفة الادارية المتمثلة اساسا في اتخاذ القرارات وكنتيجة لارتفاع الطلب على المعلومات من حيث كميتها ونوعيتها اقتضى الامر بضرورة وجود نظام معلومات يسمح بمعالجة وتخزين وايصال المعلومات.

فاليقظة الاستراتيجية كما تم توضيحه تعتبر نظام معلومات يسمح للمؤسسة بمتبع ورصد كل ما يحدث في محيط المؤسسة.

الفصل الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسة

تمهيد

في حين تبدو بعض القرارات بديهية فان البعض الاخر يصعب كثيرا اتخاذه وهذا على حسب الصفات الشخصية للفرد والمعلومات المتاحة لتغيير الكثير من نقاط التحول وكيف نختار للغد الذي يكون على المحك وهنا وجب اخذ الاساليب التي تساعد على اخذ القرار المناسب لكل طرف معين.

والواقع ان نشاط دعم القرار هو نشاط نقوم به كل يوم تقريبا فنحن نتخذ القرارات دون توقف وهناك قرارات تتخذ على جميع المستويات كالفردية التنظيمية وبين المنظمات وفي كثير من الاحيان خلال عملية اتخاذ القرار تطلب المشورة والمساعدة والدعم الاستشاري.

وسوف يتناول هذا الفصل ما يلي

- المبحث الاول مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار
- المبحث الثاني دور اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم القرار وعملية اتخاذ القرار:

إن القرار *Décision* هو عمل من أعمال الاختيار والتفضيل يتمكن بموجبه المدير التوصل إلى ما يجب عمله في مواجهة موقف معين من مواقف العمل الذي يشرف عليه.

ويمكن أيضا القول إن هناك قرار عند بروز حالة يتضح فيها "مشكلة" واحدة أو أكثر يتعين حلها، وهذا باختيار الحل المناسب من بين الحلول المتاحة.

أما فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار فهي تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار للنشاط الإداري وتنظيمه وأهم عامل فيها وهم الأشخاص الذين يتخذون القرارات، وتعد هذه العملية من حل المشكلة وهي آلية لاتخاذ البدائل والخيارات في كل مرحلة من مراحل عملية حل المشكلات، وتعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها اختيار بديل من بين عدة خيارات أخرى وهذا يتطلب اتخاذ الإجراءات، ومن الممكن أن يكون ذلك تحت ضغوط وظروف مؤكدة، وهذا ما يمكن أن يعرض متخذ القرار للخطر من أجل الوصول إلى الهدف المنشود.

ونجد كذلك مفهوم صنع القرار الذي يقصد به جميع الخطوات التي يطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجمع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حدة، ثم اختبار أفضل الحلول.

وقد تعددت التعريفات صنع القرار، فيرى تانبور *Tannebaur* أن صنع القرار عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة، تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، كما يرى الجوهري أن صنع القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين، ومنه نرى أن اتخاذ القرار هو نتاج عملية صنع القرار.

المطلب الثاني: الخصائص والعناصر العامة لاتخاذ القرارات:

تتمثل الخصائص المميزة لعملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

- القابلية للترشيد: بمعنى أن عملية اتخاذ القرار تفرض عدم وجود إمكانية الوصول إلى للترشيد الكامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد من الترشيدي؛
- التأثير بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية: إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل السيكولوجية والنابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين والمساهمين في اتخاذها أو المتأثرين بها، إضافة إلى أنها تتأثر بالعوامل البيئية سواء الداخلية أو الخارجية؛
- الامتداد في الماضي والمستقبل: تعتبر عملية اتخاذ القرار امتداد واستمرار للقرارات التي تم اتخاذها في الحاضر والمستقبل، أي أن القرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها؛
- الاعتماد على الجهود الجماعية المشتركة: إن التنوع الكبير المشكلات التي تواجه المنظمات الحديثة على اختلاف أنواعها يتطلب ضرورة مشاركة المعنيين وذوي الرأي والخبرة بحل تلك المشاكل، سواء المتأثرين بها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ولا سيما أن القرارات لها أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية؛
- العمومية والشمول: عملية اتخاذ القرار تقوم على أسس علمية بالنسبة لجميع المنظمات سواء كانت قرارات تتعلق بالتكنولوجيا أو الخدمات، سواء كانت هذه المنظمات تجارية، صناعية أو خدمية، كما أنها تتميز بالشمول، إذ يجب توفر القدرة على اتخاذ القرار في جميع من يشغلون الوظائف على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والاستشرافية؛

وتتمثل العناصر المكونة لاتخاذ القرار في

- متخذ القرار وهو الشخص الذي لديه مهمة تحتاج الى تنفيذ ولديه نظام قيم واتجاهات واهتمامات ودوافع ورغبات في تحقيق الأفضل ومخزون من الخبرة والمعرفة ومصادر معلومات
- هدف او اهداف يسعى الفرد او المؤسسة لتحقيقها
- ظروف واوضاع تحيط بالفرد او المؤسسة بعضها مساندة وبعضها عقبات وبعضها مطالب
- مسارات فعل او بدائل ينتقى منها
- توابع واثار تبني على تنفيذ الحل الذي يتم اختياره

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار:

نجد أن مراحل عملية اتخاذ القرار تختلف باختلاف أفكار ووجهات نظر الباحثين، لكن نجد أن أغلبها اتفقت على وجود المراحل التالية:

1- تحديد المشكلة : يقال كثيرا أن تجديد المشكلة هو نصف الحل، فالفرد الذي يشخص المشكلة بطريقة سليمة يستطيع أن يحلها، و تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرارات بأنها انحراف في الأداء عن الهدف المحدد مسبقا، لذا وجب لتحديد المشكلة أن يكون هناك وعي بوجود مشكلة (يشير إلى انتباه متخذ القرار إلى ما حوله من مشاكل) و من ثم تشخيصها (التحديد الدقيق للخلل أو الوضع غير المرغوب فيه أو الانحراف)، و لأجل تعريف المشكلة بدقة و تحديد أبعادها وجب جمع المعلومات اللازمة و الاستعانة بذوي الخبرة سواء من داخل التنظيم أو خارجه.

2- تحليل المشكلة : بمجرد تشخيص المشكلة فآن المرحلة الثانية تبدأ بتحديد الأسباب التي أدت الى ظهور هذه المشكلة، و هذا بجمع بيانات و معلومات و تحليلها و دراستها بعمق و دقة، و يشمل تحليل المشكلة تقييم عوامل البيئة الداخلية المؤثرة على أنشطة المنظمة لتحديد نقاط القوة و الضعف، و متابعة عوامل البيئة الخارجية المؤثرة على أنشطة المنظمة و ذلك على المستوى العام و المستوى التشغيلي، و تحديد حجم الفجوة الإستراتيجية بين الفرص و المخارج و المخاطر السائدة في البيئة الخارجية، و بيان أهداف المنظمة و كل نشاط من أنشطتها، و كثيرا ما يحصل خطأ شائع و هو القفز على هذه المرحلة و القيام بتطوير البدائل قبل استطلاع أسباب المشكلة بشكل متعمق، و هنا تجدر الإشارة إلى الأسلوب الياباني الشائع و المتمثل في تحليل السبب و الأثر الذي يحلل بعمق الأسباب المحتملة لظهور مشكلة بهدف الوصول الى الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهورها.

3- تحديد البدائل: بعد تحديد المشكلة ومعرفة أسباب وقوعها، يعمل متخذ القرار على البحث وتحديد جملة من البدائل التي يمكن أن تكون حل للمشكلة أو أسباب معالجتها، وهذا بعد قيامه بجمع المعلومات اللازمة لضمان عدم الوقوع في الخطأ واختيار البديل المناسب، لذا يجب أن يكون البديل يعمل على تحقيق النتائج وفي ظل الموارد المتاحة لمتخذ القرار، حيث يتم بعد ذلك ترتيب البدائل وفقا للأولويات.

4- تقييم البدائل: من المهم أثناء مرحلة البحث عن البدائل ألا يجب تقييمها كون أن ذلك يعيق ذهن متخذ القرار ويصرفه عن البحث عنها، لذلك عند التوصل الى أكبر قدر ممكن من البدائل يتم الانتقال إلى المرحلة الجديدة والمتمثلة في تقييم البدائل،

وفي هذه الخطوة يحاول متخذ القرار أن يقيم البديل وفق اعتبارات وبوسائل وأدوات كثيرة من أجل معرفة هل هذا البديل يمثل أفضل حل للمشكلة المطروحة، وأحد هذه الوسائل هو تحديد الفائدة التي يحصل عليها مختلف أصحاب المصالح.

- 5- اختيار البديل المناسب: عند الانتهاء من مرحلة التقييم يصبح أمان متخذ القرار بمجموعة حلول ممكنة يتم بعدها تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل متاح، وبناء على ذلك يمكن لمتخذ القرار اختيار أفضل بديل قد يكون الذي يحقق أكبر عائد، أو أقل خسارة، أقل تكلفة.... إلخ، بمعنى على متخذ القرار أن يقارن بين الايجابيات والسلبيات البدائل، وهناك أربعة معايير للاختيار تتمثل في المخاطرة مقابل المكاسب، الاقتصاد في الجهد أي أفضل النتائج بأقل جهد، التوقيت، وقيود الموارد.
- 6- مرحلة اتخاذ القرار: تنتهي عملية اتخاذ القرار بعد أن يتم وضع القرار موضع التنفيذ، إذ أن القرار لا يتم بواسطة متخذ القرار فحسب وإنما مع أشخاص آخرين يحتاجون إلى التحفيز والترغيب المادي والمعنوي، لكي يشعروا بأن القرار هو قرارهم، لا يتحقق ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: دور اليقظة الاستراتيجية بعملية اتخاذ القرارات:

لليقظة الإستراتيجية دور جد مهم في عملية اتخاذ القرار، وفي هذه النقطة سنحاول التطرق لهذه العلاقة من خلال:

المطلب الأول: ماهية معلومات اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تعريف معلومات اليقظة الإستراتيجية بأنها بيانات مرتبطة بالمحيط الخارجي للمنظمة، تتم معالجتها للمساعدة في اتخاذ القرارات المهمة خاصة الاستراتيجية، وتعمل كذلك على الكشف عن الغموض والفرص والتهديدات وحالات عدم التأكد، فنوعية هذه المعلومات تنعكس على نوعية القرارات التي سيتم اتخاذها بناءا عليها، لهذا يجب أن تتميز معلومات اليقظة بجمللة خصائص لجعلها ذات فائدة في دعم التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، نجد من بين هذه الخصائص:

- متجددة ولها قيمة، وبالتالي تساهم في اتخاذ القرارات الهامة خاصة الاستراتيجية؛
- تركز على متغيرات البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي تعمل على كشف الفرص والتهديدات، وحالات عدم التأكد، التي تؤثر بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرار؛
- متوفرة في الوقت الملائم، بحيث تقدم لمتخذ القرار وقت في الحاجة إليها؛
- هي معلومات استباقية، تركز على استشراف المستقبل؛
- شاملة، تمس كافة جوانب الظاهرة أو مشكلة اتخاذ القرار.

المطلب الثاني: الدور الاستراتيجي لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات:

تتولى مهمة توفير المعلومة المناسبة في الوقت الملائم كينونات متخصصة، تتفاعل فيما بينها و مع محيطها، تسمى خلايا اليقظة، مهمتها الأساسية جمع، تحليل، توثيق و نشر معلومات اليقظة ، و هذا بالاعتماد على أحداث تكنولوجيا المعلومات، و من هذا المنطلق اتفق الباحثين و الممارسين على أن توجيه اهتمامات قادة المنظمات نحو أهمية معلومات اليقظة بالنسبة لمتخذي القرارات خاصة الإستراتيجية ، يعد أكثر أهمية من إرساء آلية اليقظة في حد ذاتها، و يمكن توضيح الدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في أنه على : اقتناص الفرص و تجنب التهديدات، فاليقظة تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الإستراتيجية لذلك، و بعمل متخذ القرار من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي و استقرار السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص و التهديدات الممكنة، كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، و بالتالي إبراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام المسبق، فغالبا ما يلجأ متخذ القرار لأسلوب النمذجة، من أجل تبسيط الواقع و استحضار أغلب الإدراكات الممكنة التي يكرها في وصفه لبعض السيرورات الديناميكية ، سواء تمت ملاحظتها أو محاكاتها، و من ثم تأويلها عقليا، ووضع الفروض الممكنة مستقبلا.

فقرار دخول سوق جديد، أو طرح منتج جديد، أو الانسحاب من قطاع معين لا يتم إلا على أساس جملة من الفرضيات، يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق، و ثالثا نجد دور هذه المعلومات في إدارة الغموض و التعامل مع التعقيد، فرؤية المستقبل بتوقعاته و تقديراته مسألة نسبيا تتغير الشكوك، و عند ظهور هذه الأخيرة نكون أمام حالة اليقين، و كلما تعمقت الرؤية، وامتد التوقع في عمق الزمن من أجل استشراف المستقبل البعيد، إلا و قد زادت المواقف غموضا و تعقيدا، و ارتفع عندئذ مؤشر الخطر، و كل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات، لذا تعمل اليقظة عمل مجسات جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد و المتابعة و إعطاء إشارات تنبيهية عن أي خطر قادم أو فرصة مواتية، و منه يمكن تحديد أهمية الدور الاستراتيجي من خلال الإشارات السابقة، مقارنة بما اتفق على عمليات الجمع، المعالجة، الحفظ و الاسترجاع، و بمقدار ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد و الغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، خاصة في حالات الظروف و المواقف المعقدة.

المطلب الثالث: موقع مجالات اليقظة من مراحل عملية اتخاذ القرار.

1- تحديد وتحليل المشكلة:

إن المعلومات المقدمة على تحديد المجالات اليقظة يساعد في تحديد المشكلة، فالرصد الدائم للبيئة يساهم في تحسس العقبات والثغرات، وبالتالي تحديد المشكلة قريبة الحدوث وتحليلها وفق الصياغ الذي تنتمي إليه، سواء كانت تكنولوجية أو تنافسية أو تجارية وما إلى ذلك

2- تحديد البدائل وتقييمها:

تعمل بمجالات اليقظة على تحديد العوامل المهمة التي تأثر بشكل مباشر على المشكلة، كالوقت اللازم لحلها والجهد المبذول لذلك، إضافة إلى التكاليف، وكل هذا من شأنه أن يؤثر على عملية تحديد البديل واختياره دون آخر.

3- اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:

إن المعلومات المقدمة من طرف مجالات اليقظة تعمل على تحديد أفضل البدائل الممكنة وما البديل المناسب لحل المشكلة (سواء كان متعلق بمشكلة تكنولوجية أو تنافسية أو علمية أو تجارية أو اجتماعية)، فهذه المعلومات تأثر على عملية تنفيذ البديل ونقصها قد يبنى عليه درجة من الخطأ في البديل المختار، وبعد اتخاذ القرار وفق هذا الأخير، على المسؤول أن يقوم بعملية مراقبة وتقويم لتنفيذ القرار، وهذا يدخل ضمن عملية اليقظة.

خلاصة الفصل

يمكن اعتبار اتخاذ القرار نشاطاً لحل المشكلات ينتهي بحل مثالي أو مرضي على الأقل. ولذلك فهي عملية يمكن أن تكون عقلانية أو أقل عقلانية أو غير عقلانية ويمكن أن تستند إلى معرفة ومعتقدات صريحة أو ضمنية.

يتضمن جزء كبير من عملية صنع القرار تحليل مجموعة محدودة من البدائل الموصوفة من حيث معايير التقييم. ثم قد تكون المهمة ترتيب هذه البدائل من حيث مدى جاذبيتها لصانع القرار عند النظر في جميع المعايير في وقت واحد. وقد تتمثل مهمة أخرى في إيجاد أفضل بديل أو تحديد الأولوية النسبية لكل بديل عند النظر في جميع المعايير في وقت واحد.

الفصل الثالث: دور اليقظة
الاستراتيجية في اتخاذ القرار في
شركة اليانس للتأمينات الجزائرية

تمهيد

يعتبر قطاع التأمين من بين القطاعات في الجزائر التي تشهد نمواً ومنافسة شديدة خاصة حيث تنشط في هذا المجال مؤسسات جزائرية وأخرى أجنبية وهذا ما يوحي أن تطبيق اليقظة الاستراتيجية قد يكون وارداً ضمن هذه المؤسسات.

وقد تم اختيار شركة اليانس للتأمينات الجزائرية من أجل دراستها ومحاولة تطبيق المفاهيم النظرية السابقة لمعرفة وتحديد واقع اليقظة الاستراتيجية واتخاذ القرار فيها وهذا من خلال إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية.

وسوف يتناول هذا الفصل ما يلي

- المبحث الأول تقديم شركة اليانس للتأمينات الجزائرية
- المبحث الثاني تحديد دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في المؤسسة.

المبحث الاول تقديم شركة اليانس للتأمينات الجزائرية

تطرقنا في هذا المبحث الى ثلاث مطالب للتعريف بالشركة محل التربص التي ندرس فيها موضوع مذكرتنا

المطلب الاول: تعريف شركة اليانس للتأمينات الجزائرية ونشأتها

تعريف اليانس للتأمينات

شركة اليانس للتأمينات هي شركة مختلطة ذات راس مال اغليبيته أجنبي ذات أسهم، تأسست في جويلية 2005 بموجب الامر رقم 07-65 المؤرخ في 25 جانفي 1995 والصادر عن وزارة المالية والمتعلقة بفتح سوق التأمينات بعد الحصول على موافقة الجهات المختصة (اعتماد) تحت رقم 122/5 انطلق نشاط الشركة في 04 سبتمبر 2005 ب راس مال يقدر ب 2205714180.00 دينار جزائري بواسطة القيام بجميع عمليات التامين واعادة التامين تمتلك الشركة شركتين فرعيتين:

الاولى: ATA Algérie Touring Assistance شركة ذات أسهم موجهة لمساعدة المؤمنين تأسست سنة 2006 بالشراكة مع النادي يقدر راس مالها ب 5999500.00 دينار جزائري.

الثانية: SARL Orfina شركة ذات مسؤولية محدودة متخصصة في اجهزة الاعلام الالي تأسست سنة 2008 براس مال قدرة 10000000.00 دينار جزائري وهي 100% ملك اليانس.

1- نشأة وكالة اليانس مستغانم رقم نشاط 27317

تأسست شركة اليانس للتأمينات وكالة مستغانم 27317 بموجب الامر رقم 07-95 الصادر ب 25 يناير 1995 عن الجمعية التأسيسية العامة غير العادية.

بتعيين من السيد المدير العام حسان خليفاتي بدأت الوكالة نشاطها في 24 يناير 2009 يقع مقرها ببلدية مستغانم ولاية مستغانم مكونة من السيد المدير بوعبدالله احمد هشام ومساعدته.

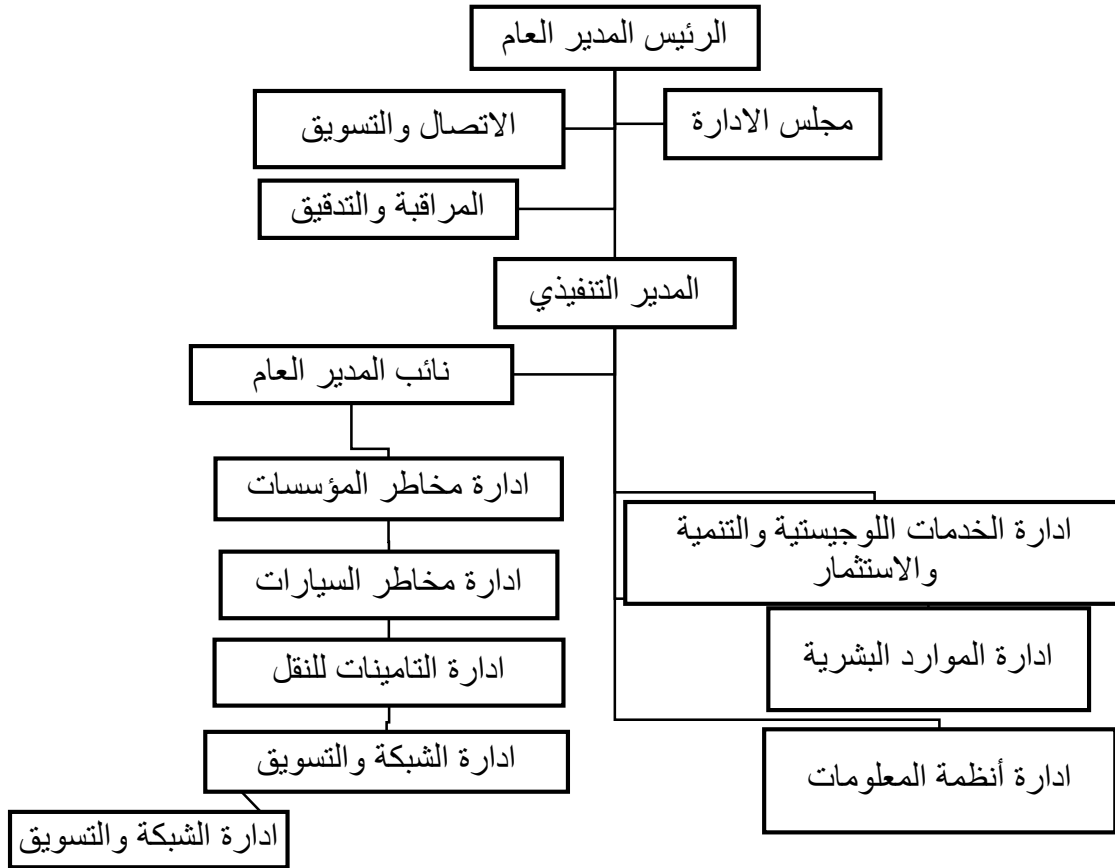
2- فروع شركة اليانس للتأمينات

تضم 262 وكالة موزعة على 44 ولاية، مع وجودها لأكثر من 1592752 وأصبح لديها 184 ممثل عبر جل التراب الوطني مما يجعلها رائدة بين شركات التامين الخاصة.

المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لشركة اليانس للتأمينات الجزائرية

فيما يلي الهيكل التنظيمي لشركة اليانس للتأمينات الجزائرية:

الشكل رقم 06 الهيكل التنظيمي لشركة اليانس للتأمينات الجزائرية



المصدر: وثائق داخلية لوكالة اليانس مستغانم-27317

المطلب الثالث منتجات وخدمات شركة اليانس للتأمينات الجزائرية

تقوم شركة اليانس بتقديم منتجات وخدمات متنوعة على حسب طلب وحاجة الزبائن بوليصة التأمين او في شكل باقة تم اعدادها بمراعاة الاحتياجات الخاصة للزبائن:

1* تأمين الحرائق الانفجارات والمخاطر الملحقة (IARD)

بموجب وثيقة التأمين الحالية، ستتكفل اليانس للتأمينات بتأمين مجموع املاك المؤمن له ضد جميع المخاطر والمخاطر الملحقة، كما هي مبينة فيما بعد وهذا طبقا للشروط العامة السارية المفعولة.

1.1 الحريق / الانفجارات

تضمن اليانس للتأمينات الاضرار المادية الناتجة عن الحريق، بمعنى الحريق، الاشتعال او الاحتراق العادي. الاضرار المادية هي تلك تلحق اضرارا بالهيكل او الى مضمون الشيء.

2.1 الاضرار اللاحقة بالأجهزة الكهربائية

الآلات الكهربائية، المحولات، الاجهزة الكهربائية والالكترونية مهما كان نوعها، ولو احقها المستعملة من طرف المؤمن له من اجل حاجيات استثماره، القنوتات الكهربائية المدفونة او لا ولو احقها، ضد الاضرار الكهربائية بما في ذلك تلك الناجمة عن تيار غير عادي مهما كان مصدره، عن سقوط او الانفجار الصاعقة وتأثير الكهرباء الجوية، وكذا جميع الاضرار الناجمة عن الحريق و / او الانفجار المتسببين فيها.

3.1 سقوط اجهزة الملاحة الجوية

يتم تأمين الاضرار المادية الناجمة عن اصطدام او سقوط كل او جزء من اجهزة الملاحة الجوية على الممتلكات المؤمن عليها او اشياء تسقط منها

4.1 مصاريف الردم والهدم

يتم تأمين المصاريف التي يتعرض لها المؤمن له بمناسبة التدابير التحضيرية والتي تصبح ضرورية عند تصليح الاملاك المتضررة الى حالتها الاولى وكذا المصاريف الناجمة عن الاجراءات التحفظية المقررة من طرف المؤمن له او شركة التأمين من اجل الحد من عواقب الحدث.

5.1 مصاريف الانقاذ

يتعلق هذا التأمين بمصاريف الانقاذ من اجل الحد او تحديد الاضرار المادية اللاحقة بالمنشآت والحفاظ على الاشياء غير المصابة والبحث عن الاشياء المفقودة عقب وقوع حادث مؤمن عليه بموجب العقد الحالي.

6.1 مصاريف الخبير

تضمن اليانس للتأمينات للمؤمن له التعويض عن مصاريف واتعاب الخبير التي يختاره ويعينه شخصيا طبقا للأحكام التعاقدية.

7.1 طعون الجيران والغير

تضمن اليانس للتأمينات المسؤولية التي يمكن ان يخضع لها المؤمن له تجاه الجيران والغير من اجل الاضرار المادية للحريق و/او الانفجار الناجمة عن احداث مؤمن عليها.

8.1 اصطدام مركبة ارضية

تضمن اليانس للتأمينات بموجب العقد الحالي، الاضرار المادية المباشرة غير ما هي اضرار الحريق اللاحقة بالأماكن المنقولة وغير المنقولة جراء اصطدام مركبة ارضية معرف عليها.

9.1 الخسائر غير المباشرة

تؤمن اليانس للتأمينات المؤمن له ضد:

- الخسائر غير المباشرة التي يمكن ان تقع على عاتقه جراء وقوع حادث حريق او انفجار تسبب في اضرارا لحقت بالأماكن المؤمن عليها المغطاة بموجب العقد الحالي:
- في حالة وقوع حادث، ستدفع اليانس للتأمينات للمؤمن له مبلغا الاكثر مساواة مع النسبة المئوية المتفق عليها في الشروط الخاصة للتعويض والذي سيتم تسديده في إطار لعقد الحالي من اجل الاضرار اللاحقة بالمباني والمعدات والسلع
- في هذا الحد، تدفع اليانس للتأمينات تعويضا يتوافق مبلغه مع المصاريف والخسائر اللاحقة بالمؤمن له، من غير تلك التي تتوافق مع تطبيق اعفاء محتمل، او تلك التي تتوافق مع الفارق الموجود بين قيمة الجديد و قيمة القديم المخصص
- يجب على المؤمن له اثبات حقيقة هذه المصاريف والخسائر بتقديم مذكرات، مقاييسات، فواتير وكشوف الاجور، او بإعداد مبررات بالأرقام
- سيتم توقيف ضمان الخسائر غير المباشرة بقوة القانون خلال البطالة او توقف اعمال المؤسسة المؤمن عليها وعندئذ سيحق للمؤمن له التعويض عن جزء القسط المتعلق بفترة التوقيف

2تأمين خسائر المياه

تضمن اليانس للتأمينات الاضرار المادية المباشرة اللاحقة بالأماكن المؤمن عليها جراء تسرب مصادف للمياه الصادر حصريا عن القنوات غير الارضية والتوصيل وتوزيع المياه سواء من البالوعات، المزاريب او قنوات صرف مياه الامطار، المياه المنزلية والتفريغ، وجميع اجهزة التسخين، بسبب المؤمن له او الغير

3 التامين ضد السرقة

في إطار هذا الضمان، يتم تغطية السرقات وعواقب محاولات السرقة والاضرار العقارية المرتكبة نتيجة السرقة او محاولة السرقة

1.3 تامين سرقة المعدات والتجهيزات والسلع

يتم تامين الاثاث والسلع المغلق عليها داخل محلات المؤمن له التي تعرضت للسرقة بكسر الاقفال، استعمال مفاتيح مزورة او الدخول غير الشرعي للسارقين في حدود المبالغ المغطاة بموجب العقود

2.3 تامين السرقة من الخزينة وادراج الصناديق والصندوق

يغطي هذا التامين المؤمن له ضد سرقة النقود، الاوراق البنكية والقطع النقدية بكل انواعها، والسندات والقيم المنقولة والشيكات والسندات التجارية وطوابع البريد، بشرط ان يكون مغلق عليها بداخل الخزنة الحديدية مغلقة.

3.3 تامين السرقة على الاشخاص

يضمن هذا التامين المؤمن له و/او وكلائه ضد السرقة التي يمكن ان يتعرضوا لها عند نقل الاموال من مكان نشاطهم نحو بنك التوطين والعكس صحيح.

4 تامين المخاطر الخاصة

1.4 اعمال الشغب والحركات الشعبية

يتم تامين جميع الاضرار اللاحقة بالأملأك المؤمن عليها بسبب اعمال الشغب والحركات الشعبية والسرقة واعمال التخريب حسب كفيات الشروط الخاصة.

4.2 الاعمال الارهابية والتخريب

تضمن اليانس للتأمينات جميع الاضرار اللاحقة بالأملأك المؤمن عليها بسبب الاعمال الارهابية والتخريب حسب كفيات الشروط الخاصة.

5 تامين الحوادث الطبيعية

تضمن اليانس للتأمينات المؤمن له ضد جميع الحوادث الطبيعية التالية:

- الزلازل، الفيضانات وانهيار الاوحال، الزوابع والرياح الهوجاء والتحركات الارضية.

نظرا الى اجبارية هذا التامين ووفقا للأحكام التنظيمية للأمر 12/ 03 المؤرخ في 26-08-2003 فسيتم تحديد التسعيرة حسب كل حالة، بناء على استمارات التصريح بالخطر المستوفاة من قبل المؤمن له

6 تامين المسؤولية المدنية

1.6 المسؤولية المدنية للاستغلال

تعطي اليانس للتأمينات العواقب المالية للمسؤولية المدنية التقصيرية وشبه التقصيرية التي تقع على عاتقه بموجب المواد 124, 135, 136, 138 و 140 من القانون المدني الجزائري، بسبب الاضرار الجسمانية والمادية والمالية غير المباشرة اللاحقة بالغير جراء وقوع حادث ناجم عن حوادث غير ناتجة عن اخطاء مهنية، كلما تم البحث عن هذه المسؤولية المدنية بصفة مباشرة او غير مباشرة لأي سبب كان بداخل المستثمرة التي يتم فيها ممارسة النشاط المصرح به.

يمكن توسيع نطاق هذا التامين الى المخاطر التالية:

الاضرار المتعلقة بالمساعد ورافعات الاحمال، مسؤولية موقف السيارات والتسمم الغذائي.

7 تامين المسؤولية المدنية للمنتجات المسلمة

تضمن اليانس للتأمينات العواقب المالية للمسؤولية المدنية التي يمكن تقع على عاتق المؤمن له بموجب المادة 124 وما يليها، بسبب الاضرار الجسمانية والمادية اللاحقة بالغير بما في ذلك المشتريين عن طريق المنتجات التي قام بتسليمها في الإطار الوحيد للنشاطات المحددة فقط، عندما يعود سبب هذه الاضرار الى عيب خاص في المنتج او خطأ في تصميمه، تحضيره، تصنيعه، تحويله، تصليحه، تخزينه، تقديمه او تعليمات الاستعمالات وتسليمه.

8 تامين المسؤولية المدنية المهنية لمنجزي المنشآت والاشغال

يهدف العقد الحالي الى تامين العواقب المالية للمسؤولية المدنية المهنية التي تقع على عاتق المؤمن له حسب الحدود المبينة في الشروط العامة و/او الشروط الخاصة، بموجب احكام القانون المدني (المواد 124, 135, 136, 138 الى 140، لاسيما 549 الى 553،

564 و 586) من الامر المتعلق بالتأمينات) لا سيما المواد 175, 176, 177 و 185) او تلك المتعلقة بعقود المؤسسات او صفقات انجاز المنشآت، بفعل الاضرار اللاحقة بالغير او بالمنشآت المؤمن عليها خلال

وبمناسبة انجازها.

9 التامين من كل مخاطر اجهزة الكمبيوتر

تضمن اليانس للتأمينات الاضرار والخسائر اللاحقة بالعتاد المعلوماتي والالكتروني ضد الاضرار الكهربائية، السرقة، الحريق والحركات الشعبية وضد جميع اعمال التخريب. وينطبق ضمان شركة التامين ايضا عندما يكون العتاد الالكتروني في حالة نشاط او راحة، خلال عمليات

التفكيك، النقل الى الاماكن المؤمن عليها او اعادة التركيب تقتضيها صيانتها او مراجعتها، شريطة ان تكون عملية الاستغلال مرضية تماما.

في إطار هذا الضمان يتم تأمين السرقات وعواقب محاولات السرقة والاضرار العقارية المرتكبة عقب السرقة او محاولة السرقة.

10 التأمين كسر الزجاج

تؤمن اليانس للتأمينات المؤمن له ضد الاضرار اللاحقة بالزجاج الرخام واللافتات المضئنة الخ. عن طريق القاء اشياء خارجية، عن طريق التغافل، او سوء نية الغير بما في ذلك حالة السرقة او السطو.

11 تأمين جميع مخاطر الورشة

يهدف العقد الحالي الى تأمين المؤمن له ضد الاضرار المادية التي تقع اثناء الاشغال والنتيجة عن فعل، حادث او عامل خارجي عن المشروع، تحت التحفظ بالاستثناءات المذكورة صراحة في الشروط العامة وتلك في الشروط الخاصة والبنود الخاصة الاتية، في إطار وثيقة التأمين الحالية، يتم تأمين المخاطر التالية:

- الحريق، الصاعقة والانفجار
- انعدام المهارة، الاهمال او التغافل
- السرقة او محاولة السرقة
- الاحداث الطبيعية مثل الزوابع والفيضانات والزلازل.

12 تأمين جميع مخاطر الات الورشة

تقوم اليانس للتأمينات بتأمين المؤمن الات الورشة المذكورة في ورقة الجرد الملحقة بالشروط الخاصة والتي تعتبر جزءا لا يتجزأ من العقد.

يعطي هذا التأمين الآلات اثناء تشغيلها، عند التوقف في الورشة، في الحاضرة، اثناء تنظيفها او مراجعتها، على الطريق او السكة الحديدية، خلال شحنها او تفريغها، والنقل على الحاويات من اجل عبور الطرق المائية.

13 تأمين المسؤولية المدنية العشرية

تضمن اليانيس للتأمينات دفع النفقات المتعلقة بأشغال تصليح الاضرار التي يكون المؤمن له مسؤول عنها.

يتم تأمين اساسا:

• العواقب المالية للمسؤولية المدنية العشرية التي تقع على عاتق المؤمن له بموجب المادتين **554** و **555** من القانون المدني:

• مصاريف الهدم والردم التي تقضيها الحوادث المؤمن عليها:

• العواقب المالية للمسؤوليات التي يخضع لها المؤمن لهم بموجب المواد **124** وما يليها من القانون المدني بسبب الاضرار الجسمانية والمادية وغير المادية اللاحقة بالغير، بصاحب المشروع وبالأصحاب المتتاليين له عقب وقوع حادث مؤمن عليه.

14 تأمين تكسر الآلات

تضمن اليانيس للتأمينات تأمين الآلات والمنشآت المؤمن عليها اثناء نشاطها او خلال الراحة، كما يتم التأمين عليها خلال عمليات التفكيك واعادة التركيب، او النقل الى محيط المؤسسة المؤمن عليها عندما تقتضي هذه العمليات اشغال الصيانة.

يتم تأمين الاملاك المؤمن عليها طول ما بقيت بداخل محيط المؤسسة والمخصص في الشروط الخاصة.

15 تأمين خسائر المنتج بمستودعات التبريد

يهدف هذا التأمين الى ضمان عواقب الانقطاع او تخفيض النشاط المهني جراء وقوع حادث مؤمن عليه من الحريق وتكسر الآلات.

16 تأمين نقل السلع

1.16 تأمين النقل البري العمومي او الخاص

تضمن اليانيس للتأمينات الاضرار و/ او الخسائر اللاحقة بالسلع المسلمة الى الناقلين العموميين او الخواص، عبر السكات الحديدية او الطريق لغرض النقل.

2.16 تأمين النقل البحري

ينطبق هذا الضمان على الوسائل التي تكون موضوع نقل بحري او حتى بري، نهري، جوي اولي او تكميلي لنقل بحري مؤمن عليه بموجب وثيقة التأمين الحالية. ويخضع هذا العقد في مجملته لقواعد التأمين البحري والاحكام الموالية.

3.16 تأمين النقل الجوي

تضمن اليانيس للتأمينات السلع التي تكون موضوع نقل جوي و حتى نقل بري نهري,اولي و/ او تكميلي لنقل جوي مؤمن عليه بموجب وثيقة التأمين الحالية عن غير قصد من طرف المؤمن له و الناجم عن فعل مفاجئ لسبب خارجي .

17 تأمين السكن

تضمن اليانيس للتأمينات عمال المؤمن له ضد الاضرار المادية المباشرة اللاحقة بسكناتهم عقب:

• الحريق والمخاطر الملحقة

• السرقة

• خسائر المياه

• كسر الزجاج

• الاضرار الكهربائية

• طعون الغير

• المسؤولية المدنية العامة

18 تأمين السيارات

تؤمن شركة اليانيس للتأمينات المركبات التابعة للمؤمن له طبقا للشروط العامة والخاصة حسب الضمانات المختارة والمذكورة فيما بعد ;

• المسؤولية المدنية (ضمان اجباري).

• اضرار مع او بدون تصادم بالنسبة للسيارات التي يقل سنها عن سبع سنوات (جميع المخاطر)

• اضرار التصادم (DCW)او(DCVL)

• سرقة وحريق السيارة

• كسر الزجاج

• مساعدة السيارات

المبحث الثاني دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في شركة اليانس للتأمينات الجزائرية
تطرقنا في هذا المبحث الى ثلاث مطالب تبين مدى تأثير واستخدام الشركة لليقظة الاستراتيجية
في اتخاذ وصنع القرارات

المطلب الاول تطور رقم اعمال الشركة

يبين الشكل الموالي رقم الاعمال الشركة من مبيعات سنة 2019 و 2020 و 2021

الجدول رقم 01 رقم اعمال الشركة سنة 2019 و 2020 و 2021

السنوات	2019	2020	2021
مبيعات المنتجات			
اسطول تلقائي	1271399257 دج	1197297153 دج	1133997729 دج
سيارة خاصة	2383085587 دج	2058658532 دج	2128623806 دج
كمبيوتر	1070156854 دج	983855517 دج	3262621535 دج
مخاطر بسيطة	297037417 دج	293876791 دج	1248053622 دج
وسائل النقل	108384590 دج	194483508 دج	312767880 دج

المصدر وثائق رسمية للشركة

نلاحظ انه لم تسلم الشركة من الازمة والاثار عن اجراءات الوقاية من وباء كورونا وكافحته
حيث حصل انخفاض في الدخل خلال عام 2020 شهدت الشركة انخفاض في غالبية حجم
مبيعاتها عدا النقل حيث سجلت الشركة زيادة بنسبة 8% مقارنة بعام 2019 اما في سنة 2021
فنلاحظ تغير في ارقام مبيعات المنتجات حيث سجلت الشركة زيادة طفيفة في جميع المبيعات عدا
الاسطول التلقائي الذي انخفضت مبيعاته بنسبة قدرت ب 2020.

يبين الشكل الموالي تطور رقم اعمال الشركة منذ بداية نشاطها 2006 حتى 2020

الجدول رقم 02 تطور رقم اعمال الشركة منذ بداية النشاط

السنوات	رقم الاعمال
2006	173169114 دج
2007	30840645 دج
2008	107744126 دج
2009	171194315 دج
2010	3071139339 دج
2011	3661060841 دج
2012	3642918693 دج

2013	4133675992 دج
2014	4426737661 دج
2015	4431718338 دج
2016	4564683710 دج
2017	4802292227 دج
2018	5002372640 دج
2019	5202063703 دج
2020	4728171501 دج
2021	4820000000 دج

المصدر وثائق رسمية للشركة

نلاحظ ان شركة اليانس للتأمينات اغلقت عام 2021 بإيرادات بلغت 4.82 مليار دينار جزائري في زيادة تقدر ب 02% أي 4820000000 دينار جزائري مقارنة بعام 2020 مع بداية وباء كورونا حيث انخفض رقم الاعمال بنسبة طفيفة مقارنة بعام 2019.

في حين إذا حللنا تطور رقم الاعمال للشركة فنلاحظ ان في سنة 2006 بداية النشاط كان رقم الاعمال 173169114 دج وفي سنة 2014 قدر ب 4426737661 دج أي ان الشركة عرفت نموا كبيرا مكنها من مضاعفة رقم اعمالها بشكل كبير وصولا الى سنة 2021 حيث قدر ب 4820000000 دج ما يعني ان الشركة الان تعرف استقرارا في حجم المبيعات وهذه الارقام حققتها الشركة اتبعا لأسس الادارة الاستراتيجية واليقظة البيئية لها مما ساهمت الاخيرة باتخاذ قرارات تزيد من تنافسيتها ورقم اعمالها.

المطلب الثاني: كيفية الحفاظ على تنافسية الشركة من خلال اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات

- عن طريق التحليل البيئي المستمر أي تحليل البيئة الداخلية من خلال التقدير لمقدرات الشركة واستغلالها بغرض تشكيل مزايا تنافسية كبيرة من جهة اخرى البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص والتهديدات وجمع المعلومات اللازمة للتحليل واتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب الذي يحقق اهدافها

- اتباع مبدا التغيير التكنولوجي الحديث عن طريق تحديث تطبيقات تعرض منتجات الشركة تمكن العملاء من استغلالها باسعار تنافسية من أي مكان دون اللجوء الى الوكالة

- الاهتمام الدائم باليقظة والحرص على تطبيق مختلف الاستراتيجيات والقرارات حسب طبيعة التغيير البيئي

-التنقيب عن المعلومات والسعي لإرضاء العملاء واخذ بعين الاعتبار آرائهم وانتقاداتهم

- التحالف مع مختلف الشركات الخاصة والوطنية

-التواجد في مقدمة مختلف التظاهرات الوطنية الخاصة بمجال التأمين للتقرب أكثر من العملاء وفرض السيطرة على باقي المتنافسين

المطلب الثالث الاجابة على اسئلة المقابلة

كانت المقابلة مع مدير وكالة شركة اليانس للتأمينات الجزائرية 27317-مستغانم حيث قمنا بطرح اسئلة تخص موضوع دراستنا واسقاط دور اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في الشركة وقام بالإجابة على التالي

-هل كان لليقظة الاستراتيجية دورا كبيرا لمواصلة الشركة تقدمها خاصة في ظل الفترة الاخيرة اين عرف العالم ازمة كورونا؟

نعم كان لها الدور الاكبر من خلال القيام بالترصد لكل ما يجري حول بيئتها الخارجية وجمع أكبر معلومات تمكنها من اتخاذ قرار استراتيجي مناسب يسمح لها بتسيير هذه الازمة على الصعيد الاداري التجاري وكذا التنافسي وبذلك الحفاظ على مكانتها حيث ان الشركة عرفت استقرارا اقتصاديا منذ سنة 2017 لذلك من خلال ما جمع وتحليل وانتقاء ما يناسب الشركة من قرارات تم العمل بما يلي

* تم تعليق 43.19% من اجمالي القوى العاملة عن علاقة العمل لأسباب صحية تتعلق بوباء كورونا

*اتخاذ اجراءات استثنائية للعملاء المتواجدين في المناطق الاثر تضررا بالوباء بحيث تم تطوير موقع الشركة الالكتروني لخدمتهم بدون عناء التنقل للوكالات

*عدم تاجيل القيام بدفع الرسوم الضريبية او الاجتماعية فيما يخص بالموظفين

*حملات اعلانية عبر التلفزيون وكذا تطبيقات في خدمة العملاء مع تخفيض الاسعار

-كيف اثر العمل باليقظة الاستراتيجية على مردود الشركة؟

استراتيجيةنا مقيدة برؤية لاكتساب عميل قوي وطموح ترضيه خدماتنا أي ان تصبح الشركة أفضل خيار للجزائريين ونحافظ في هذه الاستراتيجية على هدفين مهمين ذوا اولوية هما الافراد والمهنيين (الليبيراليين والشركات الصغيرة والمتوسطة) حيث ان الاهداف الكمية لهذه الخطة مكنت الشركة من مضاعفة رقم اعمالها سنة بعد سنة مقارنة مع سنة بداية النشاط المقدر ب 173169114دج في حين السنة الاخيرة 2021 قدر 4820000000دج أي ان العمل باليقظة

الاستراتيجية في اتخاذ القرارات الخاصة بالشركة ساهم بشكل كبير في تطور رقم اعمالها بأضعاف مضاعفة

-هل ساهمت اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات التي تخدم المصلحة التجارية للشركة؟

نعم فيما يخص المصلحة التجارية فقد ساهمت اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات التي تخدمها من خلال التواصل بشكل مباشر وغير مباشر مع العملاء سواء في الوكالات او في الموقع الالكتروني الخاص بالشركة حيث تحصل صفحة اليانس للتأمين على موقع LinkedIn على أفضل معدل مشاركة مقارنة ب المنافسين الرئيسيين طوال عام 2020 حيث تظل صفحة اليانس للتأمين LinkedIn في الصدارة من حيث عدد المشتركين ما يقارب 20000 مشترك مما حصل زيادة في حركة المرور الى موقع اليانس للتأمين بفضل اختيار الشركاء الرئيسيين (+43%) واستراتيجية اعادة توجيه الزوار الى الموقع الالكتروني وللإجابة على السؤال بشكل مباشر فكل هذه الطرق والاستراتيجيات ساعدت الشركة على القيام بالتالي

-التنقيب التجاري للشركة وذلك في تحديد عملاء خواص محتملين جدد من اجل تطوير مبيعاتها وكذلك عملاء الدولة المتمثلين في البلدية الخاصة بالولاية عن طريق العمل بدفتر شروط خاص تقنيا من جهة والتأمين والراس المال من جهة اخرى وتتم عملية التنقيب التجاري مرتين في شهر مارس وسبتمبر

-تخفيض الاسعار بالنسبة لتأمين السيارات حيث ان يخصم من التكلفة الكلية ما نسبته 70% لسنة 2020 (ازمة كورونا)

-تطوير تطبيقات خاصة تمكن للعملاء التعامل مع الوكالات التابعة للشركة دون الحاجة الى القدوم وهي استراتيجية مكنت الشركة من تطوير مكائنها تكنولوجيا ومنها محاربة انتشار الوباء الصحي تتمثل هذه التطبيقات في

- اعداد التقدير (la confection d'un devis) حيث الولوج لهذا التطبيق يمكن للعملاء تأمين ممتلكاتهم عن طريق ملا المعلومات الخاصة بالشركة والمعلومات الشخصية وكذا تحديد الخدمة التي يريد تلبيتها وهنا يدفع الزبون السعر الكامل المحدد في التطبيق عن طريق البطاقات البنكية اما في الوكالة يتم الخصم على نفس الخدمة
- اعلان المطالبة (déclaration sinistre) في حالة وجود مطالبة تكون الشركة مسؤولة عن تحديد مقدار الضرر الذي تعرض له الزبون وتعويضه وفقا لذلك وفي هذا التطبيق يسمح للزبون بإعلان مطالبته بالتعويض إثر ضرر ملحق عن طريق ملا جميع المعلومات المتعلقة بالحادث في جهتين جهة خاصة به وجهة خاصة بالطرف الثاني الذي تسبب بالضرر (A) و(B)

- تطبيق MEGA الذي يعزز بيع OTO Laki TRM/TRC و TREC

-إطلاق منتج Start-Up الجديد ورعاية حملتين Start up و OTO Laki

- الشراكة: EL YED FEL YED ،Entrepreneurial Global ،Dzeriet Evening, Algeria Start Up Challenge

-ادارة فورية تقريبا للصفحات: Facebook و Twitter و LinkedIn و Intagram و Youtube وبالتالي عرض على مستخدمي الانترنت

-كيف هو العمل باليقظة لاتخاذ القرارات الداخلية للشركة أي الادارة وادارة الموارد البشرية؟
تعمل الشركة ايضا باليقظة الاستراتيجية داخلها في جميع مصالحها الادارية حيث من اهدافها بناء ثقافة الشركة والتواصل كعائلة واحدة. هذه المتطلبات حلتها الاخيرة ليتم اتخاذ استراتيجية تمنح الفرصة للشباب الطامح بهذا المجال حيث ان مخطط الموارد البشرية يعتبر تقليديا ذو فعالية ويوجد تكافؤ معين بنسبة 58.8% للرجال الموظفين مقابل 41.2% من النساء والديناميكية التي تسعى لها الشركة واحدة من الاستراتيجيات التي تبني بها ثقافة العمل بين موارد البشرية لتعزيز مصالحها الادارية وذلك من خلال اجراء تحسينات من حيث الترقية والاعتراف بالإنجازات وتعديل الرواتب وتوظيف المهارات علاوة على ذلك الترحيب بكل مجند جديد من قبل المديرين المركزيين والمدرسين او فريق المكاتب الاقليمية لفهم افضل ما هي تحديات الشركة وماذا هي وظيفتنا ومما تتكون حياتنا اليومية حيث اننا نولي اهتماما كبيرا بالنشاط التدريبي حيث تخصص ميزانية معتبرة لذلك ويقدر الحجم الساعي للبرامج المقدمة 1637 ساعة الا انه في سنة 2020 تم الاعتماد على التعلم عن البعد عن طريق الشبكة التجارية وكل هذا نابع من الادارة العامة أي من قبل المديرين التنفيذيين و صناع القرار الاكبر في الشركة وهذا ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للبيئة الداخلية .

خلاصة الفصل

من خلال هذه الدراسة الميدانية حاولنا اسقاط موضوع الدراسة على احدى الشركات الجزائرية وهي شركة اليانس للتأمينات وكالة مستغانم 27317 حيث استنتجنا ان

- شركة اليانس تستخدم اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار

- تولي الشركة اهتماما كبيرا بهذا المجال ومنه السعي لمركز تنافسي في السوق المحلية والعالمية

-وجود علاقة قوية بين مؤشر اهمية استخدام اليقظة الاستراتيجية وصنع واتخاذ القرارات في الشركة.

خاتمة

ان التطورات الاقتصادية المتسارعة دفعت الى بروز نوع جديد من التفكير الاستراتيجي والمتمثل في النظر الى للمعلومات كمورد اقتصادي تمتلكه المنظمات والمادة الاولية لعملية اتخاذ القرار والتغيرات التي تشهدها البيئة ارغمت هاته المنظمات على القيام بعملية المراقبة والرصد الدائم لها لأجل استباق هاته التغيرات ومواكبتها وهذا من خلال انشاء نظام لليقظة الاستراتيجية ومنه تعتبر المعلومات المقدمة من قبل هاته الاخيرة المورد الاساسي لعملية اتخاذ القرار خصوصا تلك المتعلقة بالاستراتيجية كون انها ترصد من البيئة وتمس كافة العوامل التكنولوجية التنافسية التجارية وما الى ذلك.

وبناء على ما سبق يمكن القول بان اليقظة الاستراتيجية نظام يعمل على المساعدة في عملية اتخاذ القرار وهذا من خلال القيام بعملية المراقبة للبيئة المحيطة وجمع كافة المعلومات المتعلقة بمختلف مجالاتها وبالتالي تجنب التهديدات واغتنام الفرص ومنه تحقيق الاستباقية فمجالات اليقظة الاستراتيجية من خلال المعلومات المجمعة تسمح بإمداد عملية اتخاذ القرار بدءا من تحديد وتحليل المشكلة وصولا الى القرار الملائم.

من خلال ما تم التطرق اليه في هذا البحث يمكن ابراز اهم النتائج والتوصيات.

النتائج

-تعمل اليقظة الاستراتيجية على توفير المعلومات المناسبة التي يستغلها صانع ومتخذ القرار الذي يحيط بيه محيط غامض فمن خلال هذه المعلومات الاستراتيجية يمكن اتخاذ قرارات تخدم المؤسسة وتمكنها من اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحفاظ على ريادتها.
من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الاولى.

-تعتبر اليقظة الاستراتيجية ضرورة جد حتمية لكل المؤسسات بمختلف اشكالها كبيرة صغيرة ومتوسطة لا سيما الازواضع الديناميكية الاتية التي تلزم على المؤسسة ان تصبح مستمرة ومتأقلمة مع كل المستجدات التي تحدث في بيئتها بشقيها الداخلية والخارجية ولا يحدث ذلك الا بنيل المعلومات اللازمة وحسن تسييرها واستخدامها.
من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

-تعتبر عملية صنع واتخاذ القرار من المسؤوليات التي تتحملها الادارة ومسؤوليها وتتضمن عدة مراحل تمر بها عبر تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل الانسب الذي يخدم استراتيجية المؤسسة ومصلحة المؤسسة.

من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الثالثة.

-مؤسسة اليانس للتأمينات الجزائرية تهتم باليقظة الاستراتيجية كعملية وتقوم بترصد اتجاه بيئتها بل تحرص كل الحرص على تتبع ما يحدث فيها عن طريق جمع وتحليل المعلومات وهي في مستوى جد مقبول نظرا لمكانتها الاقتصادية من بين المنافسين الحاليين وكذا وصولها لمرحلة الاستقرار بعد ما كانت في مرحلة النمو ما يعني تطبيق اليقظة الاستراتيجية لاتخاذ القرارات بها في تطور.

من خلال ما سبق يمكن نفي صحة الفرضية الرابعة.

التوصيات

- يجب على المؤسسة تسخير مواردها في تكوين عمالها واطاراتها في المجال المعلوماتي.
- يجب على المؤسسة الاهتمام باليقظة الاستراتيجية لأنها المعينة والمساعدة بشكل كبير في اتخاذ القرارات المناسبة.
- ضرورة تبني المؤسسات الجزائرية لثقافة اليقظة الاستراتيجية كي لا تكون عشوائية اتخاذ القرارات وبالتالي تضرر المؤسسات.
- يجب ان يتكون نظام اليقظة الاستراتيجية لمؤسسة اليانس للتأمين من ثلاث لجان مختصة باليقظة التجارية التنافسية والتكنولوجية وهذا يساعد أكثر المؤسسة في الريادة وصناعة قرارات تزيدها تطورا.

الملخص:

تعتبر المعلومات المجمعة من نظام اليقظة الاستراتيجية أحد أهم القواعد التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار كون ان هذا النظام يمثل بالنسبة للمنظمات الحالية القدرة الحقيقية على توقع المستقبل وبالتالي اغتنام الفرص وتجنب التهديدات وتوفير الحماية وتحقيق المصالح. ومنه يمكن القول بان اليقظة الاستراتيجية تمثل الاداة الفعلية لصنع واتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية عملية اتخاذ القرارات معلومات اليقظة الاستراتيجية

Abstract

Is the information gathered from the strategic vigilance system, one of the most important rules relied upon in the decision-making process, the fact that this system is for the current organizations the real ability to anticipate the future, and thus seize the opportunities and avoid threats and to provide protection and achieve interests. It can be said that strategic vigilance is the actual tool for making and making decisions, especially those related to strategy.

Key words : strategic vigilance, decision-making process, strategic vigilance information.

قائمة المراجع

-المراجع باللغة العربية

-خليل الجر، المعجم العربي الحديث لاروس، الطبعة الأولى فارس مكتبة الأوراس، الاردن 1973.

-بومدين يوسف آلية اليقظة والذكاء الاستراتيجية، أداة لمواجهة التحديات المستقبلية واحد عوامل التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية ال تنافسية9-8 نوفمبر

-كرواش يمينة algériennes la vieille stratégiuedans les P ME_PMI الملتقى العلمي الدولي حول أهمية الشفافية ونجاعة الأداء للاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، جامعة تيزي ويزو، الجزائر، جوان.

تم الاقتباس يوم2022/05/03 على الساعة 21:44 <http://d.svribd> Com

docs/2mzyriz16wrkxm9oaz8n/pdf/ أنظر : 2003.

-كرومي سعيد، عمر ستي أحمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجية التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ورقة بحثية، جامعة مستغانم 2010، تم الاقتباس يوم 2022-05-4 على الساعة 22:01

-قوجيل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة الماجستير، جامعة برج باجي مختار – عنابة-2011، 2012.

-كرومي سعيد، عمر ستي أحمد، أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، مخبر العولمة واقتصاديات شمال افريقيا، جامعة شلف، الجزائر 09-10 نوفمبر 2010

-يومعزة سهيلة، دور اليقظة في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة، 2009،

-محاط أميرة، مذكرة ماجستير، أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين الأداء التسويقي، جامعة بسكرة، 2014/1013،

-عبد الفتاح بوخمم، عائشة مصباح، دور اليقظة الاستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ورقة بحثية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2010.

-محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009.

-طه حسن نوى، التكنولوجيا ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنطقة أعمال، دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات

الجزائر أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2011

-عامر ابراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2008.

-شيقارة هجير، الاستراتيجيات التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، الجزائر، 2005/2004.

-منعم زمر زير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، وهران للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

-محمد الصيرفي، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 139.

-عسان قاسم داود اللامي، أميرة شكرولي البيبي، تكنولوجيا معلومات في منظمات أعمال – الاستخدامات والتطبيقات، دار الورق، عمان، الأردن،

-عدنان عواد، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري، عمان، 2011.

-احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، دار الجامعة الإسكندرية مصر 2007 ص 181

المراجع باللغة الاجنبية

-BROUARD François: Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME· pp01, 02.7eme congrès international en entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004Montpellier. <http://www.hec.ca/airepme/PDF/2004/014> mars 2005.

-Humbert lesca, veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, p : 2-1, in : <http://campus.hesge.ch/veille/> /ressources/docs/vielle-les a. PDF

-الملحق رقم 1: المقابلة

*الاسئلة:

1. هل كان لليقظة الاستراتيجية دورا كبيرا لمواصلة الشركة تقدمها خاصة في ظل الفترة الاخيرة اين عرف العالم ازمة كورونا؟

2. كيف أثر العمل باليقظة الاستراتيجية على مردود الشركة؟

3. هل ساهمت اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات التي تخدم المصلحة التجارية للشركة؟

4. كيف هو العمل باليقظة لاتخاذ القرارات الداخلية للشركة أي الادارة العامة وادارة الموارد البشرية؟