

## المنظمة الصناعية بين اليقظة الإستراتيجية و إدارة الأزمات

أ.عطاء الله فاطمة  
جامعة البليدة 02

## ملخص :

هدفت الدراسة الحالية إلى توضيح أن المنظمة الصناعية تمر عبر تمرير رسالتها التنظيمية إلى عدة تحديات و منافسات و مستجدات جديدة أي أزمات قد تكون محتملة الوقوع أو غير ذلك، ولهذا لا بد من توافر حنكة إستراتيجية و يقظة لمواجهة أو لإدارة هذه الأزمات و الخروج منها بأقل الأضرار .

وعليه، فقد أصبحت إدارة الأزمات أداة قياسية لكل قائد مؤسسة أو كل مسؤول واعي، و قلة الأزمات في المنظمة هي معيار من معايير التقدم و التسيير التوقعي .  
الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية - الأزمات - إدارة الأزمات .

## Abstract:

The current study aims at showing that the industrial organization is passing through its organizational message to several challenges, new developments and developments, ie crises that may be or are likely to occur. Therefore, there is a need to be strategic and vigilant to confront or manage these crises and get them out with minimal damage.

Thus, crisis management has become a standard tool for every enterprise leader or every conscious official, and the lack of crises in organization is a standard of progress and predictive management.

**Key words:** Strategic Alert - Crisis - Crisis Management.

## مقدمة :

يمتاز عصرنا الحالي بكثرة المتغيرات و تأثير العولمة على كل الجوانب، فهذا ليس عصر فريد يريك تايلور و النظرية العلمية و لا عصر التسيير العقلاني لماكس فيبر ولا الصراع الطبقي لماركس بل هو عصر يكون التسيير فيه مبنياً و قائم على أساس ما نسميه باليقظة الاستراتيجية و الفكر الاستراتيجي الذي يجعل من أولى الاهتمامات كل ما يخص تسيير الموارد البشرية و المادية بصورة مثالية دون إلحاق الضرر بهما، والعمل فقط على الارتقاء بهما من خلال عملية الاستثمار الفكري و المادي فيهما، وجعل مستقبل المنظمة الصناعية الذي يعترها التغيير الذي لا مفر منه و حدة المنافسة في أمان، و ذلك من خلال تبني فكر استراتيجي قادر على مواكبة و مساندة و إدارة الأزمات و الأخطار التي تعترض لها المنظمة و الموارد البشرية و المادية، إن عالم الأزمات جزء منا، كما أننا جزء منه، إن اعترافنا بضرورة الأزمة يتطلب أن نكون أكثر حضوراً في وعينا، وفي فكرنا وفي إدارتنا وحتى نؤثر في مجرياتها ونتجنب مخاطرها بل والاستفادة من إيجابياتها، إن الأزمات تمثل

معالم طريق عبرت خلاله الإنسانية وشيدت حضارتها، فلم تكن الأزمات كلها شراً مستطيراً بل كانت بواعث لنهضة علمية وفكرية أثرت المعارف الإنسانية وساعدت على تطورها، ويسرت لها سبل لم تكن متوافرة لديها قبل حدوث الأزمة.  
وهنا نتساءل :

هل من الحتمية وجود يقظة إستراتيجية في المنظمة الصناعية لإدارة الأزمات ؟.

و ما هي المفاتيح الإستراتيجية لإدارة الأزمات؟

وللإجابة على التساؤل سنتطرق إلى إبراز ما يلي :

- مفهوم إدارة الأزمات في المنظمة .

- تحديد مفهوم الأزمة و إدارة الأزمة.

- اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في المنظمة الصناعية .

- المفاتيح العشر الإستراتيجية لإدارة الأزمات .

### 1. الأهمية السوسيو تنظيمية للدراسة:

أصبح كل تنظيم مهما كان حجمه يتعرض لموجات من الأزمات بمختلف أنواعها و نسبة إضرارها، إلا أن هناك تنظيمات تستفيد من وقوع الأزمات و جعلها في صالحها.  
وفي عصرنا هذا أصبحنا نعيش عوامة الأزمات وذلك بسبب التقدم التكنولوجي وسياسة الانفتاح التي أفرزتها خيوط العوامة، وأدت إلى تشابك العلاقات ما بين المنظمات و الدول و الأمم .  
كما تتأثر الإدارة وتؤثر خلال مراحل الأزمة المختلفة، الأمر الذي يستدعي سلوكاً "مناسباً" قبل وأثناء وبعد الأزمات.

وتتبع أهمية الدراسة كونها تركز على حقيقة الاستشراف أو اليقظة الإستراتيجية كمسير و مدير و منبئ للأزمات، من خلال كونه يساعد المنظمات في تسليح نفسها لمواجهةها قبل وقوعها و مسابقتها إن وقعت، وذلك من خلال حشد كل الموارد البشرية و المادية وقدراتها ومهاراتها الفنية للوقوف بحزم أمام مثل هذه المواقف، بدلا من جعلها تعصف بكيانها و تهدم كل ما بنته من سنوات .

### 2. أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى ما يلي:

- طرح إستيمولوجي للماهية العلمية و العملية للأزمات و إدارة الأزمات .

- بيان دور اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة .

- عرض أهم المفاتيح العشر الإستراتيجية وآليات إدارة الأزمات.

3. طرح إستيمولوجي ..الأزمة بين الطرح العلمي و العملي .

### 1.3 مفهوم الأزمة The Crisis

تعددت المفاهيم التي توصل إليها الباحثون لمفهوم الأزمة تبعا للتيارات الفكرية و التخصصية التي يقفون عليها، وهنا تأتي صعوبة تحديد المفهوم الشامل و الدقيق له.  
وهناك العديد من التعاريف نسردها منها ما يلي :

الأزمة هي: " نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجئ يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل تهديد صريح وواضح لبقاء المنظمة أو النظام نفسه، وهي لحظة حاسمة في حياة المنظمة فتفقد الأساليب و المعايير المعمول بها و قدرتها على العمل بالشكل المعتاد ويؤدي ذلك إلى اختلاط الأسباب بالنتائج مما يفقد المنظمة و صانعي القرار فيها القدرة على السيطرة على الأمور".<sup>1</sup>

والتنوع المقدم لمفهوم للأزمة يكون تبعا للمدارس الفكرية والطروحات النظرية، و نذكر منها:

**أولا: الطرح السوسولوجي للأزمة :**

عرفت الأزمة بأنها توقف الأحداث المنظمة و المتوقعة واضطراب العادات و العرف مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن و لتكوين عادات جديدة أكثر ملاءمة.

**ثانيا: الطرح الاقتصادي للأزمة:**

الأزمة وضع اقتصادي عارض يؤثر على تحقيق الأهداف القومية ينشأ من وضع اقتصادي عالمي أو إقليمي أو داخلي و يحتاج إلى بذل كافة الجهود لاجتيازه.

**ثالثا: الطرح التنظيمي للأزمة :**

الأزمة خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام.<sup>2</sup>

**1.3 مفاهيم متداخلة مع مفهوم الأزمة :**

ينبغي التمييز بين مفهوم الأزمة و بعض المفاهيم الأخرى الشائعة و التي قد تتشابه مع الأزمة في بعض خصائصها ولكنها في واقع الأمر ليست أزمة و نذكر منها على سبيل المثال :

**الصراع: The Conflit:** يعبر عن تصادم إرادات وقوى معينة بهدف تحطيم بعضها كليا أو جزئيا و الانتهاء بالسيطرة و التحكم في إدارة الخصم.

**النزاع: The Contention:** يعبر عن تعارض في الحقوق القانونية وهو ليس أزمة في حد ذاته ولكنه قد يؤدي إلى أزمة.

**الكارثة: The Disaster:** وهي أحد أكثر المفاهيم التصاقا بالأزمات و قد ينجم عنها أزمة ولكنها لا تكون هي أزمة في حد ذاتها، وتعتبر الكارثة عن حالة مدمرة حدثت فعلا و نجم عنها ضرر في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا.

**الحادث: The Incedent:** شيء فجائي تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه، و قد تنجم عنه أزمة لكنها لا تمثله فعلا و إنما تكون فقط احد نتائجه.

**المشكلة: The Problem:** تعبر عن الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة ما من الحالات المرغوب فيها، و تحتاج عادة إلى جهد منظم للتعامل معها وحلها، و قد تؤدي إلى نشوء أزمة لكنها ليست أزمة بذاته.

**إذن ما هو المفهوم العلمي للأزمة؟**

المعنى الأصلي الدقيق لكلمة أزمة يشير إلى أنها موقف أو حدث مفاجئ غير متوقع فيه إثارة، عنف، ومدته الزمنية قصيرة، والنموذج الكلاسيكي لذلك هو أزمة الصواريخ السوفياتية على سبيل المثال لا الحصر .

الأصل اليوناني لكلمة Crises هو نقطة التحول أو النقطة القرار، وهي بالصينية مكوّمة من حرفين حرف يرمز للخطر و الآخر يرمز للفرصة .

وهي لحظة حاسمة حرجة تتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها وتمثل مشكلة ذات صعوبة حادة أمام متخذو القرار، تجعله في حيرة بالغة من عدم التأكد و اختلاط الأسباب بالنتائج<sup>3</sup>.

### 3.3 سمات الأزمات:

من أهم السمات التي تميز الأزمات ما يلي:

- **نقطة تحول:** تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- **المفاجأة:** فهي غير متوقع حدوثها وتتسم بالسرعة والغموض.
- **جسامة التهديد:** والذي قد يؤدي إلى خسائر مادية أو بشرية هائلة تهدد الاستقرار وتصل أحياناً إلى القضاء على كيان المنظمة .
- **مربكة:** فهي تهدد الافتراضات الأساسية والرئيسية التي يقوم عليها النظام وتخلق حالة من حالات القلق والتوتر وعدم يقين بالبدائل المتاحة خاصة في ظل نقص المعلومات.
- **ضيق الوقت المتاح لمواجهة الأزمة:** فهي تقع وتتصاعد بشكل متسارع الأمر الذي قد يفقد أطراف المنظمة السيطرة على الموقف.
- **تعدد الأطراف والقوى المؤثرة في حدوث الأزمة:** وتطورها وتعارض مصالحها مما يخلق صعوبات جمة في السيطرة على الموقف وإدارته.
- **التهديد الشديد للمصالح و الأهداف:** مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.

### 4.3 أسباب الأزمات:

تختلف الأسباب المنشأة للأزمات بتنوع الأزمات نفسها فهناك أسباب داخلية وأخرى خارجية، ذاتية، موضوعية، شخصية وعامة إلى آخر القائمة المليئة بالأسباب، لذلك سوف نسلط الضوء على أهمها والتي تكرر حدوثها خلف العديد من الأزمات والكوارث:

- **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات ويعود ذلك لسببين أولهما: المعلومات المبتورة وثانيهما: التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل إيضاح حقيقتها وفي مثل هذه الأزمات يكون الحل سهلاً بمجرد الحصول على المعلومات كاملة غير منقوصة أو مبتورة وأن يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج وروية.
- **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها وعن طريق هذه المرحلة يتخذ السلوك والتصرف تجاهه شكلاً ومضموناً فإذا ما كان هذا الإدراك غير سليم فإنه يؤدي إلى عدم سلامة اتجاه الذي اتخذه القائد الإداري ومن هنا إذا تراكمت نتائج التصرفات السابقة بشكل معين في حين كان متخذ القرارات يدرك أنها تأخذ شكل آخر فإنه يواجه ضغوط تكون كمولد لانفجار الأزمة.

- سوء التقدير والتقييم : وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات في جميع المجالات خاصة المجالات العسكرية، حيث يكون أحد أطراف المعركة الحربية ضحية سوء تقديره وتقييمه للطرف الآخر، وسوء التقدير الأزموي ينشأ فعلاً من خلال جانبين أساسيين هما: أ- المغالاة والإفراط في الثقة في النفس. ب- سوء تقدير قوة الطرف الآخر والاستخفاف به.
- الإدارة العشوائية: وهو ليس مسبب وباعث للأزمات فقط بل مدمر للكيان الإداري ومحطمة لإمكانياته وقدرته ومن أمثلته: سوء التخطيط وعدم احترام الهيكل التنظيمي للمنظمة وقصور التوجيه للأوامر بالبيانات والمعلومات.
- الرغبة في الابتزاز: وغالباً يقوم بها جماعات الضغط والمصالح لجني المكاسب غير العادلة من الكيان الإداري ووسيلتها إلى ذلك هي صنع الأزمات المتتالية للكيان الإداري المستهدف.
- اليأس: ويعد هذا السبب في حد ذاته إحدى الأزمات التي تشكل شبه خطر دائم على متخذ القرار كما قد يكون اليأس على مستوى الدول باعثاً لأزمات طاحنة وعنيفة ومن أمثلتها ما قامت به الولايات المتحدة من إلقاء قنابل ذرية على هيروشيما وما قامت به إسرائيل من مجاز مثل دير ياسين و صابرا وشاتيلا.
- الإشاعات: وهي عبارة عن استخدام مجموعة حقائق صادقة محاطة بها هالة من البيانات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين ومن خلال استغلال حدث معين تفجر الأزمة وتعد الإشاعات من أهم مصادر الأزمات به أن بعض الأزمات مصدرها الوحيد هو الإشاعة.
- الأخطاء البشرية: وهي أحد أسباب نشو الأزمات سواء في الماضي أو في الحاضر أو في المستقبل.
- الأزمات المخططة : وهي أن تقوم المنظمات المنافسة بدراسة سير عمل المنظمة المراد إحداث أزمة بها وذلك من خلال تتبع عمليات التشغيل ومراحل الإنتاج والتوزيع وظروف كل مرحلة ومن ثم إحداث أزمة مخططة لها.
- تعارض الأهداف والمصالح : وتحدث غالباً في العمل المشترك فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته والتي قد لا تتوافق مع منظور الآخر مما يدعو إلى حدوث أزمة .
- لا وجود لعملية الاستشراف :إن عملية الاستشراف تساعد المنظمة على توقع الأزمات و العمل على الوقاية لتجنبها،وف حالة عدم وجود إدارة استشرافية ويقظة إستراتيجية فإن حدوث الأزمات أمر وارد لا محالة،حتى أنه لا يمكن توقع الخسائر و الأضرار التي ستلحقها الأزمات وكيف ستؤثر على الكيان التنظيمي و الهيكل البشري،وتكون سمعة المنظمة على المحك وهذا بدوره أزمة داخلية.

## 4. الإدارة الفعالة لإدارة الأزمات :

إن الأزمة لحظة تتعرض لها المنظمة للخطر ويقع نوع من التمزق و التدهور الذي يؤثر فعليا على نسيج المنظمة، هنا تقوم الإدارة الفعالة للأزمات على مسايرة الأزمات باعتمادها على الركائز الأساسية التالية<sup>4</sup>:

- تشخيص الأزمة وتحديد أسبابها .
  - تحديد الأهداف المتوخاة من إدارة الأزمة .
  - الحد من تفاقم الأزمة.
  - تحديد البدائل الممكنة .
- وتهدف إدارة الأزمات Crisis Management إلى الاستعداد لمواجهة الأزمات من خلال التنبؤ بالمشاكل وتمكين المنظمة من السيطرة على الموقف و المحافظة على كيان المنظمة من الاهتزاز. وإدارة الأزمات تتعلق بتطبيق مفاهيم الإدارة على الأزمات من خلال تحليل الموقف ورسم السيناريوهات واستخراج الأحداث وتحليل نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات الناتجة عن كل حدث ثم تحديد خطة كيفية التعامل مع الأزمة وتنفيذها و الرقابة عليها و الاستعداد المستمر للتعامل مع الأزمات.

#### 1.4 الهدف من إدارة الأزمات:

يتجلى الهدف من وراء إقامة إدارة قائمة على مهمة إدارة الأزمات فيما يلي :

- تجهيز الوسائل و الإجراءات في مرحلة ما قبل الأزمة و أثنائها و بعد وقوعها .
- منع وقوع الأزمة كلما أمكن.
- مواجهة الأزمة بكفاءة وفعالية فريدة و متميزة .
- العمل على التقليل من الأضرار و الخسائر .
- إزالة التشويش و مظاهر السلبية التي تخلقها الأزمة في نفسية العاملين .
- تحليل الأزمة و الاستفادة منها في منع وقوع الأزمات المرتدة .
- تقوية و تعزيز نقاط القوة لدى المنظمة لمجابهة كل الأخطار.
- العمل على عدم تكرار وقوع نفس الأزمة مرة أخرى.
- التسيير التوقعي للموارد البشرية و المادية و نظرة استشرافية لمستقبل المنظمة .

#### 2.4 آليات إدارة الأزمات :

إن أسلوب التعامل مع الأزمة يختلف حسب طبيعة الموقف و في ضوء الإمكانيات المتاحة وهنا يتجلى الأسلوب العلمي في الإدارة في التعامل مع الأزمات و القائم على التخطيط على إدراك للإمكانيات المتاحة وأدوات التنبؤ بالمستقبل.

وهناك عدة آليات للتعامل مع الموقف الأزموي منها :

**المعلومات:** أي إمكانية تحليل المعلومات الخاصة بإدارة الأزمة أي جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موقف الأزمة<sup>5</sup>.

**التخطيط الإستراتيجي:** يعد التخطيط بمثابة الإطار العام الذي يتم في نطاقه التعامل مع الأزمات وهو ما يعد التحديد المسبق لما يجب عمله وكيفية القيام به ويعني استشراف المستقبل. **فتح قنوات الاتصال:** الاتصال يساعد في حالة التبادل من حماية العاملين بالمنظمة من تداعيات الأزمة.

وكذا الحفاظ على سمعة ومصداقية المنظمة، ومراجعة السيناريوهات المحتملة . **القيادة:** إن اعتراف القيادة بالحقيقة القائلة: "أن عقارب الساعة تدور دائما إلى الأمام لا يجب أن تتجاهل افتراض دائرية الزمن أيضا" وهو ما يعني أن القيادة يقع على عاتقها الدور الرئيسي في إدارة الأزمة في مختلف مراحلها وفي التعلم واستخلاص الدروس لمنع وقوعها أو تكرارها . إن القيادة هي بمثابة الدرع الواقي في إدارة الأزمات من خلال السعي إلى إيجاد البدائل الممكنة وحلول غير نمطية، والوقت المتاح لاختيار البديل يؤدي إلى ابتكار أساليب و استصدار قرارات جديدة للتعامل مع الحاضر وهو ما يسمى بالموقف الابتكاري للأزمة . وهنا على صانعي القرار أن يتمتع بمجموعة من المهارات لإدارة الأزمة بحلول إبداعية ومرونة فنية في التعامل مع جل المواقف .

**تطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات:** على المنظمات أن لا تتبع أسلوب الرد العشوائي أي أنها تنتظر وقوع الأزمة ثم تقوم بمواجهتها و إصلاح الأثار التدميرية الناجمة عنها وهذا الأسلوب لا يحقق العائد المرجو في إدارة الأزمات ومن هنا تنبع الضرورة الملحة لقيام المنظمات بتطبيق المنهج المتكامل لإدارة الأزمات .

ويقضي هذا المنهج بان تقوم المنظمة بتحديد وتقييم المخاطر المحتمل أن تتعرض لها من البيئة المحيطة ثم تقوم بعمل برامج استعدادات للأزمة لمنع أو مواجهة تلك المخاطر بكفاءة وفاعلية من خلال إنشاء نظم إنذار مبكر لاكتشاف الأزمات قبل وقوعها ووضع خطط الطوارئ للأزمة وتشكيل فريق لإدارة الأزمات ومواجهتها و استئناف النشاط ثم تقييم الأزمة التي وقعت واستخلاص الدروس المستفادة لمنع وقوع الأزمات المشابهة في المستقبل.

### 3.4 بناء إستراتيجية لإدارة الأزمات :

كما أن الخطوات الأساسية لبناء إستراتيجية لإدارة الأزمات في المؤسسة يمكن حصرها بسلسلة مستمرة من خمس خطوات:

**تقييم البيئة (Establish The Context):** بوضع قاعدة كيفية النظر للأزمة و كيفية التعامل معها من قبل العاملين في المؤسسة، حيث يضمن ذلك تحديد فلسفة إدارة الأزمات، كما أن تحديد الأهداف من قبل الإدارة يمكنها من تمييز الأحداث المحتملة التي تؤثر على إنجازها. **تميز الأزمات (Identify crisis):** و ذلك بالإجابة على السؤالين: ماذا يمكن أن يحدث؟ و كيف يمكن أن يحدث؟ فالأحداث الداخلية و الخارجية تؤثر على إنجاز أهداف المؤسسة، و يجب أن تميز الإدارة بين الأزمات و الفرص.

تحليل الأزمات (Analyses crisis): يتم هذا التحليل بأخذ إمكانية حدوث الأزمة ودرجة تأثيرها على أهداف المؤسسة بعين الاعتبار، حتى يتم تحديد قاعدة واضحة للكيفية التي يجب أن تدار بها الأزمات المقيمة.

تقييم الأزمات (Evaluate crisis): تقدر الإدارة بالأزمات المحتملة الحدوث و تختار ردود فعل للأزمة: تجنب، قبول، أو تخفيض الآثار المترتبة، و تطور الإدارة بعد ذلك مجموعة نشاطات لترتيب الأزمات حسب أولويتها.

مناقشة الأزمات (Treat crisis): في هذه المرحلة يتم تحديد البدائل الإستراتيجية الممكنة للسيطرة على الأزمة، ثم اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل منها، والذي على ضوءه تطور خطط لمعالجة الأزمة تتضمن الوسائل اللازمة لذلك.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الخطوات الخمسة ترافقها عملية مستمرة من الرقابة تقوم بها إدارة الأزمات، و ذلك بالمراقبة و إجراء التعديلات حسب الضرورة، فهذه النشاطات الرقابية قد تكون منفصلة لكل خطوة من الخطوات الخمسة السابقة، أو قد تكون مجتمعة. وإدارة الأزمات بفعالية وكفاءة يكون ذلك من خلال:

- بناء خطط لمواجهة المخاطر المحتملة.

- تحديد المهام والمسؤوليات لإدارة المخاطر

- التدريب على الآليات الممارسات الفضلى في إدارة المخاطر.

- بناء آليات للمتابعة والتقييم في إدارة المخاطر وتنفيذها.

#### 5. الحتمية التنظيمية لليقظة الإستراتيجية كآلية وقائية لإدارة الأزمات :

النظر بعيدا في الأفق يحفظك من سقطات اليوم و من استشراف المستقبل وربح القادم و الحاضر و من لم يفعل خسرهما معا.

ومع الثورة المعلوماتية الهائلة التي حولت وحدة قياس المعلومات من البيت إلى الزيتابايت أصبح بالإمكان تصور المستقبل في إشاراته ورسمه في أحداثه وفق قاعدة جديدة هي المستقبل يصنع الحاضر<sup>6</sup>.

يخترن المستقبل كما هائلا من الإشارات الخفية و الظاهرة،ولا تطرح الإشارات الظاهرة أية أزمة من خلال أنها كانت متوقعة، لكن تعتبر الأزمات الخفية مركز الاهتمام وبالتالي إنها تقع في صلب مفهوم "اليقظة الإستراتيجية".

وتعني اليقظة الإستراتيجية Stategic Vigilance أربع عمليات ذات قيمة هي<sup>7</sup>:

أولا: الانتباه إلى أن المستقبل حافل بالإشارات ضعيفة الظهور عن بعد وقد تصدمنا بظهورها بشكل فجائي فتكون إذن صادمة .

ثانيا: التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها عن طريق الاستثمار في طرق التوقع ونظم المعلومات وقياس المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية و الاجتماعية ومثال ذلك متابعة تطور مؤشرات أسواق المال في اقتصاد المخاطر .

ثالثا: الكشف عن علاقة تلك الإشارات ذات الصبغة المستقبلية بحاضر المجتمع ودرجة تلك العلاقة و كيف يجب أن تكون السياسات الملائمة مثل تأثير أسعار الغذاء في المستقبل

رابعا: تطوير الذهنية الإستشرافية لدى السكان وواضعي السياسات تمهيدا لإقامة مجتمع المعلومات و الاقتصاد المبني على الإستشراف.  
إن الذهنية الاستشرافية أو اليقظة الإستراتيجية لدى واضعي القرار في المنظمة على أساس المعلومة الصحيحة و الرقم الجيد هي الوضع الفكري و النفسي الوحيد الذي يجنب المنظمة حالة الغفلة و يحول دون عنصر المباغته المربك للتوازنات الكبرى .  
تصبح اليقظة مفهوما إستراتيجيا عندما توظف لصالح الإستشراف و صناعة مستقبل المنظمة .

### 1.5 ما هي اليقظة؟

اليقظة Vigilance تعني: "أن يكون الشخص على تيقظ أي حالة الوعي و الإحساس وفي وضعية استقبال وتلقي لكل ما يراه من محيطه الخارجي من إشارات، أفعال، أقوال، دون معرفة ماهي بالضبط ومتى وأين تحدث"<sup>8</sup>

### 2.5 اليقظة الإستراتيجية :

اليقظة الإستراتيجية Statagic Vigilance هي السرورة المعلوماتية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن معلومات تساعد على التنبؤ بالتغيرات التي تحصل في محيطها الاجتماعي و الاقتصادي بهدف خلق فرص للمؤسسة و تقليل احتمال وقوع الأزمات .  
كما أنها عملية مستمرة من إدارة المعلومات و دعم القرار من اجل تنمية و تطوير المنظمة و ضمان بقائها<sup>9</sup>

### 3.5 اليقظة الإستراتيجية: المزايا و الفعالية التنظيمية :

إن أهم ما تقدمه اليقظة من مزايا للمؤسسة ما يلي :

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لان المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين المستمر و الوقاية من الأزمات و التصدي لها في حالة الوقوع.
- تساعد في التنبؤ بوقوع الأزمات و العمل على تسييرها بشكل عقلائي و بأقل الخسائر .
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة
- وسيلة إستراتيجية للتسيير أين تكتشف خلية اليقظة على مناطق نفوذ التهديدات و الفرص على المؤسسة والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجيتها .

### المفاتيح العشر الإستراتيجية لإدارة الأزمات:

يتطلب الموقف بروز مهارة و فنون للتعامل و إدارة الأزمات بكل فعالية تنظيمية للخروج بأقل الخسائر، و تُعرّف الفعالية بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة سلفا"<sup>10</sup>.  
و كلما اقتربت المنظمة بتجاوز الأزمة بنسبة منخفضة نقول أن المنظمة استطاعت تحقيق الفعالية.

و يمكن إستراتيجية إدارة الأزمات أن تحقق الفعالية إذا ما راعت إدارة المنظمة المفاتيح التالية <sup>11</sup> :

### المفتاح الأول: شفافية الرسالة التنظيمية وأصالة القيم:

يمثل وضوح رسالة المنظمة وشفافيتها أولى خطوات النجاح لإستراتيجية إدارة الأزمات، وحتى تكون ناجحة، فإن على إدارة المنظمة أن تدرك أهمية وجود قيم تنظيمية و أن تلتزم بعملية

تطوير هذه القيم، وترسيخها وتطبيعها في السلوكيات التنظيمية، فالأفراد يحتاجون لمعرفة ما هو عمل و هدف المنظمة ؟ و كيفية قيادة قيم المنظمة لأعمالها؟ و بدون هذا الفهم فلن يطور العاملون التزامهم و ولاءهم للمنظمة.

#### المفتاح الثاني: المورد البشري المتحمس ذو الثقة العالية :

كل فرد في المنظمة أياً كان موقعه له دور في إدارة الأزمات، فالإدارة العليا تحدد الأزمات و ترتبها حسب الأولوية، و تصمم و تعدل السياسات و النظم اللازمة للحد من الأزمات، و تعطي التعليمات الواضحة لتنفيذ السياسات. أما العاملون التنفيذيون، فعليهم إطاعة السياسات و إبلاغ الإدارة بالنقاط التي تحمل في طياتها أزمات، و اقتراح كل ما من شأنه أن يجعل السياسات أكثر ملائمة، و تزداد أهمية الأفراد في درأ الأزمة، إذا علمنا أن <sup>12</sup> الإنسان مسئول بنسبة تتراوح بين 80 إلى 90 % عن الحوادث التي تقع في المنظمة، أما نسبة 10 إلى 20 % الباقية فترجع إلى الظروف البيئية.

أي نجاح و فشل إدارة الأزمات بيد الموارد البشرية في المنظمة.

#### المفتاح الثالث: البيئة : المحيط المشجع:

مهما كان نوع الأزمة أو مداها، فأهم شيء هو سرعة التصرف، فعلى كل منظمة أن يكون لديها خطة جاهزة للاستجابة السريعة لجميع حالات الأزمة و الخسائر المرتبطة بها، لأن تصرف المنظمة بسرعة و بصرامة، سوف يؤكد على وجود بيئة تلتزم بقيمتها الجوهرية.

#### المفتاح الرابع: المنهجية السليمة:

يجب ألا تكثفي إدارة الأزمات بكشف الأزمات في عملية الرقابة الإستراتيجية، بل يجب أن تتخذ الإجراءات التصحيحية التي تؤدي للحصول على النتائج المرغوبة، و لا يمكن للإدارة أن تتخذ الإجراءات التصحيحية بنجاح إلا إذا راعت الشروط التالية: تحديد أسباب الانحرافات المسجلة، و اختيار أنسب الإجراءات التصحيحية، و التأكد من التنفيذ الناجح للإجراء التصحيحي.

#### المفتاح الخامس: أمانة و قدرة الأفراد:

إن أفضل السياسات و الإجراءات لن تكون ذات فعالية ما لم يطبقها الأفراد بصورة سليمة، و يساعد على ذلك التفويض الواضح للسلطات بأن ينص الهيكل التنظيمي و الوصف الوظيفي على خطوط التقارير و السلطة داخل المنظمة، بالإضافة إلى فصل الواجبات، بمعنى عدم تداخل الواجبات بين الوظائف المختلفة.

#### المفتاح السادس: التكلفة و الأداء:

لضمان الكفاءة و الفعالية لإستراتيجية إدارة الأزمات، على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الإجراءات التي أصبحت تمثل عبئاً أو تكلفة زائدة مع تطور عمل المؤسسة، خاصة و أن النمو في حد ذاته قد يؤدي إلى آثار عكسية على الحالة النفسية للعاملين ( الأداء ) أو على ثقافة و قيم المنظمة.

#### المفتاح السابع: نظم إدارة معلومات يعتمد عليها:

تعتبر نظم إدارة المعلومات ذات حيوية خاصة لعملية إدارة الأزمات، حيث لا يمكن السيطرة على شيء غير معروف، أو لا توجد معلومات كافية عنه، فالمعلومات الدقيقة ضرورية لمتابعة الأزمة و الحد منها، و تتعدى المحاسبة إلى كافة العمليات، و عليه فإن المنظمة بحاجة إلى نظام يدير و يسيطر على محتوى و تدفق المعلومات.

**المفتاح الثامن: الفعل الحاسم:**

إذ تحدث الأزمات بسرعة غير متوقعة وتختلف مشاكل عدة مما يستدعي أن تكون الاستجابة فاعلة وذات تراكمات حاسمة وإيجابية بما يقلص حجم الأزمة أو يخفف تأثيراتها المصاحبة.

**المفتاح التاسع: الجانب الإنساني في الأقوال والأفعال:**

إذ يتسم سلوك بعض المديرين بالبرود والتعجرف بعد حدوث أزمات تخلف ضحايا، مما يشكل مصدرًا للغضب والإحباط وللمقاضة القانونية وللتغطية الإعلامية الرديئة، "قل أسف وأعتذر بشكل مستمر، وساعد الضحايا".

**المفتاح العاشر: وجود درع قيادي :**

فالقيادة القادرة على مساندة الأزمات و لها مهارة في التعامل و المراوغة وترويض الأزمة، وإشغال الحماس في نفوس العاملين ليعملوا ضمن فريق واحد ليسدوا كل الثغرات التي يمكن أن تنفذ لداخل المنظمة وتحدث تشققات في كيانها، أنها عملية ضم كل عامل ليتشكل نحن اجتماعيا تنظيميا يقدم مصالح المنظمة على مصالحه الشخصية .

**خاتمة :**

إن نجاح المنظمة الصناعية في مساندة الأزمات من خلال يقظتها الإستراتيجية تكون قد قطعت نصف الطريق نحو تحقيق إيجابية وسلاسة في التعامل مع الأزمات، ويتبقى الإدارة الرشيدة اللازمة من خلال أطقم مدربة لإدارة كل أزمة طبقا لمتطلباتها و الآثار التي قد تنجم عنها، وإن التنبؤ بالأزمات لا يقلل من خسائرها و آثارها الضارة و السلبية منها بل يحقق سهولة ويسر للقائمين على إدارتها والتعامل معها مما يؤدي إلى تجنب ظهور أزمات فرعية أخرى قد تسببها سوء الإدارات للأزمة الرئيسية .

**الهوامش والحالات:**

1 السيد عليوة، إدارة الأزمات و الكوارث - حلول عملية - أساليب وقائية، مطابع سجل العرب، القاهرة، 1997، ص5.

2محمد رشاد الحملاوي، إدارة الأزمات :تجارب محلية وعالمية، دار أبو المجد للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 1995، ص29.

3مركز القرارات للإستشارات، إدارة الوقت و الأزمات و الإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2002، ص81.

4 راسم محمد الجمال و خيرت معوض عياد، إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2005، ص334.

5Pauchant Thierry and Mitroff , **Transforming the Crisis-Prone Organization: Preventing Individual, Organizational, and Environmental Tragedies** Jossey-Bass, San Francisco, CA 1992, p99.

6بشير مصطفى، نهاية الربيع الأزمة و الحل، دار جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2015، ص105.

7نفس المرجع، ص106.

8عبد الفتاح بوخمخ و عائشة مصباح، دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 8/9/2010، ص06.

9 Salah Rabhi, **La veille stratégique au service de l'entreprise**, préparation préparée le cadre du séminaire sur l'intelligence économique, Alger, Hôtel aurassi, le 23 décembre 2009, p07.

10عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص25.

11 [www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file\\_3.pdf](http://www.microfinancegateway.org/audit/index.htm/file_3.pdf), date de: 02/06/2017.

12 عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 539.