

اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي فعال لإدارة الأزمات
"دراسة نظرية تحليلية"

د. خالد لتييم

أستاذ محاضر جامعة جيغل

الهاتف النقال: 0660304739

البريد الإلكتروني: khalid_trust@yahoo.com

د. عيسى نجيمي

أستاذ محاضر جامعة جيغل

الهاتف النقال: 0778528900

البريد الإلكتروني: aissa.ned@gmail.com

ملخص: تعتبر البيئة مصدرا ومنبعا لتزويد المنظمة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة، ومن جهة أخرى تعتبر المصب النهائي لمخرجات هذه المنظمة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها، وبما أن المنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالبيئة فإن تعرضها للأزمات أمر وارد، وما عليها إلا إدارة هذه الأخيرة عن طريق اليقظة التي تعتبر من أهم الصفات التي يجب على المنظمة التمتع بها، وهي تعني بقاءها على صلة دائمة بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بها، مسلطة الضوء على جميع التحركات التي تحدث في متغيرات هذه البيئة والبقاء على حرص دائم من تأثيراتها، من أجل ضمان تدفق مستمر للمعلومات على إدارة المنظمة، تساعد على اتخاذ القرارات التي تواجهها بها هذه المتغيرات، سواء كانت فرصا أو تهديدات. فاليقظة الاستراتيجية، تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عن هذه المتغيرات.

الكلمات المفتاحية: البيئة، اليقظة، اليقظة الاستراتيجية، الأزمة، إدارة الأزمات، التشخيص الاستراتيجي، الاستراتيجية.

Abstract:

Environment is a source to provide the organization by requirement information used as a resource to make good and rational decisions. On the other hand, it is an estuary for the final output of this organization which is adopted it for ensuring the continuity and survive. With the reality of the closely linked between the organization and the environment, the exposure to the crisis can be happened, which oblige the organization to manage it through the vigilance which is one of the most important elements that an organization must have it.

Vigilance makes the organization on the permanent link with the internal and external factors surroundings, highlighting all the moves that occur in the variables of this environment and stay keen lasting effects, in order to ensure constant flow of information on the management of the organization, helping to make decisions that faced by these variables, whether opportunities or threats. Vigilance strategy (Business Intelligence) allows the organization to be kept informed of what surrounds them, and do not be surprised by the results of these variables .

Keywords: Environment, Vigilance, Vigilance Strategy, Crisis, Crisis Management, Strategic Diagnosis, Strategic.

مقدمة

الناظر في المنظمات و أحوالها يلاحظ إحاطتها بالمتغيرات العالمية الكبيرة، و الاتجاهات الجديدة، ومناخ عمل يختلف عن الماضي يمثل واقع العالم الحالي، وباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا فإن ذلك يعني احتمالية تعرضها للأزمات التي تهدد إمكانية بقائها في عالم الأعمال أمر وارد. ومن هنا يصبح موضوع طريقة التعامل مع الأزمات (إدارة الأزمات) مهما عندما نعرف أنه أمرٌ حتميٌّ ولا بد منه . ولكي تستطيع المنظمة التعامل مع الأزمات التي تمر بها عليها أن تعرف المؤشرات التي تدل عليها قبل وقوعها وتهيئة فريق عمل متخصص تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة الموثوق بها والمعدة بشكل مخطط، التي تصل في الوقت المناسب إلى متخذ القرار.

لذا فإن نظام الاستماع والتحليل البيئي جد ضروريان لأية منظمة من أجل التحكم في المتغيرات المحيطة بها، والتي تؤثر عليها باستمرار، لأن التغيرات البيئية الجديدة و ما يمكن أن تشكله من خطر على منظمات الأعمال توجب عليها التكيف المستمر معها، هذا التكيف لن يكون فعالا إلا إذا كانت المنظمة تتزود و باستمرار بالمعلومات عن التطورات التي تحصل في بيئة أعمالها، و ما يزيد من فعالية التكيف هو استباق المنظمة للتغيير من خلال توصلها إلى إشارات إنذار عن التغيير قبل حدوثه، مثل هذه المعلومات تتطلب أنظمة فعالة لبناء اتصال خارجي مع البيئة يسمح برصد التغيرات الخارجية، و كذا اتصال داخلي يمكن معه تفعيل عملية توزيع و انتقال المعلومات داخل المنظمة بما يسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

هذا و تعتبر اليقظة الاستراتيجية من أهم الأنظمة التي يمكن للمنظمة اعتمادها لتدعيم قواعد العلم، المعرفة و الخبرة عن طريق ما يتم جمعه، معالجته، و نشره من المعلومات بين مختلف مصالحها، كما تعد اليقظة الاستراتيجية ضرورة يجب اعتمادها لضمان تزود مستمر و آني بالمعلومات الاستباقية عن المنافسين، زبائن المنظمة، التكنولوجيا، أنظمة الإنتاج الجديدة، و كل التغيرات الأخرى التي يمكن أن تحدث آثارا على توجهات المنظمة و كيانها.

ومن هذا المنطلق فإن الإشكالية التي نريد بلورتها يمكن حصرها في طرح التساؤل التالي: **كيف**

تساهم اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ؟

و سنحاول الإجابة على هذا السؤال المحوري من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الخصائص التي تتميز بها البيئة وجعلت دراستها أمر حتمي و ضروري؟
- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية؟ وما هي مختلف أنواعها؟
- ما المقصود بالأزمة؟ وكيف يمكن إدارتها؟
- كيف يتم إدارة الأزمة عن طريق اليقظة الاستراتيجية؟

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الآتي:

- بلورة مفهوم اليقظة الاستراتيجية على أنه خيار استراتيجي أمام المنظمة لضمان البقاء والاستمرار وتحقيق القدرة التنافسية لها.
- التعرف على مفهوم الأزمة، وأساليب إدارتها.
- كشف أساليب اليقظة الاستراتيجية التي يتم من خلالها إدارة الأزمات.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من كون اليقظة الاستراتيجية تشكل ركنا مهما في مجابهة تحديات العصر، إذ أنها حالة صلة بين الماضي و الحاضر و المستقبل، فاليقظة الاستراتيجية تعتبر إبداعا تنظيميا ينتقل بالمنظمة من الاعتماد على المعلومات العادية عن التغيرات التي تحدث في محيطها إلى إشارات الإنذار المسبق التي يكون الهدف منها هو استباق التغيرات و تفعيل تكيف المنظمة معها . فاليقظة الاستراتيجية، تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عنه.

ولإبراز علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة الأزمات، سنتناول من خلال هذه الورقة البحثية

المحاور التالية:

- أولا: خصائص البيئة.
- ثانيا: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية.
- ثالثا: مفهوم الأزمة وإدارتها.
- رابعا: الأساليب المساعدة على اليقظة الاستراتيجية كوسائل لتقدير وإدارة الأزمات

أولا: خصائص البيئة

تلعب خصائص البيئة دورا هاما وفعالا في عملية اتخاذ القرارات واختيار البدائل الاستراتيجية المثلى المتاحة أمام المنظمة.

وقد اختلف الباحثون في تحديد أهم الخصائص البيئية والنتائج عن عدم الإجماع عن تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، فكل جهة ترمي إلى وضع تعريف حسب الأهداف المراد تحقيقها، أو حسب النشاط المتبع للمنظمة، إذ ستركز على الخصائص التالية الأكثر قبولا: (1)

أ- **التعدد:** نعني به التعدد والتنوع والاختلاف في مكونات العوامل التي تؤثر على المنظمة، والتي تستوجب طاقة كبيرة من التكنولوجيا المتطورة من أجل السيطرة والتكيف مع هذه العوامل، مهما كان عددها ودرجة اختلافها، مما سبق يمكننا القول: أن المنظمة تقع بين البساطة والتعدد في البيئة.

ب- **الديناميكية:** يقصد بها معدل التغير في عوامل البيئة، إذ يمكن للمنظمة الانتقال من بيئة مستقرة ساكنة إلى بيئة غير مستقرة ديناميكية، وهذا حسب درجة ارتفاع أو انخفاض درجة النمو.

ج- **عدم التأكد:** وهي من أهم الخصائص، حيث يجد المسير نفسه في هذه الحالة عاجزا على تحديد احتمال وقع الحدث، وهذا راجع لقلة المعلومات عن العوامل والمتغيرات المحيطة به، وبالتالي عدم القدرة على تأثير المتغيرات البيئية مستقبلا. وعلى كل منظمة، الحرص على توفير متطلبات استقرارها، وهذا عن طريق قدراتها وكفاءتها في التعامل مع المتغيرات في بيئتها. إذ تتوفر لكل منظمة مقومات التأثير والسيطرة على البيئة الداخلية، والتي تتطلب تحليل النظام الداخلي لها، ليتمكن للمقرّر مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المحددة على مدى فترات زمنية معينة. ومع تزايد درجة التغيير والتعقيد من جهة، نتيجة لتنوع المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية وسرعة تغيرها وعدم استقرارها، تسعى المنظمة إلى التفاعل والتكيف مع خصائص هذه البيئة بما يحقق أهدافها إذ تتميز هذه البيئة ب:

- تعدد العوامل البيئية التي تؤثر على أعمال المنظمة التي يجب التنبؤ بها وتحليل آثارها.
 - تداخل تلك العوامل فيما بينها من جهة، وفي تأثيرها على المنظمة من جهة أخرى.
 - سرعة معدل تغير ظروف وعوامل البيئة، إذ تتميز تلك العوامل بنوع من التعقيد متجلية في قيود وفرص، إذ يسمح التحليل بالكشف عن درجة الحرية والخطر الذي يعيق أي قرار استراتيجي، والذي يسمح بدوره للمنظمة بأن تحقق هدفين من احتكاكها بالمحيط هما :
 - الاستفادة القصوى من الفرص التي يمنحها المحيط.
 - أن تتكيف أوضاعها مع متغيرات بيئتها الخارجية، بما يتناسب مع أهدافها واستراتيجيتها.
- وتعتبر البيئة الخارجية مصدرا لكل المعلومات التي تصل إلى المنظمة من الخارج، والتي تتفاعل معها من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالهيئات الإدارية العليا، كالوزارات والمؤسسات الكبرى، والمعلومات المتعلقة بالأفراد والمواد والطاقات والأداء والقيم المختلفة، والدراسات والأبحاث والقوانين والتشريعات وجميع المداخلات المادية وغير المادية.
- وتفيد هذه المعلومات بإعطاء صورة واضحة عن الواقع الاجتماعي، السياسي، القانوني والثقافي و ... الخ، وعن نوع التحديات التي تواجه المنظمة في مجال المنافسة ودرجة المخاطرة وحالة عدم التأكد التي تتعرض لها.

ثانيا: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

اليقظة مفهوم حديث النشأة، ظهر ونشأ في الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها ، و تطور استعماله في بداية التسعينات تحت اسم خلايا اليقظة التكنولوجية في أوروبا⁽²⁾ ، أما في الولايات المتحدة فهو مرتبط بالمنافسة.⁽³⁾ وفيما يلي سوف نتطرق إلى مفهوم اليقظة، وبعدها إلى تعريف اليقظة الاستراتيجية.

1- مفهوم اليقظة:

سنتناول في هذا العنصر التطور التاريخي لمفهوم اليقظة، وتعريفه وكذا أهم الخصائص التي يتميز بها.

أ- التطور التاريخي للمفهوم

تشير كلمة يقظة إلى إحدى الحالات التي يمكن أن يكون عليها شخص ما، فقد يكون في حالة نوم، أو حلم أو يقظة، ونعني لغة بيقظ صحا و انتبه - تنبه للأمر وتظن - و حذر واليقظة هي الانتباه من النوم و يستعمل هذه المصطلح للدلالة على المراقبة المستمرة للشيء.(4)

كما يستعمل في ميدان الأمن للدلالة على الانتباه والملاحظة المستمرة لكل ما هو غير مألوف و غير عادي و يمكن أن يمس بأمن الأشخاص والممتلكات.

أما في إدارة الأعمال فاستعمل هذا المصطلح حديثا للدلالة على المراقبة والمتابعة المستمرة لبيئة أعمال المنظمة ورصد التغيرات التي يمكن أن تشكل فرصا أو تهديدات لها.

و في اللغة الفرنسية استعمال مصطلح اليقظة ناتج عن مفهوم المراقبة بالرادار التي أشار إليها كل من "مارتيني ومارتي" "Martinet et Marti" فيرى الباحثان أن هذا الرادار يتولى القيام بمهمتين أساسيتين هما: (5)

• مهمة المراقبة المستمرة والتي تتم بواسطة رادار اليقظة، و هدفه إطلاق إشارات الإنذار عن خطر ما يدهم المنظمة.

• مهمة التتبع أي تتبع مصدر الإنذار، و التي يتولاها رادار المتابعة، و يهدف هذا الأخير إلى جمع أكبر قدر من المعلومات، للتمكن من تفسير الإشارات المرسله من طرف رادار اليقظة.

ومن هنا نجد أن المراقبة تؤدي دورا هجوميا لاكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا لحماية تلك المعارف.(6)

و قد عرف هذا المفهوم صعوبات كبيرة لكي تتبناه الثقافات الفرانكفونية إذ كان يقرن عادة بالجوسسة اعتبارا لترجمته من الإنجليزية intelligence بـ Espionage (7). ونشير هنا أن اليقظة تختلف عن التجسس، وهذا باختلاف مصادر المعلومات، فإذا كانت المصادر رسمية فنحن أمام اليقظة، وإذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس والذي يعرض صاحبه الى عقوبات وأخطار جسيمة (8).

و يقرن هذا المفهوم في أوروبا بالتكنولوجيا عادة للدلالة على مختلف أنواع اليقظة (9)، أما في الثقافة الأمريكية فيقرن بالمنافسة فيقال الذكاء التنافسي intelligence concurrentiel. لكن اعتماد مصطلح الذكاء الاقتصادي، أو اليقظة الإستراتيجية أو خلية المعلومات الخارجية تجمع عادة نفس الأنشطة و المهام و التي هي الحذر المستمر، نشر المعلومات لمتخذي القرار و تقييم نتائجها لتحسين الأداء.(10)

ب- تعريف اليقظة:

على الرغم من النشأة الحديثة لمفهوم اليقظة إلا أنه عرف انتشارا واسعا ضمن اقتصاديات الدول الغربية، وهذا ما يجعل تعدد تعاريفه أمر وارد، ويمكن تحديد بعضها في الآتي:
تعرفها "ك.كوان" "C.Cohen" بأنها جهد المراقبة الاستشرافية لبيئة أعمال المنظمة، بحيث يتم ذلك من خلال جمع معلومات ذات طابع توقيعي، وصفي، و ليس عن طريق نماذج إحصائية لحساب التوقعات. (11)

و يعرفها "إ.باتيرون" "E.Pateyron" بأنها عبارة عن عملية البحث عن المعلومات بموجب يقظة و مراقبة مستمرة لبيئة أعمال المنظمة، و ذلك لغاية استراتيجية. (12)
إن التعاريف السابقة تقودنا إلى اعتبار أن اليقظة عبارة عن عمل مخطط، لاستهداف و تعقب المعلومات بموجب مسح مستمر لبيئة أعمال المنظمة و رصد الإشارات التي تتبأ بحدوث تغيرات مستقبلية قد تكون لها أثر إيجابي أو سلبي على منظمة الأعمال.

ج- مميزات اليقظة

تتميز اليقظة بمجموعة من الخصائص تجعل منها عملية في غاية الأهمية بالنسبة لمتخذ القرار، تتمثل هذه المميزات في الآتي: (13)

- **الجماعية:** فهي عبارة عن مسار معلوماتي يبدأ من البحث الجماعي عن المعلومات وصولا إلى تفسيرها واستخدامها لبناء رؤية عن المحيط الذي تريد المنظمة إعلاء و فرض مكانتها فيه. (14)
و هي عملية جماعية تجند لها كل الجهود داخل المنظمة، والتي تسمح بتقادي بعض الأخطاء المكلفة مثل:

- 1- تواجد المعلومات داخل المنظمة مخزنة لكن دون أن نكون على دراية بتواجدها
 - 2- حجز المعلومات من طرف بعض الأطراف و منع وصولها إلى مراكز اتخاذ القرار
 - 3- المعلومات المجردة أو الضمنية، فيصعب الانتفاع بها جماعيا كونها في أذهان الأفراد فالوصول عليها مرهون بطبيعة الشخص الذي بحوزته.
- **التطوعية:** إن التطوع يستوجب إدراك أهمية الفعل التطوعي من طرف القائم به، و يقتضي بذلك الذهاب وبصفة إرادية إلى المعلومة و البحث عنها، و تنشيط كل الحواس لذلك و الانتباه بشدة.
- **الاستراتيجية:** أي أن المعلومات المحصل عليها لا تتعلق بالقرارات المتكررة كالتطبيقات، وإنما بتلك الأحداث التي تؤثر على بقاء و استمرارية المنظمة كقرار اختيار قطاع النشاط الاستراتيجي "DAS" فهي قرارات غير متكررة لا يمكن بناء بشأنها نماذج رياضية.
- **الاستباق:** يؤكد تعريف "ليسكا" "Lesca" لليقظة على أن الهدف منها هو استباق التغيرات (15)، إذن فاهتمامها يكون أساسا بالمعلومات ذات الطابع التوقعي، فيتم بناء من خلالها قراءات عن المستقبل.

هذا و يجب التمييز بين طريقتين لقراءة المستقبل؛ فالطريقة الأولى تعتمد على تكديس معلومات عن أحداث الماضي و بناء التقديرات الاستقرائية، فننظر بذلك إلى المستقبل في مرآة عاكسة، و تعتمد أساسا هذه الطريقة على النماذج الإحصائية المتعارف عليها كطريقة المربعات الصغرى مثلا. أما الطريقة الثانية فتتمثل في البحث عن المعلومات التي تنذر بتغيرات محتملة الحدوث مستقبلا، و هي ما يسمى بالإشارات الضعيفة و التي أشار إليها "أنسوف" " H.I Ansoff " في كتاباته سنة 1975.

2- اليقظة الإستراتيجية

أ- تعريف اليقظة الإستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية ⁽¹⁶⁾ أول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية منذ الستينات من القرن الماضي تحت مصطلح مسح البيئة (Environment Scanning)، حيث قدم (Aguilar 1967) دراسة بين فيها الطريقة التي من خلالها أصحاب القرار يحصلون على معلومات تتعلق بأحداث خارج المنظمة، و سمي هذه السيرورة بمسح بيئة الأعمال (Scanning the business Environment) والتي تعتبر مظهر خاص لمراقبة البيئة، والمعلومة الخارجية حسبه تكون من أصل خارجي تتعلق بالعوامل الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية... الخ، عكس المعلومات الناجمة عن الموارد البشرية والعلاقات بين الأفراد والاستعلام عن القرارات السابقة... الخ، وأظهر العديد من مصادر المعلومات الإستراتيجية.

يُعرف البعض اليقظة الإستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المنظمة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد. تصنّف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات وتسمح للمسيرين بحسن القيادة والتسيير في الأوقات العصيبة. وبذلك يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الإستراتيجية كنظام مُكوّن من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.

وفي الاتجاه نفسه يذهب Jakobiak إلى التعبير عن اليقظة الإستراتيجية على أنها رصد للبيئة متبوع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة بعد تحليلها ومعالجتها، بغرض اتخاذ قرارات إستراتيجية.

أما (Lasca et Schuler(1998) فيعرفان اليقظة الإستراتيجية بأنها « السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المنظمة في الاستماع واستباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو-اقتصادية ، بهدف خلق وتغطية فرص الأعمال وتقليل عدم اليقين». هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج المنظمة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى بالإشارات الضعيفة - وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا على حد تعبير(Ansoff (1975

ومن خلال هذه التعاريف نجد أن لليقظة الإستراتيجية مجموعة من الخصائص تكمن في الآتي: ⁽¹⁷⁾

الإستراتيجية: تستخدم للإشارة الى أن المعلومات التي تقدمها اليقظة الإستراتيجية لا تخص العمليات الحالية والمتكررة، إنما تخص تزويد القرارات ذات الطابع المستقبلي، وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة.

التنصت المسبق: وهو أسلوب يهدف إلى توفير المعلومات التي تخص المستقبل، لهذا فمعلومات اليقظة الإستراتيجية هي إشارات الإنذار المبكرة، أو الإشارات الضعيفة حسب تسمية " H.Igor ANSOFF " وليست توقعات مستتبطة من الماضي.

البيئة: وتعتبر عن مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المنظمات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وهو تعريف يجمع بين القوى التي تنتمي إلى البيئة الخارجية والبيئة الداخلية. وما تعنيه البيئة أيضا مجموعة القوى والمتغيرات التي تتأثر بها المنظمة ولا تستطيع الرقابة عليها ولكن يمكن الاستفادة منها. وهذه القوى قد تكون إيجابية فتستخدم لصالح المنظمة أو قوى سلبية تعمل في غير صالح المنظمة.

الإبداع: بالنظر إلى إشارات الإنذار المبكرة التي توفرها اليقظة الإستراتيجية، فهي إشارة لمفهوم الإبداع، حيث أنها لا تصف الأحداث التي وقعت فعلا، ولكن من خلالها يمكن صياغة فرضيات ورؤية مسبقة إبداعية.

الإرادية (الطوعية): بما أن هدف اليقظة الإستراتيجية ذو طابع إبداعي، فإنها لا يمكن أن تقتصر على مجرد رصد البيئة، بل هي تحتاج إلى إرادة تفرض على أفراد المنظمة تنشيط وفتح جيد للأذان والأعين بهدف التقاط المعلومات الاستباقية.

ب- دور اليقظة الإستراتيجية

تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المنظمة، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف هي: (18)

. **التوقع :** و هو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.

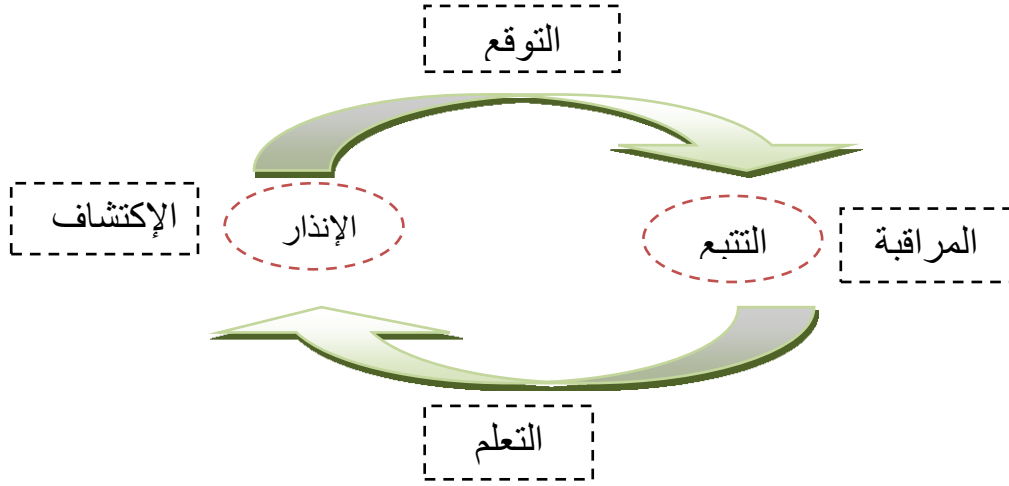
. **الإكتشاف :** اكتشاف منافسين جدد أو محتملين ، مؤسسات التي يمكن شرائها ، أو التي يمكن إقامة معهم شراكة من أجل التطوير ، و اكتشاف فرص في السوق.

. **المراقبة :** مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق ، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تمس أو تستهدف النشاط ، التنظيمات التي تستطيع أن تغير في اطار النشاط.

. **التعلم :** تعلم خصائص الأسواق الجديدة ، خطأ و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل إعادة تقدير المشاريع ، وضع اسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.

نلاحظ أن نظام اليقظة يجمع بين أسلوبين متكاملين : الإنذار ، و المتابعة ، الأول ينبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة . و الثاني يسمح بتتبع التطورات، وفيما يلي مخطط يبين الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية:

الشكل رقم (1): الأدوار الأربعة لليقظة الإستراتيجية



المصدر: <http://www.sidlei.co.cc>

ج- معلومات اليقظة الإستراتيجية

تجدر الإشارة إلى أن نظام اليقظة الإستراتيجية يظهر كنظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية، عن طريق جمع المعلومات من خارج المنظمة وتحليلها ونشرها، ويمكن حصر المعلومات التي تستهدفها اليقظة الاستراتيجية في الآتي: (19)

- **معلومات التحكم** (Control Information) و تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها لاستعمالها الداخلي (أنظر الشكل البياني 1) و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات (Benchmarking). و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أنّ أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الانتاج و نظم الجودة.

- **معلومات التأثير** (Influence Information) و تضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت للاستعمال الخارجي (أنظر الشكل البياني 1)، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالميل و المورد). و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات (Interorganizational Information Systems) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أنّ الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

- **المعلومات الجزئية** أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information) تمثل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، و يمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة، و هي معلومات قليلة و غير قطعية، جزئية

ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التّكامل، و لهذا أطلق عليها (Ansoff (1975 مصطلح "الإشارات الضعيفة"

ما يجب التنويه إليه هو أن اليقظة الإستراتيجية تُركّز على نوع خاص من المعلومات يُعرف بعلامات الإنذار/ التنبيه المبكر (الإشارات الضعيفة)، والتي تشير إلى معلومات ترفع النقب عن حدث أو أكثر يُحتمل أن يكون مهما لمستقبل المنظمة، تلد في مجموع معلومات ضبابية، كاشفة لمستقبل لم يتحدد بعد. تتميز بكونها معلومات خارجية توقعية؛ نوعية أكثر من الكمية؛ مجزأة إلى قطع صغيرة غير مرئية؛ غير كاملة وغير تامة؛ مُبهمة يشوبها الغموض واللبس؛ غير أكيدة وإستباقية تصف أشياء لم تكتمل بعد.

د- أنواع اليقظة الإستراتيجية

من خلال مراجعة الأدبيات يتضح أن هناك مجموعة أنواع و ممارسات لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة؛ هي اليقظة التنافسية التي تهتم بالمنافسين المباشرين والمحتملين، اليقظة التجارية تهتم بالزبائن والموردين، اليقظة التكنولوجية وتُعنى بالابتكارات والتطورات التكنولوجية، واليقظة البيئية ترتبط بالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ. وفيما يلي ملخص عن هذه الأنواع: (20)

1- **اليقظة التنافسية:** تهدف لفهم سلوك المنافسين الحاليين والمحتملين؛ انطلاقا من معرفة أداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة وقدراتهم وفرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم، وهذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية وردود أفعالهم. كما تسمح للمؤسسة من حصر (تحديد) منافستها الحالية والمحتملة من زاوية اقتصادية ومالية (عدد، علامات، استثمارات، مشاريع جارية،...).

2- **اليقظة التجارية:** وهي تخص المجال التسويقي؛ أي كل ما يرتبط بالعلاقات والأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية والخلفية (الزبائن والموردين)، فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين وحاجياتهم وكذا طرق إرضائهم؛ إضافة إلى العلاقات التي تجمعها بمورديها وموزعيها... الخ.

3- **اليقظة التكنولوجية:** هي النشاط الذي تراقب من خلاله المنظمة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، وتُعنى بجمع المعلومات التي تُمكن المنظمة من تحقيق سبق في مجال الإبداعات التكنولوجية، وينصب اهتمامها على التطورات التكنولوجية والتقنية والاكتشافات العلمية والتجديد التكنولوجي وتحسين خطوات الصناعة والبحوث والتقارير وبراءات الاختراع.

4- **اليقظة البيئية:** تهتم بمكونات البيئة الخارجية العامة أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المنظمة؛ سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو إجتماعية... الخ، ويستعمل الأنجلوساكسونيون مصطلح الإستخبار التنافسي « Competitive intelligence » بديلا لها.

5- **اليقظة الاجتماعية:** وتتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، المعارضات الدينية والعرفية، سوء التفاهم بين الأجيال، التمسك بالتقاليد. وكل ما يستوقف

انتباه التيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي. وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها، كما تمنح لمسيري المنظمة: مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة، سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل، الوسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية. (21)

ثالثاً: مفهوم الأزمة وإدارتها

1- مفهوم الأزمة

تعد الأزمة (22) (Crisis) مفهوماً قديماً اصطلاحاً واستخداماً وتعني في اللغة العربية: الشدة والقحط، وأزم عن الشيء أي أمسك عنه، والأزمة الحمية، والمأزم هو المضيق، فيما يقصد بها في اللغة الإنكليزية تغير مفاجئ نحو الأفضل أو الأسوأ.

يرتبط مصطلح الأزمة تاريخياً بالطب لكونها لحظة تحول مصيرية بين الحياة والموت تحمل تغييراً جوهرياً ومفاجئاً وتستدعي قراراً حاسماً يؤثر في مجرى الأحداث، ويكون عنصر الوقت أساسياً في فاعلية القرار. لذا تسبب الأمراض التي تؤثر في القلب أزمة قلبية، في حين لا يطلق مصطلح أزمة على أمراض أشد خطورة.

والأزمة سياسياً وعسكرياً هي اللحظة الفاصلة والحرجة بين السلم والحرب عند تأزم العلاقات بين الدول. إذ تنشأ الأزمة في ظل حالة من التوتر وضعف الثقة وعدم الاستقرار، وتتراكم وتستمد أسبابها من صراعات الماضي التي تتسحب إلى نزاعات في الحاضر وزرعا لبذور الانتقام في المستقبل بعد أن تتحلل وتستبدل بعد انتهاء الأزمة، التحالفات القديمة بأخرى جديدة قائمة على كيفية التعامل قبل وإثناء الأزمة.

والأزمة إدارياً هي موقف يواجهه متخذ القرار يفقد فيه القدرة على السيطرة عليه أو على اتجاهاته المستقبلية، تتلاحق فيه الأحداث وتتشابك الأسباب بالنتائج. وتغذي بعضها الآخر أنها موقف غير اعتيادي جداً يهدد أعمال وسمعة وصورة وعلاقات المنظمة ويضر بجمهورها.

يعدّ موضوع إدارة الأزمات من الموضوعات النامية التي ما زالت بحاجة إلى المزيد من التأطير النظري. ولهذا فقد اختلف الباحثون حول تعريف الأزمة فمنهم: (23)

من يصفها بكونها " حالة غير عادية تخرج عن نطاق التحكم والسيطرة، وتؤدي إلى توقف حركة العمل أو هبوطها إلى درجة غير معتادة، بحيث تهدد تحقيق الأهداف المطلوبة في الوقت المحدد "

- وهناك من يصف الأزمة بأنها " حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء. "

- عبارة عن خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم

عليها النظام. ويتطلب وجود الأزمة توافر شرطين أساسيين هما:

- أن يتعرض النظام كله للتأثير الشديد إلي الحد الذي تختل معه وحدته.

- أن تصبح الافتراضات والمسلمات التي يؤمن بها أعضاء المنظمة موضعاً للتحدي لدرجة أن يظهر لهم بطلان هذه الافتراضات. بمعنى أن الأزمة في جوهرها تهديد مباشر وصریح لبقاء كيان المنظمة واستمرارها.

وبالنظر إلى تعريفات الأزمة الواردة أعلاه يفهم من ذلك أنها حالة غير طبيعية يمكن أن تحصل لكل منظمة مما يعرضها إلى الاضطراب في نشاطها الاعتيادي، وتكون بدايتها صعبة وتهدد المنظمة في قدرتها على البقاء والاستمرار. وان كل نشاط داخل المنظمة يمكن أن يتعرض للأزمة، كالجانب المالي أو فقدان المنظمة لخصتها السوقية أو قيام المسؤولين ببعض التصرفات غير الأخلاقية، مما يعرض المنظمة للمخاطر. وإن تعرض المنظمة لهذا الخطر يتطلب منها مواجهته عن طريق اتخاذ قرارات جوهرية من قبل الإدارة العليا بشكل مباشر، كما يتطلب إشراك جميع الأطراف داخل المنظمة لتنفيذ هذه القرارات بكل دقة.

ومواجهة الأزمة إما أن تؤدي إلى عدم استطاعة المنظمة التغلب على الأزمة وبالتالي الوصول إلى نتائج سيئة، أو إلى قدرة المنظمة على التعامل الإيجابي مع الأزمة والخروج بالمنظمة بحالة أفضل مما كانت عليه قبل الأزمة. وإن الحالة الأخيرة هي الأكثر حدوثاً، لأن الحالة الأولى تؤدي إلى انتهاء المنظمة، وقليلاً ما نسمع عن ذلك. أما الحالة الثانية التي تستفيد فيها المنظمة من الأزمة بحيث تجعل منها نقطة تحول نحو الأحسن فهي الأكثر حدوثاً، والدليل على ذلك أن المنظمات تواجه وباستمرار أزمات متعددة ولكنها مستمرة في نشاطها.

2- خصائص الأزمات:

يمكن حصر أهم خصائص الأزمات في الآتي: (24)

- نقطة تحول تتزايد فيها الحاجة إلى الفعل المتزايد ورد الفعل المتزايد لمواجهة الظروف الطارئة.
- تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.
- يصعب فيها التحكم في الأحداث.
- تسود فيه ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات ومديرو الأزمة يعملون في جو من الريبة والشك والغموض وعدم وضوح الرؤية.
- ضغط الوقت والحاجة إلى اتخاذ قرارات صائبة وسريعة مع عدم وجود احتمال للخطأ لعدم وجود الوقت لإصلاح هذا الخطأ.
- التهديد الشديد للمصالح والأهداف، مثل انهيار الكيان الإداري أو سمعة وكرامة متخذ القرار.
- المفاجأة والسرعة التي تحدث بها، ومع ذلك قد تحدث رغم عدم وجود عنصر المفاجأة.
- التداخل والتعدد في الأسباب والعوامل والعناصر والقوى المؤيدة والمعارضة، والمهتمة وغير المهتمة... واتساع جبهة المواجهة.
- سيادة حالة من الخوف والهلع قد تصل إلى حد الرعب وتقييد التفكير.

ويضيف الصباغ إلى الخصائص السابقة: أن الأزمة تساعد على ظهور أعراض سلوكية مرضية مثل "القلق، فقدان العلاقات الاجتماعية، شيوع اللامبالاة، وعدم الانتماء." (25)

3- أنواع الأزمات

يمكن حصر الأزمات في ثلاثة أنواع هي: (26)

- **الأزمات الفورية Immediate Crises**: إذ تحصل الأزمة دون سابق إنذار أو بتحذير قليل، لذلك لا تكون المنظمة قادرة على التخطيط للأزمة قبل وقوعها.

- **الأزمات التصاعدية Emerging Crises**: وهذا النوع من الأزمات يتطور ببطء، ويمكن إيقافه أو الحد منه عن طريق استخدام بعض الإجراءات التنظيمية.

- **الأزمات المستديمة Sustained Crises**: ويستمر هذا النوع لأسابيع أو أشهر أو حتى سنوات.

4 - مفهوم إدارة الأزمة

مفهوم إدارة الأزمة يشير إلى كيفية التغلب على الأزمة باستخدام الأسلوب الإداري العلمي من أجل تلافى سلبياتها ما أمكن، وتعظيم الإيجابيات.

فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث والحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بآماكن واتجاهات الأزمة المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل معها، عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة والقضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة". أما عبد الرحمن توفيق فقد عرف إدارة الأزمات بأنها: " فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح لك بتحقيق تحكم أكبر في مصيرك ومقدرتك ".

وقال أيضا بأنها: " التخطيط لما قد لا يحدث ". (27)

ومن خلال التعريف الأخير نجد أن عملية التخطيط تؤدي دورا كبيرا في إدارة الأزمات وهي تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف الى تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في توجيه الإمكانيات والموارد المتاحة، للتعامل الفعال مع الأزمات المحتملة ومواجهتها في جميع مراحلها، مع الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة غير المخططة التي قد تصاحب الأزمة، والتخفيف من آثارها ثم توجيهها لتحقيق المصالح القومية.

فالتخطيط هو العامل الأساسي لنجاح عملية إدارة الأزمات حيث يساهم التخطيط الجيد في منع حدوث أزمة وتلافى عنصر المفاجآت المصاحب لها. ويتيح التخطيط لفريق العمل بإدارة الأزمات القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة وإدارة الأزمة بكفاءة عالية .

5- أساليب إدارة الأزمات والتعامل معها

هناك نوعان من أساليب حل الأزمات الأول معروف متداول، ويصطلح عليه بالطرق التقليدية، والثاني عبارة عن طرق لا تزال في معظمها، قيد التجريب ويصطلح عليها بالطرق غير التقليدية ويختلف أسلوب وأدوات إدارة الأزمة طبقا لطبيعة المرحلة التي تمر بها الأزمة : (28)

أ- الطرق التقليدية: ومن أهم هذه الطرق الآتي:

1. إنكار الأزمة: حيث تتم ممارسة تعنيم إعلامي على الأزمة وإنكار حدوثها، وإظهار صلابة الموقف وان الأحوال على أحسن ما يرام وذلك لتدمير الأزمة والسيطرة عليها. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في ظل الأنظمة الدكتاتورية والتي ترفض الاعتراف بوجود أي خلل في كيانها الإداري.
2. كبت الأزمة: وتعني تأجيل ظهور الأزمة , وهو نوع من التعامل المباشر مع الأزمة بقصد تدميرها.
3. إخماد الأزمة: وهي طريقة بالغة العنف تقوم على الصدام العلني العنيف مع قوى التيار الأزموي بغض النظر عن المشاعر والقيم الإنسانية.
4. بخس الأزمة: أي التقليل من شأن الأزمة (من تأثيرها ونتائجها). وهنا يتم الاعتراف بوجود الأزمة ولكن باعتبارها أزمة غير هامة.
5. تنفيس الأزمة: وتسمى طريقة تنفيس البركان حيث يلجأ المدير إلى تنفيس الضغوط داخل البركان للتخفيف من حالة الغليان والغضب والحيلولة دون الانفجار .
6. تفريغ الأزمة: وحسب هذه الطريقة يتم إيجاد مسارات بديلة ومتعددة أمام قوة الدفع الرئيسية والفرعية المولدة لتيار الأزمة ليتحول إلى مسارات عديدة وبديلة تستوعب جهده وتقلل من خطورته.
- 7- عزل قوى الأزمة: يقوم مدير الأزمات برصد وتحديد القوى الصانعة للأزمة وعزلها عن مسار الأزمة وعن مؤيديها وذلك من أجل منع انتشارها وتوسعها وبالتالي سهولة التعامل معها ومن ثم حلها أو القضاء عليها.

ب- الطرق غير التقليدية: وهي طرق مناسبة لروح العصر ومتوافقة مع متغيراته وأهم هذه الطرق ما يلي:

- 1- طريقة فرق العمل: وهي من أكثر الطرق استخداما في الوقت الحالي حيث يتطلب الأمر وجود أكثر من خبير ومتخصص في مجالات مختلفة حتى يتم حساب كل عامل من العوامل و تحديد التصرف المطلوب مع كل عامل.
- وهذه الطرق إما أن تكون مؤقتة أو تكون طرق عمل دائمة من الكوادر المتخصصة التي يتم تشكيلها،وتهيئتها لمواجهة الأزمات وأوقات الطوارئ.
- 2- طريقة الاحتياطي التعبوي للتعامل مع الأزمات: حيث يتم تحديد مواطن الضعف ومصادر الأزمات ويتم تكوين احتياطي تعبوي وقائي يمكن استخدامه إذا حصلت الأزمة. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في المنظمات الصناعية عند حدوث أزمة في المواد الخام أو نقص في السيولة.
- 3- طريقة المشاركة الديمقراطية للتعامل مع الأزمات: وهي أكثر الطرق تأثيرا وتستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري. وتعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها وكيفية التعامل معها بين الرئيس والمرؤوسين بشكل شفاف وديمقراطي.

4- طريقة الاحتواء: أي محاصرة الأزمة في نطاق ضيق ومحدود ومن الأمثلة على ذلك الأزمات العمالية حيث يتم استخدام طريقة الحوار والتفاهم مع قيادات تلك الأزمات.

5- طريقة تصعيد الأزمة: وتستخدم عندما تكون الأزمة غير واضحة المعالم وعندما يكون هناك تكثف عند مرحلة تكوين الأزمة فيعمد المتعامل مع الموقف، إلى تصعيد الأزمة ل فك هذا التكتل و تقليل ضغط الأزمة.

6- طريقة تفريغ الأزمة من مضمونها: وهي من انجح الطرق المستخدمة حيث يكون لكل أزمة مضمون معين قد يكون سياسيا أو اجتماعيا أو دينيا أو اقتصاديا أو ثقافيا أو إداريا وغيرها، ومهمة المدير هي إفقاد الأزمة لهويتها ومضمونها وبالتالي فقدان قوة الضغط لدى القوى الازموية ومن طرقها الشائعة هي:

أ- التحالفات المؤقتة

ب- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها.

ج- تزعم الضغط الازموي ثم توجيهه بعيدا عن الهدف الأصلي.

7- طريقة تفتيت الأزمات: وهي الأفضل إذا كانت الأزمات شديدة وخطرة وتعتمد هذه الطريقة على دراسة جميع جوانب الأزمة لمعرفة القوى المشكلة لتحالفات الأزمة وتحديد إطار المصالح المتضاربة والمنافع المحتملة لأعضاء هذه التحالفات ومن ثم ضربها من خلال إيجاد زعامات مفتعلة وإيجاد مكاسب لهذه الاتجاهات متعارضة مع استمرار التحالفات الازموية. وهكذا تتحول الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة مفتتة.

8- طريقة تدمير الأزمة ذاتيا وتفجيرها من الداخل: وهي من أصعب الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ويطلق عليها طريقة (المواجهة العنيفة) أو الصدام المباشر وغالبا ما تستخدم في حالة عدم توفر المعلومات وهذا مكن خطورتها وتستخدم في حالة التيقن من عدم وجود البديل ويتم التعامل مع هذه الأزمة على النحو التالي:

أ- ضرب الأزمة بشدة من جوانبها الضعيفة.

ب- استقطاب بعض عناصر التحريك والدفع للأزمة

ج- تصفية العناصر القائدة للأزمة

د- إيجاد قادة جدد أكثر تفهما

9- طريقة الوفرة الوهمية: وهي تستخدم الأسلوب النفسي للتغطية على الأزمة كما في حالات، فقدان المواد التموينية حيث يراعي متخذ القرار توفر هذه المواد للسيطرة على الأزمة ولو مؤقتا.

10- احتواء وتحويل مسار الأزمة: وتستخدم مع الأزمات بالغة العنف والتي لا يمكن وقف تصاعدها وهنا يتم تحويل الأزمة إلى مسارات بديلة ويتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها والرضوخ لها

والاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها ومعالجة إفرازاتها ونتائجها، بالشكل الذي يؤدي إلى التقليل من إخطارها.

رابعاً: الأساليب المساعدة على اليقظة الإستراتيجية كوسائل لتقدير وإدارة الأزمات

يمكن للمسير بصفة خاصة، والمنظمة بصفة عامة التحكم في المحيط الخارجي، خاصة بصفته المحيط الأكثر تعقيدا وديناميكية، وذلك بالاعتماد على بعض الوسائل والطرق التي تمكّن من ذلك وهي:

- التشخيص الإستراتيجي.

- الإستراتيجيات.

1. التشخيص الإستراتيجي

يعتبر التشخيص الإستراتيجي من أهم الطرق لإنشاء قاعدة للمعلومات، سواء كانت تاريخية أو حالية أو مستقبلية، والتي تسمح بتحديد مختلف المتغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة. " إذ يساعد التشخيص على تحديد الوضعية التي تعيشها المؤسسة، والتي تحدد درجة الحرية التي يتمتع بها المسير من أجل تحديد اختياراته الإستراتيجية، فالتشخيص الإستراتيجي في مفهومه الواسع، يعنى تقييم قدرات المؤسسة وخصائص المحيط التي تسمح باختيار إستراتيجية مناسبة". (29)

ومن خلال ما سبق، يمكننا القول أن التشخيص الإستراتيجي نوعان:

- تشخيص داخلي.

- تشخيص خارجي.

أ- التشخيص الداخلي

يهتم التشخيص الداخلي بتحديد وتحليل إمكانيات المنظمة المادية والبشرية، والقيام بجرد لمختلف موجوداتها والحكم على فعاليتها. إذ من المهم تحليل وتقييم كافة هذه العوامل الداخلية، لغرض تبيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية والتي تعد خطوة ضرورية في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمنظمة وذلك لما يلي: (30)

■ المساهمة في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

■ إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الأخرى.

■ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا.

■ تحديد نقاط الضعف، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

■ ضرورة الربط بين نقاط القوة والضعف للمنظمة بالفرص والتهديدات، لأن التشخيص الداخلي يقود إلى انتهاز الفرص ومواجهة التهديدات.

ب- التشخيص الخارجي

يهتم التشخيص الخارجي بتحديد القوى والكيانات والعوامل الخارجية المحيطة بالمنظمة والمؤثرة عليها حاليا ومستقبليا.

إذ يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى تشخيصها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث يساعد التشخيص الخارجي في تحديد النقاط التالية⁽³¹⁾:

- وضع الأهداف أو تعديلها بحسب نتائج التشخيص الخارجي للمنظمة.
- تحديد الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد) وكيفية الاستفادة منها ومتى يمكن للمنظمة تحقيق هذه الاستفادة.
- تحديد نطاق السوق المرتقب وطرق التوزيع ومناذره، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح لها، والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة.
- تحديد سمات المجتمع الأفراد الذين تتعامل معهم المنظمة ، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة، وبالتالي تحديد السلوك الإنتاجي للمنظمة والاستهلاكي للزبون.
- تحديد الفرص التي يمكن للمنظمة اقتناصها.
- تحديد المخاطر والمعوقات التي يجب على المنظمة تجنبها أو علاجها.

2. الإستراتيجيات

الإستراتيجية هي عملية تصميم الوسائل البديلة، التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة باستخدام الموارد المتاحة لها والظروف المحيطة.⁽³²⁾

أي أن الإستراتيجية تحدد أسلوب المنظمة في استغلال مواردها والتغلب على نقاط الضعف بها، وتحدد أيضا كيفية مواجهة التغيرات الخارجية من فرص وتهديدات.

إذ لا يمكن تحديد تعريف واحد للإستراتيجية، فهي يمكن أن تطلق على الغايات، وأحيانا أخرى على الأهداف المحددة أو السياسات التي تعمل على تحقيقها.

من جهته يرى "CHANDLER" أن الإستراتيجية هي تحديد للأهداف طويلة الأجل، وتخصيص الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف، من أجل اتخاذ قرارات تمس مستقبل المنظمة مثل قرارات النمو وقرارات التوسع.⁽³³⁾

ويرى "ANSOFF" أن الإستراتيجية تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، وكيفية خلق الملاءمة والتكيف بينهما.⁽³⁴⁾

من تعريف "CHANDLER"، يمكننا أن نميز بين القرارات الإستراتيجية طويلة الأجل، والقرارات التكتيكية التي تتعامل مع أوجه النشاط الروتيني في الإدارة السفلى.

أما من خلال تعريف "ANSOFF" للإستراتيجية، يمكننا القول أنها عملية تخصيص الموارد بين مختلف المنتجات والأسواق بالشكل الذي يعظم العائد، أي ضرورة تحقيق الثنائية (منتج، سوق)، وعليه نستنتج أن الإستراتيجية اختيار أو مجموعة من الاختيارات الأساسية المنتهجة من طرف المنظمة للتكيف مع المحيط، من أجل ضمان بقائها، تطورها وازدهارها. في حين يعرف "H.MINTZBERG" الإستراتيجية على أنها " القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة " (35). ولذلك، فإن الإستراتيجية هنا إنّما هي أداة تستخدمها المنظمة للتكيف مع بيئتها، من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

وقد سعى "H.MINTZBERG" إلى صياغة مفهوم للإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من الباحثين في نظرتهم للإستراتيجية.

وأمام المنظمة اختيار إستراتيجية من بين نوعين منها لمواجهة بيئتها وهما:

- الإستراتيجية الهجومية.

- الإستراتيجية الدفاعية.

أ- الإستراتيجية الهجومية

وهي الإستراتيجية التي يقوم المسير باتخاذها قبل أن تدفعه الظروف البيئية لذلك، ويمكن من خلالها تحقيق الأهداف التالية:

- استخدام الموارد والإمكانات كمصدر قوة، لإضعاف القيود والتهديدات البيئية لغرض التخلص منها.

- التعامل مع التهديدات والضغوط البيئية الخارجية للتخلص منها، وليس للاستجابة لها والتكيف معها.

- التركيز على توجيه مسار الأحداث، بما يخدم أهداف المنظمات وتدعيم نقاط قوتها.

ب- الإستراتيجية الدفاعية

وتشمل عادة على الإستراتيجيات التي يتخذها المسير كردّ فعل للضغوط البيئية المحيطة بالمنظمة. وعادة ما يتم استخدامها لحماية الوضع الحالي للمنظمة لهدف البقاء في منطقة مستقرة، إذ تتجه إلى أن تفعل أفضل مما هو ممكن في إطار منطقة محدودة وواضحة.

الخاتمة:

اليقظة الإستراتيجية هي وسيلة من وسائل التحكم في البيئة سواء الداخلية أو الخارجية، وهي تلزم المسير وباقي أفراد المنظمة على البقاء يقظين باستمرار على الأحداث الخارجية والتغيرات الداخلية، والحذر من نتائج التفاعل بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجة، أي المراقبة المستمرة للمحيط من أجل وضع أهداف إستراتيجية. والبعد الإستراتيجي لها يتجسد في الثلاثية (استقبال، ترجمة، تنفيذ) للمعلومات التي تستغل كمورد لصنع القرارات التي تواجه بها المنظمة بيئتها. وعليه، يمكن للمنظمات أن تعتمد على وسائل اليقظة الإستراتيجية المتمثلة في التشخيص الاستراتيجي والاستراتيجيات المختلفة، من أجل التكيف مع متغيرات بيئتها الخارجية واستغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال، وتجنب التهديدات أو الأزمات التي تجعل المنظمات تخضع للاستجابة السلبية للبيئة الخارجية، وهذا ما يهدد بقاءها وتطورها.

وتوصلنا من خلال هذا البحث إلى مجموعة من النتائج يمكن إبراز أهمها في الآتي:

- أصبحت عملية الإصغاء المسبق و الإرادي إلى بيئة المنظمة الخارجية ضرورة حتمية بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار و كيفية تفاديها و التقليل من آثارها.
- تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتدعيم مصادر معلومات المنظمة و تدعيم قدرتها على الدفاع و الهجوم ، و كذا السبيل لإبطال والحد من الأزمات التي تواجهها.
- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد في أخذ القرارات بالمراقبة و التحليل للمحيط العلمي ، التقني ، التكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية.
- يعتمد سياق اليقظة الإستراتيجية على القيام بتشخيص داخلي و خارجي للمنظمة، أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها و ضعفها و قدرتها على انتهاز الفرص و تجنب الأخطار عن طريق تجميع و تحليل المعلومات المتوفرة في بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية. كما يتم وضع و تنفيذ الخطط الإستراتيجية، أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المطلّة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.

قائمة الهوامش:

- 1- سامي حمودة، أسماء شعور ، استباق التغير من خلال اعتماد نظام لليقظة الإستراتيجية "دراسة تحليلية لنظام اليقظة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس"، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010، ص 4، 5
- 2-Laurent Hermel , maîtriser et pratiquer la veille stratégique , AFNOR pratique collection , France, 2001, p 1, 2.
- 3- نحاسية رتيبة، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص 66
- 4- علي بن هادية، بلحسن البليش و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991، ص 1356.
- 5- Martinet Bruno. Yves Michel Marti, L'intelligence économique, édition d'organisation , France , 1995 , p 29.
- 6- نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 65
- 7- Corine Cohen , veille et intelligence stratégiques , hermès science édition , Paris , 2004 , p 59.
- 8- نحاسية رتيبة، مرجع سبق ذكره، ص 67
- 9- Francart Loup , infosphère et intelligence stratégique , édition economica , Paris , 2002 , p 113
- 10- Abdelhak Lamiri , intelligence stratégiques : ou en sont nos entreprises , revue de science commercial et science de gestion de l'ESC , n : 1 / janvier 2003 , p 138.
- 11- C.Cohen, op. Cit , p 56.
- 12- Emmanuel Pateyron , la veille stratégique , ed economica , paris , 1998 , p 13
- 13- سامي حمودة، أسماء شعور، مرجع سبق ذكره، ص 11
- 14- Lesca Humbert et autres , veille stratégique : comment ne pas se noyé sous les informations ? , Colloque VSST 95 , Toulouse du 25 au 27 octobre 1995 , p 01.
- 15- H.Lesca. Sylvie Blanco , Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation au signaux faibles , 6ème congrès international francophone sur la PME , HEC , Montreal , octobre 2002, p 02

16- ججيق عبد المالك، بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية " رفع القدرة الإبتكارية "، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010، ص 2

17- سعيد كرومي، أحمد عمرستي، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 4، 5

18- فيروز زروخي، فاطمة الزهراء سكر، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 12

19- كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2 ، المجلد 11 كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004، ص 4

20- ججيق عبد المالك، بن خديجة منصف، مرجع سبق ذكره ، ص 4

21- عادل غزال، دور أخصائي المعلومات في اليقظة،

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html> ، تاريخ التصفح

15:30 الساعة، 2014/03/14

22- إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 64 ، كانون الأول 2011، ص49

23- شاكرا جار الله الخشالي، محيي الدين القطب، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007، ص 28

24- عليوة، السيد: إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات "، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 81 ، 82.

25- الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997، ص5.

26- شاكرا جار الله الخشالي، محيي الدين القطب، مرجع سبق ذكره، ص 29

- 27- توفيق عبد الرحمن ، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) ، القاهرة، 2004، ص 18.
- 28- علي احمد فارس، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول، <http://mcsr.net/activities/031.html> ، تاريخ التصفح 2014/03/10، الساعة 14:00
- 29- سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، الجامعة الأردنية، عمان، 1993، ص 125
- 30- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999، ص 131، 132.
- 31- نفس المرجع السابق، ص 110
- 32- علي السلمي، السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 96
- 33- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1985، ص 37
- 34- نفس المرجع السابق، ص 38.
- 35- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 14.

1-Pateyron Emmanuel, la veille stratégique , ed economica , paris , 1998 .

قائمة المراجع

1. السيد عليوة،: " إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات " ، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
2. إيثار عبد الهادي محمد، إستراتيجية إدارة الأزمات: تأطير مفاهيمي على وفق المنظور الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 17 ، العدد 64 ،كانون الأول 2011.
3. بن هادية علي ، بلحسن البلّيش و آخرون، القاموس الجديد للطلاب، المؤسسة الوطنية، الجزائر، 1991.
4. جار الله الخشالي شاكر ، القطب محيي الدين ، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات:دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، المجلة الأردنية في ادارة الأعمال، المجلد 3، العدد 1، 2007.
5. سواكري مباركة، وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، الجامعة الأردنية، عمان، 1993.
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999.
7. عبد الرحمن توفيق ، إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2004.
8. علي السلمي، السياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية، مكتبة غريب ، القاهرة، بدون سنة نشر.

9. عابدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1985.
10. رويح كمال ، دراسة مدى وعي مسئولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2 ، المجلد 11 كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004.
11. الصباغ زهير نعيم، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات ، دراسة مقدمة إلى المؤتمر الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، القاهرة، جامعة عين شمس، 1997.
12. ججيق عبد المالك ، بن خديجة منصف، اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية " رفع القدرة الإبتكارية "، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010.
13. حمودة سامي ، شعور أسماء ، استباق التغير من خلال اعتماد نظام لليقظة الإستراتيجية "دراسة تحليلية لنظام اليقظة لمعامل الهاتف النقال موبيليس"، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010.
14. كرومي سعيد ، عمرستي أحمد ، أهمية اليقظة الإستراتيجية في تحسين القرارات الإستراتيجية والتنافسية للمؤسسة، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
15. زروخي فيروز ، سكر فاطمة الزهراء ، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير بجامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف-الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
16. رتيبة نحاسية ، أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة "حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2002،
17. احمد فارس علي ، إدارة الأزمات: الأسباب والحلول:

<http://mcsr.net/activities/031.html>

18. غزال عادل ، دور أخصائي المعلومات في اليقظة:

<http://adelgezzal.blogspot.com/2013/02/blog-post.html>

19. Bruno Martinet. Yves Michel Marti, l'intelligence économique, édition d'organisation , France , 1995.

20. Cohen Corine , **veille et intelligence stratégiques** , hermès science édition , Paris , 2004 .
21. Humbert Lesca et autres , **veille stratégique : comment ne pas se noyé sous les informations ?**, Colloque VSST 95 , Toulouse du 25 au 27 octobre 1995 ..
22. Loup Francart , **infosphère et intelligence stratégique** , édition economica , Paris , 2002 .
23. Lamiri Abdelhak , **intelligence stratégiques : ou en sont nos entreprises** , revue de science commercial et science de gestion de l'ESC , n : 1 / janvier 2003 .
24. Lesca .H. Sylvie Blanco , **Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation au signaux faibles** , 6ème congrès international francophone sur la PME , HEC , Montreal , octobre 2002.
25. Laurent Hermel , **maîtriser et pratiquer la veille stratégique** , AFNOR pratique collection , France, 2001.