

اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل الإدارة الوقائية للأزمات

بولقمح هدى*

Résumé :

Le management des crises consiste à maintenir un équilibre au cour des déséquilibres. Le succès réel de celui-ci se concrétise dans le fait de pouvoir assurer une prévention de crise avant la déclenchement (le management préventif de crise). Cela est basé sur la disponibilité des informations internes et externes qui permettent de prendre la décision et les procédures qui conviennent au bon moment.

La disponibilité de telle information découle d'une situation de veille stratégique continue dans toute ses dimensions, et c'est précisément ici que découle l'importance de système de veille stratégique comme un outil qui contribue à la réussite du management préventif de crise.

* باحثة في الدكتوراه، بجامعة الجزائر 3. e-mail: hedybouqumch@gmail.com

الملخص:

إن إدارة الأزمات هي إدارة الحفاظ على التوازن في ظل الاختلالات. والحقيقة أن النجاح الحقيقي في إدارة الأزمة يتجسد في الوقاية من حدوثها (الإدارة الوقائية للأزمة). وهذا لا يتأتى إلا بالتنبؤ بها قبل حدوثها على ضوء معلومات داخلية وخارجية متوفرة في الوقت المناسب تمكن الكيان

من اتخاذ القرارات والإجراءات الوقائية المناسبة، ويتطلب توفير هذه المعلومات تحلي الكيان بتيقظ استراتيجي مستمر بجميع أبعاده وجوانبه. ومن هنا بالذات تتبع أهمية نظام اليقظة الإستراتيجية، كأداة تفعل وتسهم في نجاح الإدارة الوقائية للأزمات.

مقدمة:

يعتبر هذا العصر عصر أزمات لكثرة حدوث هذه الأخيرة، وهذا لازدياد المتغيرات التي تؤثر على الكيانات تأثيرا مباشرا أو غير مباشر بمنحى يشكل خطرا على هذه الكيانات. ويهدف علم إدارة الأزمات، قبل توجيه الجهود والإمكانات لمعالجة الأزمة، إلى الوقاية منها، لأن الوقاية دائما أفضل من العلاج. والحقيقة أن الوقاية خطوة لا يمكن القيام بها إلا إذا تمكن الكيان من التنبؤ بالأزمات المحتملة. وهذا لا يتم إلا على ضوء المعلومات التي تسمح باكتشاف إشارات الإنذار التي تنبئ بأزمة وشيكة الحدوث. ويستلزم حصول الكيان على المعلومات المناسبة في الوقت المناسب حالة من اليقظة الدائمة، التي تكفل له البقاء على علم بالمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية مما يسمح له بالنقاط إشارات الإنذار

والتصرف إزاء الموقف قبل وقوع المحذور؛ لذا فمن الأهمية بمكان دراسة وتحليل الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في الإدارة الوقائية للآزمات. تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم الأساسية للآزمة وأسبابها ونتائجها، مراحل إدارتها، وإلى تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الاستراتيجية وجوانبها في أدبيات الإدارة ومن ثمة التوصل إلى تحليل الدور الذي تؤديه اليقظة في الوقاية من الآزمات.

وقد ارتأينا معالجة هذا الموضوع بالتطرق إلى المحاور الرئيسة التالية:

- مفهوم الآزمة؛
- أسباب حدوث الآزمات؛
- نتائج الآزمة وآثارها؛
- إدارة الآزمة بين الوقاية والعلاج؛
- الإطار النظري لماهية اليقظة؛
- نظام اليقظة: أداة لتفعيل نظام الإنذار المبكر؛
- أبعاد اليقظة الاستراتيجية ودورها في الإدارة الوقائية للآزمات.

مفهوم الآزمة:

الآزمة في اللغة العربية تعني الشدة والقحط¹، أما في الفرنسية فهي حالة تتسم باضطراب واختلال عميق جدا². وفي اللغة الانجليزية هي نقطة تحول في تطور ما. وتفسر نقطة التحول بأنها وقت يتسم بالصعوبة والخطورة

والقلق على المستقبل وضرورة اتخاذ قرار محدد³. والملاحظ في هذه التعاريف أن الأزمة في اللغات الثلاث تتسم بشدة الموقف وصعوبته.

أما المفهوم العلمي للأزمة فهو محل جدل بين الكتاب، حيث عرفها (kovoov) بأنها "تهديد خطير لوجود المنظمة ولوظائفها الحيوية"⁴، وعرفها (FORD.J.D) بأنها "موقف يتسم بسمتين، الأولى تتمثل في التهديد الخطير للأهداف الجوهرية والمصالح التي يسعى المدير إلى تحقيقها والسمة الثانية هي ضغط الوقت"⁵، بينما يرى هارمان (hermann) أن الأزمة هي "الموقف الذي يهدد الغاية العليا لوحدة صنع القرار في ظل ضيق الوقت المتيسر وتحمل عنصر المفاجأة"⁶.

ويتضح باستقراء التعاريف الواردة للأزمة أنها تتفق في بعض الأمور وتختلف في أخرى. ومن أهم العناصر المتفق على وجوب توفرها في الأزمة شدة تأثيرها وضرورة اتخاذ قرارات بشأن الموقف في ظل ضيق الوقت المتيسر لذلك، أما نقاط الاختلاف بينها فتدور حول فجائية الأزمة أو عدم فجائيتها. فمن الكتاب من يرى أن الأزمة تحدث بشكل فجائي (مثل هارمان) ومنهم من لا يرى ذلك. وبرأينا أن كلا الرأيين صحيح ووارد الحدوث؛ لأن الأزمة يمكن أن تكون فجائية كالأزمات التي تتسبب في وقوعها كوارث طبيعية كالزلازل والفيضانات مثلا، لكن الغالب على الأمر أن تكون تراكمية يمكن التنبؤ بها وذلك لأن كل كيان ناجح قائم على

تحديد التهديدات الخارجية ومواطن الضعف الداخلية التي يمكن أن تتسبب في أزمات مستقبلا.

أسباب حدوث الأزمات:

يعتبر القضاء على الأسباب هو الطريقة المثلى لإنهاء الأزمة نهائيا، فمعالجة النتائج فقط أمر لن يقضي على الأزمة مادام السبب الباعث لها قائما وما تلبث تلك النتائج أن تطفو على السطح مجددا.

ويحسن في دراسة أسباب حدوث الأزمات أخذ مصدر هذه الأسباب بعين الاعتبار. وبناء على هذا يمكن القول أن مسببات الأزمة نوعان حسب المصدر التي تنبع منه: مسببات داخلية تتبع من داخل الكيان الإداري ومسببات خارجية تأتي من البيئة المحيطة به. كما يمكن القول أن النوع الأول من الأزمات يعتبر الكيان الإداري مسؤولا عنه بالدرجة الأولى، أما الثاني فإن الكيان الإداري ضحية له وإن كان هذا لا ينفي تحمله جزء من المسؤولية في حدوثه؛ لأن الجدير به أن يتنبأ بهذه المسببات قبل حدوثها لتجنبها والحيلولة دون وقوع الكيان تحت تأثيرها.

ومن أهم الأسباب الداخلية الباعثة للأزمات تعارض الأطراف⁷ في الكيان الإداري الذي ينتج عن اختلاف في الرؤى والأهداف بين صانعي القرار في الكيان، وبين متخذي القرار، والمستفيدين أو المتضررين منه، حيث يفقد متخذ القرار في ظل هذا التعارض رؤيته الشاملة والواضحة لما يحدث في الكيان الإداري. ويصبح ضحية التأثيرات المتعارضة مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى اتخاذ قرارات خاطئة تتسبب بأزمات في هذا الكيان.

وينتج تعارض الأطراف في أحيان كثيرة عن تعارض في المصالح، خاصة عندما تتعدد جماعات المصالح والتنظيمات غير الرسمية في الكيان، وتتصادم كل منها وتتصارع وتعمل كل واحدة على إثارة المشاكل للأخرى. فهذا الصراع في حد ذاته أزمة قد تستفحل في الكيان إذا لم يتم القضاء عليها⁸.

ومن بين الأسباب الداخلية للأزمات انعدام الثقة⁹ داخل الكيان الإداري، وهذا يحدث لأسباب كثيرة كسيادة ظروف عمل سيئة، انخفاض الدخل والروح المعنوية والدافعية لدى الأفراد العاملين بالكيان، وغيرها..

ويعتبر ضعف الإمكانيات المادية والتكنولوجية والبشرية¹⁰ أحد أهم الأسباب المؤدية لحدوث أزمات، خاصة في ظل بيئة تتسم بحدة المنافسة.

وبرأينا أن جل الأسباب الداخلية المذكورة أعلاه تتبع عادة من عامل واحد، وهي أسباب ثانوية لسبب رئيس واحد هو سوء الإدارة؛ وهذا لأن الإدارة الناجحة لا تسمح بنشوء الأسباب المذكورة أعلاه فهي تعمل على توحيد المصالح في الكيان فنقضي على كل تعارض من شأنه أن يخلق أزمات على المدى القريب أو البعيد، إضافة إلى أنها لا تسمح بسيادة ظروف تؤدي إلى انعدام الثقة بالكيان، فهي تحفز الأفراد العاملين وتذيب الحواجز الفاصلة بين مصلحتهم الشخصية، ومصلحة الكيان الذي يعملون به فتستري بذلك ولاءهم وانتماءهم. إضافة إلى أن الإدارة الناجحة

على النهوض بمستوى أدائها وتطوير إمكاناتها المادية والبشرية لتتفادى التخلف عن ركب المنافسة.

أما الأسباب الخارجية الباعثة للأزمات فتدور حول محور التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة، حيث يمكن للعوامل البيئية أن تأخذ منحى خطيرا على أداء الكيان ومستقبله، والمشكلة الحقيقية هنا¹¹ هي كون هذه التغيرات لا تخضع لسيطرة الكيان، إضافة إلى أن التغير في أحد الجوانب قد يؤدي إلى سلسلة من التغييرات في الجوانب المتعددة.

ومن بين العوامل الخارجية التي تؤدي إلى حدوث أزمات تأثير وقع الكوارث على الكيان¹²، كما حدث في فندق "الشيراتون" بمصر حيث نشب حريق مروع أدى إلى وفاة الكثيرين وإلحاق أضرار شديدة بالفندق وخسائر جسيمة بلغت قيمتها 18 مليون جنيه عام 1990¹³.

وهناك سبب آخر على درجة كبيرة من الأهمية وهو الإشاعات¹⁴، إذ أن كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتسخيرها باستخدام مجموعة من الحقائق وإحاطتها بهالة من المعلومات الكاذبة. ومن أمثلة هذا النوع الأزمات التموينية والأزمات العمالية، كحدوث إشاعة مثلا تفيد باستغناء الكيان الإداري عن عدد متزايد من العمال أو تخفيض للحوافز مما يثير سخط الأفراد العاملين بها إلى حد القيام بإضرابات أو مظاهرات وغيرها..

الأسباب المذكورة أنفا هي أسباب غير مخطط لحدوثها، إلا أن هناك من الأزمات ما يصطنع اصطناعا، ويرجع السبب الرئيس في حدوثها إلى جهة تتولى التخطيط للأزمة وافتعالها¹⁵. والحقيقة أن هذا قد يكون داخليا كما قد يكون خارجيا، لأن الأزمة قد تصطنع من داخل الكيان كما قد يخطط لها من خارج الكيان مع بعض القوى المنافسة، أو أصحاب المصلحة في ذلك.

نتائج الأزمة وآثارها:

إن حدوث الأزمات يمكن أن يؤدي إلى نتائج ذات أبعاد عديدة وخطيرة، إلا أن هناك من الكتاب¹⁶ من يرى أن الأزمة يمكن أن تتحول إلى فرصة إذا أحسن متخذ القرار استغلالها وتحويلها إلى صالح الكيان الذي يديره، لذا يمكننا القول أن نتائج الأزمة يمكن أن تحمل وجها إيجابيا إلى جانب الوجه السلبي الذي اشتهرت به. وبناء على هذا يمكن أن نميز بين نوعين من النتائج المتمخضة عن الأزمات:

النتائج السلبية: تشمل هذه النتائج عددا من الأبعاد المتمثلة في بعد وظيفي وبعد هيكلية وأخر مضموني¹⁶: حيث يتعلق البعد الوظيفي بمجموعة الوظائف والنشاطات التي يمارسها الكيان، فإذا حدثت الأزمة فإنها تؤثر على هذه الوظائف ويتأثر الكيان كله بذلك، وتتراوح درجة التأثير بين الشدة والضعف وفقا لمقدار خبرة وإدراك متخذ القرار لطبيعة الأزمة، ومدى القدرة على إدارتها إدارة رشيدة وفعالة.

أما البعد الهيكلي فينتج عن انتقال التأثير الأزموي إلى هيكل الكيان، لتصبح الأزمة هيكلية تتصل بتصميم الكيان. وكمثال على الأزمات الهيكلية أزمة الديون وأزمة السيولة وأزمة المبيعات وغيرها.

ويتمثل البعد المضموني في جوهر الأزمة ومحورها الذي تعمل من خلاله ولا قيمة لها بدونها. ومدير الأزمات الناجح هو الذي يكشف مضمون الأزمة ويقضي عليه.

النتائج الإيجابية¹⁷:

يمكن أن يجني الكيان الإداري إذا تعامل مع الأزمة بنجاح مكاسب عديدة، كظهور أفراد ذوي مواهب وكفاءات ساهم الموقف المتأزم في إبراز تميزهم وقدرتهم على الإنجاز، إضافة إلى اكتساب إمكانية التفكير في استراتيجيات جديدة، وهذا لأن الأزمة تفرض إعادة النظر في الخطط التي كانت قبل حدوثها ثابتة، وهذا يسمح بظهور أفكار جديدة ودراسة اتجاهات مغايرة. ويمكن أن يتولد عن الموقف المتأزم مزايا تنافسية جديدة، لأن الكيان الذي تعرض لتجربة الأزمة يصبح أكثر ذكاء، مما يجعله قادراً على تحقيق مزايا تنافسية جديدة.

إدارة الأزمة: بين الوقاية والعلاج:

إن أساليب إدارة الأزمات والتعامل معها علم حديث النشأة رغم أن حدوث الأزمات قديم قدم الإنسان، إذ لا يخلو مجتمع من المجتمعات في أي مكان وزمان من حدوثها. وظهر هذا العلم بداية في أحضان علم الإدارة ثم تبلورت أفكاره وارتقت إلى مستوى جعله يتحول إلى علم قائم بذاته.

وقد اختلف الكتاب حول تعريف إدارة الأزمات، حيث تم تعريفها بأنها "عملية إرادية مقصودة تقوم على التخطيط والتدريب بهدف التنبؤ بالأزمات والتعرف على أسبابها الداخلية والخارجية وتحديد الأطراف الفاعلة فيها، واستخدام كل الإمكانيات والوسائل المتاحة للوقاية من الأزمات أو مواجهتها بنجاح"¹⁸، كما عرفها (Mittroff) بأنها "الجهود الهادفة إلى تصميم وإعادة تصميم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لاكتشاف إشارات الإنذار والاستعداد والوقاية، واحتواء الأضرار واستعادة النشاط، والتعلم من الأزمات المتوقعة"¹⁹.

تدور مجمل التعاريف الواردة في إدارة الأزمات حول رأيين²⁰: الأول يقضي بأن إدارة الأزمات هي إدارة العمليات أثناء حدوث الأزمة حقيقة، كسحب المنتجات من السوق أما الثاني فيشير إلى أن إدارة الأزمة تعني القدرة على إدارة الكيان قبل وأثناء وبعد حدوث الأزمة.

وبرأينا أن الوجه الثاني أشمل من الأول أي أن إدارة الأزمة لا تتزامن وحسب مع وقت حدوثها، وإنما تسبق ذلك إلى دراسات استشرافية لمحاولة تجنبها وتستمر إلى ما بعد انقضائها لمعالجة نتائجها وآثارها، والتعلم من التجربة التي مر بها الكيان.

وبناء عليه فإن المفاهيم العملية المحورية التي تدور حولها إدارة الأزمات تتمثل في مفهومين عمليين اثنين هما:

❖ **المفهوم الوقائي:** يتمثل في التخطيط، والتنبؤ ورصد المتغيرات والمستجدات وتحليلها، ومن ثم إعداد الموارد اللازمة لتفادي حدوث الأزمة، والاستعداد لمواجهةها إذا حدثت.

❖ **المفهوم العلاجي:** يتجسد في السيطرة على ضغط الأزمة إذا حدثت واتخاذ قرارات صائبة في مواجهة تطوراتها، إلى ما بعد انقضاءها.

مما سبق يمكن القول أن إدارة الأزمات هي كل الإمكانيات والجهود الهادفة للوقاية من حدوثها أولاً ولعلاجها والقضاء على تبعاتها إن حدثت ثانياً، وهذا عبر مرحلتين أساسيتين هما: الإدارة الوقائية (قبل حدوث الأزمة)، الإدارة العلاجية (بعد حدوث الأزمة).

الإدارة الوقائية (إدارة ما قبل الأزمة):

تتركز جهود إدارة هذه المرحلة في محاولة للوقاية من الأزمة وإعداد خطط لمواجهةها إن حدثت، وتعني الوقاية في مفهومها البسيط "القدرة على تجنب الخطر والحيلولة دون حدوثه"²¹، ويتضح من هذا أن الوقاية أقل تكلفة من العلاج، خاصة وأن تبعات الأزمة تتعدى حدود التكاليف المادية إلى التكاليف المعنوية الباهضة كفقدان ثقة ومصداقية الكيان وغيرها. ومن هنا بالذات تنبع أهمية إقامة نظام يسهم في الوقاية من الأزمات، ولا ينبغي أن يفهم من هذا أن هذا النظام يحول دون حدوث الأزمات حيلولة قاطعة، وإنما يساعد في تحديد الأزمات المحتملة واحتمالات حدوثها وفي رصد عواملها وأسبابها. وبالتالي فهو يجنب الكيان عنصر المفاجأة ويمكنه من التعامل معها بشكل هادئ ومدروس، هذا إن عجز عن درئها والقضاء على

بواعثها قبل استفحالها، وقد أطلق على هذا النظام عدة مسميات منها: نظام الإنذار المبكر وجهاز استشعار الأزمات وغيرها..

ومن بين تعاريف نظام الإنذار المبكر أنه: نوع خاص من نظم المعلومات التي تعمل على رصد وتحليل إشارات الإنذار، وهي الإشارات التي تنبئ باحتمال وقوع أزمة²². ويتضح من هذا أن عمل هذا النظام لا يكون إلا في ظل حالة من التيقظ في الكيان تجعله على دراية بكل ما يحدث في بيئته الداخلية والخارجية والذي يمكن أن ينبئ بأزمة محتملة، لهذا فإن لنظام اليقظة دورا كبيرا وأساسيا في تفعيل الوقاية من الأزمات. وسنتطرق إلى ذلك بمزيد من الإسهاب والتفصيل لاحقا.

الإدارة العلاجية (بعد حدوث الأزمة):

تتضمن هذه المرحلة جملة من الخطوات التي تبدأ بتشخيص الأزمة التي حدثت، ثم التدخل عن طريق أسلوب الإدارة المختار للتعامل مع هذه الأزمة، وتستمر إلى ما بعد انقضائها وذلك باستعادة النشاط، والتعلم الذي يتلخص في إعادة تقييم لما حدث وذلك لتحسين ما تم إنجازه في الماضئ. ويعد التعلم أمرا ضروريا، وهو حيوي ومؤلم في الوقت ذاته لأنه يثير ذكريات مؤلمة خلفتها الأزمة.

ويمكن أن نستنتج مما قيل أن الإدارة الوقائية للأزمات تعد أهم مرحلة، باعتبار أن النجاح في إدارتها يوفر على الكيان المرور بالمراحل الأخرى.

وسنتطرق فيما يلي إلى الدور الذي يؤديه نظام اليقظة الإستراتيجية في تفعيل نجاح هذه المرحلة:

الإطار النظري لماهية اليقظة:

من أكثر المفاهيم استخداماً للتعبير عن اليقظة مفهوم الرادار²³، لأنها نشاط يقوم على متابعة متغيرات المحيط بمختلف أبعاده، لاسيما منه ما يتعلق بالتكنولوجيا والمنتجات المنافسة والمرتبطة، وكذا ما يتعلق بالقوانين والسياسات²⁴.

ومن تعاريف اليقظة، أنها "ذلك النشاط المرتبط بالبحث عن المعلومة ومعالجتها ونشرها بهدف استغلالها من قبل المدراء وغيرهم"²⁵.

والحقيقة أن اليقظة نشاط يستند بشكل أساسي على نظام المعلومات الذي يعد نواة له²⁶.

تمر عملية اليقظة بثلاث مراحل أساسية، وهي²⁷:

1. الجمع: تبدأ هذه المرحلة من تحديد المستهدف الذي سيتم تركيز كل جهود وفعاليات اليقظة على جمع المعلومات المتعلقة به، وصولاً إلى وضع خطة عمل يتم فيها تحديد مصادر المعلومات وأساليب جمعها.

2. **التحليل والتركييب:** بعدما تكون رصيد خام من المعلومات، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركييب المعلومات المجمعمة وترجمتها وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال وغيرها.

3. **النشر:** عند انتهاء مرحلة التحليل والتركييب يتم نشر المعلومات في الوقت المناسب وإلى الجهة المناسبة، لاتخاذ القرار المناسب، لتليها خطوة أخيرة تتمثل في التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن القرار المتخذ. نقودنا مراحل عملية اليقظة إلى وضع تصور نظامي لها (اليقظة كنظام)، فالنظام في سياق النظرية العامة للنظم ما هو إلا "مجموعة منتظمة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمتفاعلة فيما بينها"²⁸، حيث يتكون من مدخلات، عمليات، مخرجات، وتغذية عكسية، وتنطبق هذه الأسس تماما على اليقظة، فعملية الجمع تعني إيجاد مدخلات والتحليل والتركييب هي عمليات لمعالجة تلك المدخلات، تليها عملية نشر لما تم معالجته وهذا يعني تدفقا خارجا موجهها للجهة المستهدفة. أما الخطوة الأخيرة، وهي التقييم فهي عبارة عن تغذية عكسية لأنها تمكن من الوقوف على الأخطاء وتصحيحها. وبالتالي يمكن وضع تصور نظامي لليقظة لأنها تتوفر على جميع مكونات النظام (المدخلات، المعالجة، المخرجات، والتغذية العكسية).

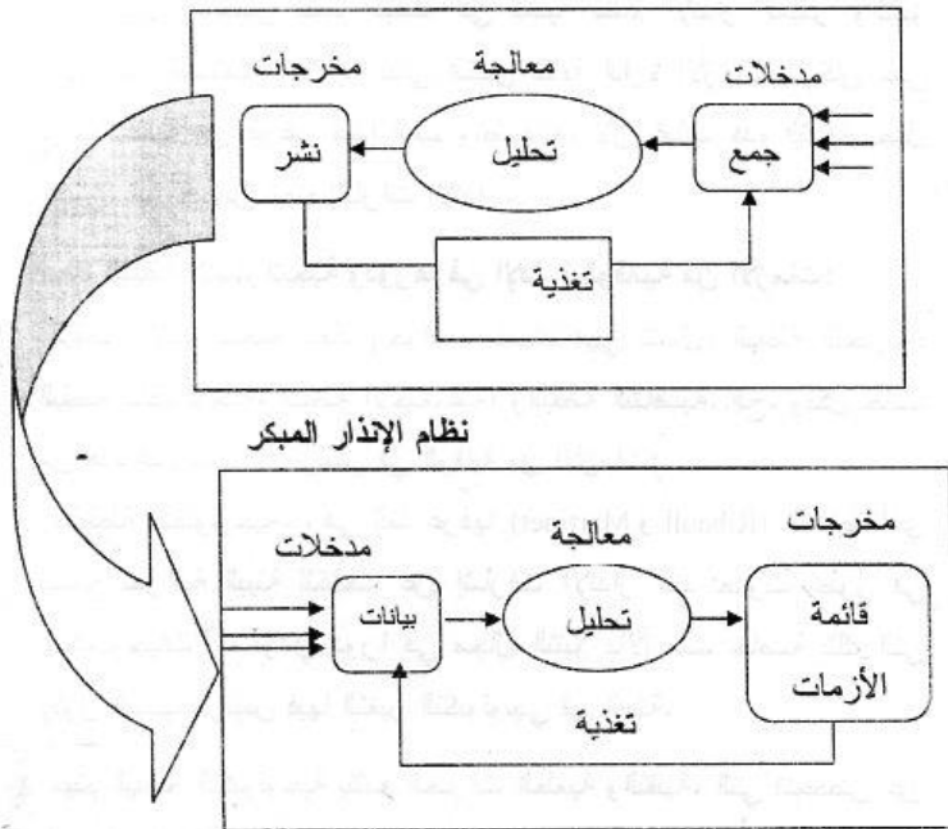
نظام اليقظة الإستراتيجية: أداة لتفعيل نظام الإنذار المبكر:

يمكن القول، بعد الإيمان بالتصور النظامي لليقظة، أن هذا النظام بفضل المعلومات التي يوفرها، يمكن الكيان من رصد إشارات الإنذار المبكر التي

تسمح بالتنبؤ بالأزمات المحتملة. وبعبارة أخرى يسهم نظام اليقظة في تغذية نظام الإنذار بالمعلومات التي تجعله قادرا على تسطير قائمة بالأزمات المحتملة. ولعل الشكل الموالي يوضح عمل نظام اليقظة الاستراتيجية في خدمة نظام الإنذار المبكر.

الشكل رقم 01: دور نظام اليقظة في تفعيل نظام الإنذار المبكر

نظام اليقظة



المصدر: من تصور الباحثة

يتضح من الشكل أعلاه، أن نظام الإنذار المبكر يستمد المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للكيان من نظام اليقظة الذي يعمل على رصدها وتحليلها، تعد هذه المعلومات (مخرجات نظام اليقظة) مدخلات لنظام الإنذار المبكر حيث يعمل هذا النظام على تحليلها وتمحيصها ليتمكن من الوقوف على نقاط الضعف التي يمكن أن تتسبب في أزمات على المدى القريب أو البعيد.

ولا يتأتى استثمار نظام اليقظة في تغذية نظام الإنذار المبكر والتنبؤ بالأزمات المحتملة، إلا إذا تبنى الكيان ثقافة إدارة الأزمات، وكان على درجة عالية من الوعي بهذا العلم وتطبيقاته، لأن غياب هذه الثقافة يجعل الكيان غير حساس تجاه إشارات الإنذار.

أبعاد اليقظة الاستراتيجية ودورها في الإدارة الوقائية من الأزمات:
لليقظة الاستراتيجية أبعاد وجوانب متعددة فهي تشمل: اليقظة التجارية؛ اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية؛ واليقظة التنافسية.. الخ، ولكل جانب من هذه الجوانب دور رئيس في الوقاية من الأزمات:
فاليقظة التكنولوجية، وهي كما عرفها (Martinet و Ribault) "النشاط الذي يسمح بمراقبة البيئة للكشف عن إشارات الإنذار عند حدوث تطور في التكنولوجيات"²⁹، تؤدي دورا في مجال التنبؤ بالأزمات خاصة تلك التي يكون السبب الرئيس فيها التغير التكنولوجي في البيئة.

تهتم اليقظة التكنولوجية بمتابعة الخبرات العلمية والتقنية، التي تتمخض عن البحوث النظرية أو التطبيقية وأساليب وموارد الإنتاج المستحدثة

وغيرها³⁰، ويمنع هذا التتبع تخلف الكيان عن الركب التكنولوجي في مجال نشاطه الذي يعتبر في حد ذاته أزمة كبيرة.

أما اليقظة التنافسية فتتجلى أهميتها في رصد وتحليل المنافسة القائمة والمحتملة، في التنبؤ بالأزمات التي تسببها هذه الأخيرة، خاصة وأن حدة المنافسة تمثل خطرا محققا وسببا لكثير من الأزمات التي قد تؤدي إلى الفناء. وخير مثال على هذا ما حدث في فرنسا في بداية التسعينيات حيث عرف القطاع الخدمي إفلاس 59.8 بالمئة من المؤسسات، يليه القطاع التجاري بنسبة 25.6 بالمئة ثم القطاع الصناعي بنسبة 14.7 بالمئة، ويرجع السبب حسب الباحث (McLeod، 1992) إلى الإفراط في ازدياد ميلاد عدد المؤسسات برقم معتبر خلال هذه الفترة، حيث وصل إلى حوالي 12600 مؤسسة جديدة خلال الفترة 1987-1991³¹.

تؤدي اليقظة التنافسية دورا استراتيجيا من خلال وجهين أساسيين:

- توفير معلومات استراتيجية عن المنافسة:

تسمح اليقظة التنافسية بالتسلح بقاعدة معلوماتية استراتيجية متقدمة، توفر معلومات كاملة عن عمليات منافسي الكيان واستراتيجياتهم، وغير ذلك من المعلومات الاقتصادية التي تعد موردا استراتيجيا، يسهم في تحديد الاستراتيجيات المناسبة للكيان.

- تحسين الكفاءة التشغيلية:

يمكن أن تسهم المعلومات التي تسمح اليقظة بتوفيرها في تحسين كفاءة الكيان بصورة واضحة مما يسمح بتخفيض التكاليف وتحسين الجودة وهذا يمكنها من³²:

* وضع عقبات للدخول بأكثر من طريقة، كزيادة أحجام الاستثمار أو درجة تعقيد التكنولوجيا المطلوبة للتنافس في شريحة سوق معينة، ومن شأن هذا السلوك إحباط المنافسة القائمة وتنشيط عزيمة المنافسة المحتملة على الدخول.

* الإقبال على العملاء والموردين من خلال بناء علاقات فعالة معهم، حيث تسهم اليقظة في معرفة رغباتهم، ومن ثمة تركيز الجهود على تحسين جودة خدمات الكيان للعملاء والموردين ..

يؤدي تحقيق ذلك إلى تقليص خطر المنافسة القائمة والمحتملة على الكيان، ويجنبه الوقوع في كثير من الأزمات التي تنتسبب بها المنافسة. أما اليقظة التجارية فتهتم³³ أساسا بتحصيل المعلومات المتعلقة بالزبائن أو الأسواق، الموردين، أسواق العمل وما تعرضه من منتجات متمثلة في اليد العاملة.

ويتضح من هذا أن اليقظة التجارية مهمة في تلافى الأزمات التي يمكن أن تسببها التغيرات في السوق الأمامية والخلفية للكيان، كالارتفاع في أسعار المواد الأولية وغيرها، لأنها توفر المعلومات الفورية عن هذه التغيرات،

كما تمكن من التنبؤ بها قبل حدوثها، مما يمنح الكيان فرصة لاتخاذ القرارات المناسبة قبل وقوع الأزمة.

يتمثل الجانب الرابع من جوانب اليقظة الاستراتيجية في اليقظة الاجتماعية، وقد عرفت بأنها "جهاز للرصد، يعمل تحسبا لأي اختلال في التنظيم الاجتماعي بين مختلف الأطراف الفاعلة في الكيان"³⁴، ومن بين أهم أهدافها تفادي الصراعات في الكيان إضافة إلى تحديد إشارات الإنذار وترجمتها.

ويمكن للمتحمري عن ظروف الأزمات التي تحدث على مستوى الكيانات، أن يصل إلى حقيقة مفادها أن كثيرا من الأزمات ترجع أسبابها الأساسية إلى القوى البشرية، سواء كانت هذه الأزمات مفتعلة بقصد أم ناتجة عن خطأ محض. والحقيقة أن إشارات الإنذار السلوكية وسيلة فعالة في الكشف المبكر عن بوادر هذا النوع من الأزمات، ومن أمثلة إشارات الإنذار السلوكية التي يمكن أن تنبئ ببوادر أزمة³⁵:

- زيادة معدلات غياب العاملين؛
- زيادة معدلات حوادث العاملين؛
- انخفاض الروح المعنوية للأفراد العاملين، والتي تأخذ صورة علامات أهمها³⁶:

- * إخفاق العاملين في فهم كنه وظائفهم؛
- * ضعف الاتصالات، الذي يسببه غياب الإدارة المستمر أو عدم إعطاء العاملين فرصة للوصول إليها؛

* عدم الاهتمام بأراء الأفراد العاملين وتقدير أدائهم.

ويتضح مما قيل أنفا عن اليقظة الاجتماعية، أنها تؤدي دورا هاما في اكتشاف هذه الإشارات، من خلال عملها على توفير المعلومات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في الكيان، مما يسمح بتحليل هذا المورد وتقييمه واكتشاف النقائص التي تشوب تكوينه، وبالتالي القضاء على الأزمات التي يكون السبب المباشر فيها نقص أو انعدام الخبرة التي تتطلبها الوظيفة؛ خاصة إذا كان النشاط الإنتاجي للمنظمة يتمتع بدرجة من الحساسية لا تتحمل الأخطاء (كإنتاج الأدوية، أو المواد القابلة للاشتعال وغيرها).

لا تقتصر اليقظة الاجتماعية على توفير المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة في الكيان فقط، بل أيضا توفر معلومات عن الأفراد والكيانات التي تحيط بالمنظمة، مما يوفر معرفة جيدة بطبيعة العمالة المتوفرة في السوق أو تلك التي تعتمد عليها المنافسة. و يسمح هذا بتقادي تخلف الكيان عن ركب التطور في النشاط الذي تمارسه والذي يكون سببه رأس المال البشري مما يهدد حياته بالفناء والانقضاء.

الخاتمة:

تطرق هذا المقال إلى تحديد مفهوم الأزمة بعد عرض الستق والمختلف عليه من طرف الكتاب بشأنها، وإلى جملة من الأسباب الباعثة عليها والنتائج الناجمة عنها، وكذا إلى التعامل معها قبل وبعد حدوثها، كما تطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية بأبعادها المختلفة ومراحل عملها ليتوصل إلى الدور الذي يؤديه كل بعد من أبعادها في تغذية نظام الإنذار المبكر بالمعلومات التي تسمح له باكتشاف إشارات الإنذار وتسطير قائمة بالأزمات

المحتملة، ومن ثمة العمل على تجنبها ووقاية الكيان منها إن أمكن أو شحذ الجهود ووضع السيناريوهات لمواجهتها بنجاح إن حدثت.

والأمر الذي ينبغي التركيز عليه ختاماً هو ضرورة تغذية الكيان الإداري وتشبعه بثقافة إدارة الأزمات، لأن هذا سيجعله في بحث حثيث عن كل ما يمكن أن يساعده في الوقاية من حدوث الأزمات ومن تخطيها بنجاح، ويجعله بذلك يستثمر اليقظة الاستراتيجية وغيرها من الإجراءات والوسائل التي تخدم أساليب إدارته للأزمات وتفعّلها.

الهوامش:

- 1 محمد بن أبي بكر عبد القادر الرازي، مختار الصحاح، المطبعة الأميرية، القاهرة، مصر، د.ت، ص15.
- 2 Grand Usuel Larousse : dictionnaire encyclopédique. N 02 , cinq Fonceuse, éd Larousse- Bordas. 1997.
- 3 Oxford, university press, printed in china, p 39.
- 4 Christophe roux- dufort , gérer et décider en situation de crise. 2ème édition, dunod.paris, 2003. p17.
- 5 السيد عليوة، إدارة الأزمات والكوارث، حلول عملية وأساليب وقائية، مركز القرار للاستشارات، القاهرة ، ط1، ص30.
- 6 جمال حواش، التفاوض في الأزمات والمواقف الطارئة، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2005، ط1، ص15.
- 7 محسن أحمد الخضيرى، إدارة الأزمات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2002، ط1، ص 90.
- 8 المرجع السابق، ص 89-92.
- 9 أحمد ماهر، إدارة الأزمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 27.
- 10 محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة، عمان- الأردن، 2003، ط1، ص 328.

- 11 السيد عليوة ، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص 28.
- 12 Thierry Viquerat . initiation à la gestion de crise des petites entreprises, L'harmatton, paris. 1999, p 36.
- 13 صلاح عباس، إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 138.
- 14 محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 83.
- 15 السيد عليوة، إدارة الأزمات في المستشفيات، إيتراك للطباعة والنشر، 2000، ط1، ص17.
- * من بين الكتاب الذين يرون أن للأزمة وجه إيجابي: Milburn و Fink
- 16 ماجد سلام الهنمي وجاسم محمد، مبادئ إدارة الأزمات: الإستراتيجية والحلول، دار زهران، عمان- الأردن، د.ت، ص 104- 106.
- 17 عبد الرحمن توفيق، إدارة الأزمات: التخطيط لمل قد لا يحدث، بميك، القاهرة، 2002، ص 103.
- 18 حسن محمد وجيه، التفاوض وإدارة الأزمات، دار المحروسة، القاهرة، 1997، ص29.
- 19 عاصم الأعرجي، إدارة الأزمات في ظل العولمة، مفاضلة بين الحركية الخطية واللاخطية، المؤتمر العلمي الرابع: الريادة والإبداع في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15- 16 /03 /2005، ص04. متوفر على الموقع التالي: www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/31.pdf
- 20 عبد السلام أبو قحف، ثقافة الخرافات وإدارة الأزمات، الدار الجامعية، بيروت، 1999، ص 110، 111.
- 21 محسن أحمد الخضيرى، مرجع سبق ذكره، ص 454.
- 22 عفاف محمد الباز، دور القيادة في إدارة الازمات، ص11، من الموقع التالي: upan1.un.org/intradoc/groups/public/
- 23 Cristian Marcon et Nicolas Moinet, L'intelligence économique, Dunod, paris, 2006 p 12.

- 24 رحيم حسين، "خمسة أعمال للتميز في عالم متغير"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية- قسم علوم التسيير، 08-09 مارس 2005، ص 251.
- 25 حديد رتيبة، حديد نوفل، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة للتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 189.
- 26 رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 252.
- 27 حديد رتيبة، حديد نوفل، مرجع سبق ذكره، ص 192.
- 28 سعد غالب ياسين، نظم مساندة القرارات، دار المناهج، عمان، 2006، ص 20.
- 29 Bruno Martinet et Jean Michel Ribault . management des technologies. édition des organisation. paris. 1991. p109.
- 30 Cristian Marcon et Nicolas Moinet. op.ct. p13.
- 31 دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، حالة بورصة الجزائر وباريس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، 2007، ص 66.
- 32 عماد عبد الوهاب الصباغ، نظم المعلومات: ماهيتها ومكوناتها، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص 44.
- 33 Bruno Martinet et Jean Michel Ribault. op.cit. p26.
- 34 Andria Aude, "Le rôle de la veille sur les ressources humaines dans les pratiques de veille stratégique en PME/PMI". XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Université d'Evry Val d'Essonne. 2007. p 07. Sur le site : http://www.aims2007.uqam.ca/actes-de-la-conference/communications/andriaa124/at_download/article.pdf
- 35 السيد عليوة، إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات، مرجع سبق ذكره ص 123.
- 36 ماكجروهيل، القيادة في وقت الأزمات: 24 درسا في الإدارة ذات الأداء الرفيع، مكتبة جرير، الرياض، 2004، ط1، ص 36.