

# اليقظة الاستراتيجية: تذييل آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة. Strategic vigilance: Overcoming the effects of crises and risk management in modern organizations

راضية حميدة

المدرسة العليا العسكرية للإعلام. سيدي فرج. الجزائر

radhiahamida6@gmail.com

تاريخ القبول: 2022/05/25

تاريخ الاستلام: 2022/04/06

## ملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تقصي وجمع مصفوفة البيانات والمعلومات والمعارف بشكل تطوعي واستباقي وبما يتماشى والتغيرات التي يحتمل حدوثها في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمات الحديثة في سبيل الهيمنة على متغيراتها وتوظيفها لصالحها حفاظا على بقاء المنظمة واستدامة أعمالها ونموها في مواجهة آثار الأزمات المختلفة المحتملة التي أضحت تميز فضاءات عمل المنظمات. إن إدارة الأزمات مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الطوارئ وحالات الكوارث، وهو نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية ومرتبطة لحالات الأزمات، وهذه الاستجابة تجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في أعمالها، ولمواجهة هذا الوضع الصعب كان لزاما على متخذي وصانعي القرار تشخيص واقع الأزمة وذلك بالاعتماد على جمع الحقائق والبيانات وتحليلها تحليلا معمقا ويقظا. ، فاليقظة الاستراتيجية هي مقارنة لمواجهة الأزمات وتحويلها الى فرص، مما يعني أن المنظمات تستخدم هذا النموذج كوسيلة لاكتشاف فرصها المستقبلية وتجنب المخاطر والأزمات على مستوى الفرد والمنظمة والدولة.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة، الأزمات، المنظمات الحديثة، إدارة المخاطر، صناعة القرار.

**Abstract :** The current study aims to highlight the role of strategic vigilance in investigating and collecting the matrix of data, information and knowledge in a voluntary and proactive manner, in line with the changes that are likely to occur in the external environment surrounding modern organizations in order to dominate their variables and employ them for their benefit in order to preserve the survival of the organization. Crisis management is a broad concept that includes general planning and response to a wide range of emergencies and disasters, a system that provides the organization with an orderly and ordered response to crisis situations, and this response makes the organization able to continue its work. Strategic vigilance is an approach to confronting crises and transforming them into opportunities.

**Key words:** Vigilance, crises, modern organizations, risk management, decision-making.

## مقدمة :

شهدت بيئة الأعمال المعاصرة على المستوى العالمي وفي المجتمعات العربية بشكل خاص عددا من التهديدات والتحديات فيما يتعلق بوجودها وتنافسيتها لتحقيق التميز والاستدامة في بيئة الأعمال، يحصل ذلك في ظل مصفوفة شاسعة من الأزمات والمخاطر والتغيرات والتطورات التكنولوجية وتزايدا في رغبات العملاء وتشعبها، الأمر الذي أفرز الكثير من الاضطرابات والتعقيدات والانتكاسات في منظمات الأعمال تلك التي وجدت نفسها في مأزق البحث عن الطرق المناسبة لتحسين وضعها بغية المحافظة على موقعها التنافسي في السوق المنافسة. فاضطرت هذه المنظمات للتكيف في سبيل الكشف عن بيئتها وكذا عن الوسائل الضرورية لتدعيم مصادر معلوماتها وقدرتها على الاستحواذ على أكبر حصة سوقية في الفضاء الأكثر تنافسية وعدائية . إذ تطلب ذلك مواجهة هذه التحديات بطرق مبتكرة وغير تقليدية، وذلك من خلال التغيير والتطوير وإجراء التحسينات المستمرة في أساليب ونظم العمل المختلفة في هذه المنظمات.

لقد عرف العالم طفرات كثيرة ومتطورة خلال العقود الماضية، وفي مجالات عديدة: سياسية اقتصادية، تجارية، عسكرية، صحية، وبيئية. لاسيما في ظل ما أفرزته العولمة في نهاية القرن الماضي، من انفتاح وهدم الحدود بين الدول والقارات، لتشكل من العالم قرية صغيرة بفعل التكتلات والكيانات العالمية من منظمة التجارة العالمية وصولا إلى البنك وصندوق النقد الدوليين، تلك التي فتحت الأبواب أمام المؤسسات العملاقة لغزو الأسواق العالمية.

وبهذا تظهر لنا ضرورة ايلاء هذه المنظمات لأهمية بناء مصفوفة النظم الفاعلة التي من شأنها أن تمكنها من رصد والكشف عن الاشارات الضعيفة، وكذا كل ما يحدث في بيئتها وحراستها وتمثل كل ذلك في بناء متكامل لنموذج اليقظة الاستراتيجية، ذلك الذي من شأنه أن ييسر للمنظمة عملية رصد المعلومات الاستراتيجية التي تمكنها من نحت نظام مراقبة يحرص على اقتناص الفرص وتجنب المخاطر التي تدهم طريقها وتشكل عائقا في سبيل تحقيق أهدافها .

وفقا لكل ما تقدم فإنه يمكن تعريف نموذج اليقظة الاستراتيجية بأنه تلك العملية الاستراتيجية التي تزود المنظمات بالمعلومات الي يتم بناؤها وفقا لأسس ومقاييس علمية، ففي جميع

القطاعات تبحث المؤسسات عن طرق للكشف عن بيئتها الخارجية والداخلية وتحليلها لعناصر قوتها وضعفها، فرصها و تهديداتها.

أما فيما يتعلق بالأزمات فهي موقف ينتج عن تغيرات بيئية مولدة للأزمات ويتضمن قدرًا من الخطورة والتهديد وضيق الوقت والمفاجأة ويتطلب استخدام أساليب إدارية مبتكرة وسريعة. أيضًا عرفت بأنها توقف الأحداث في المنظمة واضطراب العادات مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن. من خلال استعراض التعاريف السابقة لمفهوم الأزمة نجد أنها تعني اللحظة الحرجة ونقطة التحول التي تتعلق بالمصير الإداري للمنظمة ويهدد بقائها وغالبًا ما تتزامن الأزمة مع عنصر المفاجأة مما يتطلب مهارة عالية لإدارتها والتصدي لها.

#### إشكالية الدراسة:

بما أن المنظمة مرتبطة ارتباطًا وثيقًا 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 فاليقظة الاستراتيجية بهذا المعنى، من شأنها أن تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بالانتكاسات التي قد تعترض سيرورة العمل المستمر في المنظمات الحديثة ولقد شكلت أزمة فيروس كورونا الصحية أبرز أمثلة الأزمات التي قد تترصد المؤسسات وتقلب استقرارها إلى حالة لا توازن وظيفي.

وبناء عليه نطرح إشكالية دراستنا التالية: كيف يمكن أن تساهم اليقظة الاستراتيجية في مجابهة الأزمات المحتملة للمنظمات الحديثة؟ وماهي آليات إدارة المخاطر وإمكانية تحويلها إلى حلول استباقية لاقتناص فرص التميز؟

#### تساؤلات الدراسة:

- ما مفهوم اليقظة الاستراتيجية و ما هي أهميتها في المنظمات الحديثة؟
- ما هي الوسائل التي توفرها اليقظة الاستراتيجية قصد إضفاء الميزة الاستباقية للتصدي للأزمات؟
- كيف تتعامل المنظمة مع إشارات الإنذار المهددة بوقوع أزمة؟
- ماهي الاستراتيجية المثلى لإدارة المخاطر واتخاذ القرارات الحكيمة لإنقاذ المنظمة؟

## أهداف الدراسة:

- مناقشة أهمية اليقظة الاستراتيجية في استمرارية المنظمات الحديثة وتحسين تنافسيتها وتفوقها على منافسيها من خلال كسبها لميزات تنافسية انطلاقاً من رصد بيئتها التي تؤثر وتتأثر بها.
- تسليط الضوء على طبيعة البيئة الديناميكية و ما تمتاز به من تقلبات و عدم استقرار يفرض على المؤسسة تبني تدابير إدارية جديدة لمواجهة المنافسة و ضمان بقائها.
- التعرف على الأزمات المحتملة التي تترصد للمنظمات الحديثة خاصة في الوقت الحالي ، آخرها الأزمة الصحية و تفشي فيروس كورونا و تداعياته على اقتصاديات دول العالم .

## أولاً: المفاهيم المفتاحية لفهم اليقظة الاستراتيجية:

**1 اليقظة:** لقد تعددت مفاهيم اليقظة رغم نشأتها الحديثة , و يعود ذلك إلى الاهتمام الكبير الذي توليه المؤسسات لهذا المفهوم, و التغييرات الحاصلة في العالم و نذكر على سبيل المثال : اليقظة هي وظيفة تربط بتسيير موارد المعلومات لتجعل المؤسسة أكثر ذكاء و تنافسية<sup>1</sup> كما يعرفها Jakobiak على أنها : رصد للبيئة و الذي تتبع بنشر مستهدف للمعلومات المنتقاة و المعالجة, و هذا لغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>2</sup>.

**2 اليقظة الاستراتيجية :** أنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من أفراد تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغييرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيف من مخاطر عدم اليقين<sup>3</sup>.

كما عرفها Ribault بأنها : المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية والمستقبلية<sup>4</sup>

**3 الأزمات:** تعرف بأنها حدث مفاجئ يظهر بشكل تتشابه فيه الأسباب بالنتائج و تتلاحق فيه الاحداث لتزيد من درجة المجهول عما سيحدث مستقبلاً, و ترك متخذ القرار في حيرة بالغة من أي قرار يتخذه.

الأزمة هي حالة يواجهها أفراد، أو جماعة أو منظمة, ولا يمكن التعامل معها باستخدام الإجراءات الروتينية العادية, و فيها تظهر الضغوط الناشئة عن التغيير الفجائي.

و يعرفها Meyers على أنها: مهدة الأعمال و إذا لم يتم التعامل معها, سوف يعقبا مندفع و مدمر.<sup>5</sup>

أصبحت الأزمات سمة العصر ومتلازمة أساسية للمنظمات، حيث شهدت الألفية الثالثة سرعة مذهلة للتغير والتقلب في البيئة الديناميكية للأعمال، وليس أزمة جائحة كورونا عنا ببعيد، بل وأصبح كل تنظيم لا يكاد ينجو من تأثير الأزمات، وبالتالي زاد الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية كأسلوب ونموذج وازن يتم استخدامه في مواجهة الأزمات بهدف التكيف مع المتغيرات المفاجئة وغير القابلة للتوقع المسبق

### ثانيا: استراتيجية المعرفة في خدمة استراتيجية الفعل:

ترجع جذور اليقظة الاستراتيجية إلى عالمين مختلفين هما الدول الأنجلو سكسونية و اليابان فمنذ نهاية الحرب العالمية الثانية كانت المؤسسات الأنجلو سكسونية تستخدم مصطلحي ذكاء الأعمال و ذكاء التنافسي، غير أن هناك من يرى أن نشاط اليقظة يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية الرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه و تتبع كل ما يحدث فيه من تطورات و مستجدات. ثم انتقال مصطلح اليقظة من المجال العسكري و الحربي إلى المجال الاقتصادي خاصة مع نهاية سنوات الخمسينيات، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة نشاط اليقظة على مستوى كبير و تبنت مقاربات اليقظة في العالم التنظيمي بهدف جمع المعلومات خاصة ذات القيمة الاستراتيجية.

يعتبر أجلر Aguilar من الأوائل الذين درسوا عملية اليقظة منذ سنة 1963 بحيث ميز بين أسلوبين لليقظة هما :

- المراقبة surveillance : التي تتمثل في البحث عن المعلومات و المعارف العامة حول البيئة.

- البحث Search : المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة و المهمة لحل مشكلته ستظهر قريبا.

أما في فرنسا فإن الباحث أمبرلسكا Humbert lesca يعتبر من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه système d'informatique pour management stratégique الذي

ظهر سنة 1986 و منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين و حتى الحكومات.<sup>6</sup>

أما ممارسة اليقظة في المؤسسات فقد شهدت تطورا مهما بعد نهاية الحرب الباردة أين انتقل الكثير من الخبراء والأفراد الذين كانوا يمارسون اليقظة لأهداف حربية إلى المجال الاقتصادي وساعد ذلك على إدراك المؤسسات ضرورة وضع شكل جديد لتسيير المعلومات باعتبارها موردا استراتيجيا.

تُعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها تنظيم يسعى لمعرفة بيئة الأعمال واستباق التغيرات، فهي سيرورة معلوماتية يكون من خلالها التنظيم (المؤسسة) في استماع لبيئته حتى يتمكن من اتخاذ القرارات والتسيير فيما بعد، وتصنف هذه السيرورة ضمن مجموع نظم المعلومات التي تسمح للمسيرين بحسن القيادة في الأوقات العصيبة، كما يمكن اعتبار سيرورة اليقظة الاستراتيجية كنظام متكون من نظم فرعية متأثرة بتدفقات المعلومات الواردة من البيئة الكلية.

أما Schuler et Lasca فيعرفان اليقظة الاستراتيجية بأنها «السيرورة المعلوماتية التي من خلالها تكون المؤسسة في الاستماع و استباق الإشارات الضعيفة في البيئة السوسيو -اقتصادية بهدف خلق و تغطية فرص الأعمال و تقليل عدم اليقين»، هذه السيرورة منفتحة على ما يجري خارج المؤسسة و تدور حول استغلال نوع خاص من المعلومات يسمى الإشارات الضعيفة وهي معلومات تسمح باستباق حدث ما قبل أن يتحقق نهائيا.<sup>7</sup>

### 1 بعض المفاهيم المرتبطة باليقظة الاستراتيجية :

إن المتتبع لأدبيات إدارة الأعمال يلحظ وجود العديد من المفاهيم القريبة و المرتبطة باليقظة الاستراتيجية مكملة لبعضها البعض نذكر منها الذكاء الاقتصادي ، التسويق الاستراتيجي التسيير الاستراتيجي للمعلومة، التنبؤ. سنهتم في الفقرات التالية بمفهومين فقط و هما الذكاء الاقتصادي و التسيير الاستراتيجي للمعلومة مع إبراز خصائص كل منهما وارتباطهما باليقظة الاستراتيجية.

بحيث يشير مفهوم **الذكاء الاقتصادي** إلى مجموع الأنشطة المنسقة للبحث ومعالجة وتوزيع المعلومة المتعلقة بالأعوان الاقتصاديين بغرض استغلالها، مختلف هذه الأنشطة تتم بطريقة

شرعية مع كل ضمانات الحماية الضرورية لحفظ إرث (ذمة) المؤسسة في أحسن شروط الجودة و المدة و التكلفة<sup>8</sup>. ومن أهم وظائف الذكاء الاقتصادي يذكر (Levet 1997) :  
1. التحكم في الإرث العلمي والتكنولوجي و المهارات: تعريف المعارف و المهارات، معرفة قوانين و قواعد و معايير الحماية الصناعية و تطبيقاتها و التحكم في تكنولوجيا المعلومات. الكشف عن الفرص و التهديدات: توقع الأخطار، إتقان تقنيات اليقظة، قدرة إظهار الشبكات و الانتشار الهجومي.

2. تنسيق الأعمال (الأنشطة): ثقافة جمع المعلومات ، التوليف التشغيلي للمعلومة المغلقة قدرة تحفيز الشبكات.

3. تطبيقات التأثير: إتقان تقنيات الحرب المعلوماتية، تمييز المعلومة، الاستثمار في المعلومة<sup>9</sup>.

وبصفة عامة فإن أهم الارتباطات بين اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي تكمن في:

1. اليقظة الاستراتيجية سيرورة دورية مادتها الأولية المعلومة، وهي نفسها دورة الاستعلام في الذكاء الاقتصادي.

2. اليقظة الاستراتيجية تلتقط إشارات صادرة عن البيئة ولا تؤثر فيها ، حيث يقول Boumard أن وقع اليقظة محدود لأنه لا يمكنها التأثير في البيئة التي تلاحظها باستمرار وللذكاء الاقتصادي دور في تغيير البيئة فهو إذن مؤثر و مغير .

3. هذا الإصغاء (الاستماع) هو استباقي في السيروريتين، أي البحث لمعرفة اختراق المستقبل .

4. المعلومات المعالجة بواسطة اليقظة الاستراتيجية صادرة من بيئة المؤسسة الخارجية لكن الذكاء الاقتصادي يستمع أيضا للبيئة الداخلية.

5. هدف اليقظة الاستراتيجية هو اكتشاف الفرص و تقليل عدم اليقين بينما الذكاء الاقتصادي أكثر طموحا لأنه يبحث عن التأثير في البيئة و التحكم في إرث المؤسسة.

و ما يمكن استخلاصه و التأكيد عليه هو أن اليقظة الاستراتيجية هي أحد المكونات الضرورية للذكاء الاقتصادي و أهم فرق بينهما يكمن في التأثير و تغيير البيئة و كذا نوع البيئة التي يهتم بها كل واحد منهما<sup>10</sup>.

أما فيما تعلق بالتسيير الاستراتيجي للمعلومة فيقصد به استعمال المعلومة في غايات استراتيجية بهدف خلق ميزة لنجاح و ازدهار المؤسسة. و التسيير الاستراتيجي للمعلومة ينشط الممرات بين مختلف اليقظات فبعض المعلومات مثلا تكون أحيانا تهتم مدير الموارد البشرية و المدير التسويقي و مدير الإنتاج، في الوقت نفسه و لكي يتم تقاسم هذه المعلومات بين الجميع لابد من تسيير استراتيجي له<sup>11</sup>.

## 2 أنواع اليقظة الاستراتيجية:

يمكننا أن نميز بين العديد من أنواع اليقظة انطلاقا من تقسيمات البيئة (اقتصادية، اجتماعية تنافسية)، ورغم اختلاف الباحثين حول تصنيفات اليقظة الاستراتيجية إلا أن Verna Gerard من جامعة Laval قدم تصنيفا اتفق عليه الكثير من الباحثين من بعده وبيّن أن اليقظة الاستراتيجية تحتوي على أربع مكونات ثانوية أو نظم فرعية وهي: اليقظة التجارية (التسويقية) اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية و اليقظة البيئية، هذه النظم الفرعية مجتمعة مع بعضها تشكل نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر، ويمكن تفصيلها كالتالي:

- اليقظة التنافسية: يقصد بها المراقبة و الاستماع الدائمين للتغيرات الحاصلة في جميع الميادين، قصد التصرف بشكل مسبق. فعوض أن تقوم المؤسسة برد الفعل تجاه ظرف أو واقع ميداني أو حال ما، تدفع إلى التغيير وتكون طرفا فاعلا فيه. من خلاله تستطيع المؤسسة فهم سلوك المنافسين انطلاقا من معرفة آداءاتهم الحالية واستراتيجياتهم وأهدافهم الجديدة و قدراتهم و فرضياتهم التي تتضمنها أنشطتهم وقراراتهم و هذا بغرض توقع أعمالهم المستقبلية<sup>12</sup>.
  - اليقظة التكنولوجية: يعرف F.Jakobiak اليقظة التكنولوجية على أنه ملاحظة وتحليل البيئة العلمية، التقنية، التكنولوجية و التأثيرات الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل معرفة فرص و تهديدات التطور<sup>13</sup>.
- و الواقع لا يتوقف على عمل اليقظة التكنولوجية عند مجرد القيام بالملاحظة والتحليلي للمحيط التكنولوجي، و إنما هي عملية منظمة و ممنهجة، تقوم على أساس جمع وتحليل المعلومات المستهدفة، و تجهيزها لنشرها من أجل استخدامها في إحداث التغيير

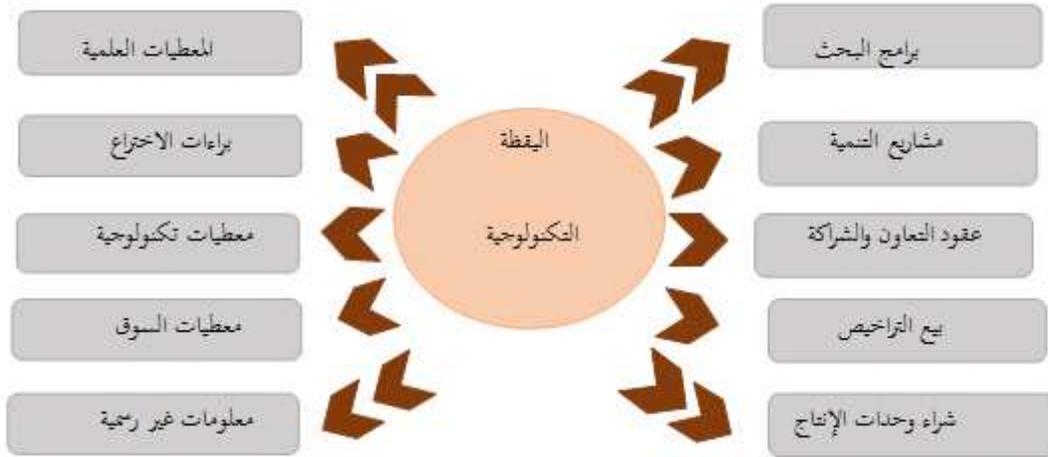
و اتخاذ القرارات في مجال الابتكار التكنولوجي. و عليه فهي رصد للمحيط و الذي يتبع بالبث الهادف للمعلومات التي تم تحليلها و معالجتها، بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية<sup>14</sup>.

و من هذا المنطلق فاليقظة التكنولوجية بالنسبة لمنظمات الأعمال هي وسيلة إعلامية تتبها المسؤولين فيها و تحذرهم انطلاقا من استخلاص ابرز العناصر الاستراتيجية ضمن الكم الهائل من المعلومات التي تحصل عليها في حقل محدد سلفا<sup>15</sup>.

و يمكن تمثيل حقل اليقظة التكنولوجية و مجالات استعمالها في الشكل التالي<sup>16</sup>:

### الشكل (01)

يبين مجالات و استعمالات اليقظة التكنولوجية



• اليقظة البيئية : و يخص هذا النوع من اليقظة ما تبقى من عناصر في بيئة المؤسسة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار كالرصد التشريعي و القانوني، المالي والسياسي، الجيوسياسي و الرصد الخاص بعلم البيئة *écologie* و الرصد الثقافي<sup>17</sup>. و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة لمنظمات الأعمال بما أنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية و عليه يجدر بالمؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها و معالجتها و إرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية الرصد. و عليه يمكن اعتبار مراقبة البيئة عنصرا أساسيا للإدارة الاستراتيجية. لأنها

تتوقف على تحليل البيئة الداخلية و البيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة الفرص و التهديدات وتحديد نقاط القوة و الضعف فيها.

• اليقظة التجارية: إلى جانب الأنواع السابقة من اليقظة تهتم المؤسسة أيضا بتطوير يقظتها التجارية و هي تخص المجال التسويقي، أي كل ما يرتبط بالعلاقات و الأنشطة التجارية والطرق التسويقية، حيث تركز اهتمامها على أسواقها الأمامية و الخلفية (الزبائن و الموردين) فتسعى لمعرفة العوامل المؤثرة في سلوك المستهلكين و حاجياتهم و كذا طرق إرضائهم والعلاقات التي تجمعها بمورديها و موزعيها<sup>18</sup>. وهي بذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المؤسسة من دراسة العلاقات بين الموردين و الزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر في السوق و معدل نموه وتسمح بمعرفة نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها و تنافسيتها التجارية للمؤسسة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المؤسسة و كذا قدرة الزبائن على الدفع، و بما أن المؤسسة تقدم منتجات جديدة و تخلق أسواقا و قنوات توزيع جديدة فلا بد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة و تطور العلاقات التي تربطها بمورديها و قدراتهم في تقديم حاجياتها بأقل تكلفة، دون أن تهمل المؤسسة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع تطور عرض المهارات الجديدة و أسعار اليد العاملة<sup>19</sup>.

• اليقظة الاستراتيجية: هي عبارة عن نظام يساعد المؤسسة على اتخاذ القرار بعد ملاحظة وتحليل البيئة العملية والتقنية والتكنولوجية والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية، من أجل استجلاء فرص الربح و التهديدات بالخسارة أو الفشل. وهي تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية، أي كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر - مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها - و القابلة لاحتوائها معلومات ذات معنى للمؤسسة في ميدان استراتيجي معين. وبالتالي فإن أهمية اليقظة الاستراتيجية تكمن في مساعدة المؤسسة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال نشاطها. اليقظة الاستراتيجية تساعد المؤسسة أيضا في الحوز على ميزة تنافسية لجمعها كلا من: اليقظة التنافسية؛ اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية واليقظة الاجتماعية .

فاليقظة الاستراتيجية تساعد على أخذ القرارات الاستراتيجية وعلى تنبؤ تهديدات السوق والتحسس الى مختلف تطورات القطاع و ذلك على المدى الطويل و القصير. ومن أهداف اليقظة الاستراتيجية التعرف على المعلومات التي تفيد صانعي و متخذي القرار بالمؤسسة بعد تجميعها. و لهذا فهي ترمي إلى:

- معرفة أداء المؤسسة ومقارنته بأداء غيرها لتطويره.
- اختيار المشروع المناسب في قطاع الاختصاص والسوق.
- شراء أو بيع براءات الاختراع.

### 3 القائمون على عملية اليقظة الاستراتيجية وأهم العراقيل التي تعترضهم في المنظمات الحديثة:

إن بناء نظام فعال لليقظة الاستراتيجية في المؤسسة لا يتحقق فقط باستحداث قسم أو خلية لليقظة لها إدارة خاصة تشرف على تسييرها و توفر لها الإمكانيات المادية و التكنولوجية و تتبع خطوات و منهجية محددة، و إنما الأمر أبعد من ذلك، فاليقظة الاستراتيجية تمثل فكرا جديدا يؤثر في جميع نواحي التنظيم و التسيير، إنها تغيير كامل في طريقة العمل تستوجب إعادة النظر في طريقة رؤية المحيط الخارجي للمؤسسة و تستدعي تضافر الجهود للانفتاح عليه ولن تنجح هذه الطريقة الجديدة في العمل إلا بتوفر جملة من الإمكانيات التنظيمية التي تنطلق بالتزام الإدارة العليا وإعادة الهيكلة و مراجعة أنظمة التسيير و الاهتمام بالأفراد باعتبارهم موردا رئيسيا و هاما في المؤسسة وصولا إلى خلق ثقافة مشجعة على الانفتاح و تولي أهمية كبيرة للمعلومة التي تمثل القلب النابض في المؤسسة.

1.3 القائم على اليقظة: يعتبر المتيقظ أحد ممثلي عملية اليقظة و هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج المؤسسة، مهمته الأساسية تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحدقة بالمؤسسة.

و التيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية: حيث تقوم عملية اليقظة على أساس العمل الجماعي الذي يجب أن يبدأ برسالة موجهة و واضحة من القيادات الإدارية، و عليه فإن دعم القيادات الإدارية المطلق شرط ضروري لبناء نظام اليقظة. المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على انجاز مهام المنظمة و تحقيق أهدافها و التأثير على الآخرين و تحفيزهم على أداء الأعمال، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة و الرؤساء، و لكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل و حسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم و علاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم، و بهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً و أكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين نتحدث عن القادة باعتبارهم "المديرين و الرؤساء". إن العمل على إنجاح و تفعيل نظام اليقظة الاستراتيجية يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية في المؤسسة و على مختلف المستويات، إذ يصبح اختيار و تكوين الأفراد و الاهتمام بهم أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع بناء نظام لليقظة الاستراتيجية. وقد أشار Michel Jean إلى بعض المهارات والكفاءات البشرية التي تحتاجها اليقظة الاستراتيجية و المتمثلة في:

- محترفو المعلومات و التوثيق: عملهم جمع و ترتيب المعلومات الممكنة، و يعرفون جيداً مصادر المعلومات و لهم القدرة على التحكم في هذه المصادر.
- مختصو أو خبراء اليقظة (تحت الفئة السابقة): يقومون بتنشيط حالة اليقظة باستعمال أدوات متطورة.
- شبكات الجمع: و هم المساهمون أي الممثلون غير الرسميون أو غير المباشرين لليقظة .
- العمل الجماعي للأفراد: إذ يساهم كل فرد بطريقته في الاستماع للتطورات الحاصلة في المحيط ويمر بالمداومة حيث يكرس 30 % من وقته لمعالجة المعلومات (كل فرد يدرسها على مستواه).

2.3 نظم المعلومات: إلى جانب الموارد و الكفاءات البشرية تستوجب اليقظة الاستراتيجية إرساء نظام معلومات و قاعدة معطيات مكثفة و آنية و مستحدثة لاتخاذ القرارات المناسبة

في حالة حدوث أية أزمة داخل المنظمة الحديثة ، و هذا لأن أنظمة المعلومات تؤثر تأثيراً بالغاً على مقدرة المدراء في صنع قرارات صائبة و إدارة الوحدات التابعة لهم، و إنه إذا لم يتم تعديل تدفق المعلومات وفقاً للهياكل المرنة فلن تنجح هذه الهياكل. ثم إن طبيعة المعلومات المطلوبة و مصادرها تتغير عند إنشاء المؤسسة نظاماً لليقظة الاستراتيجية . إذ يجب على المؤسسة امتلاك مصادر (موارد) إعلامية و توثيقية، حيث تبدأ بالاستعمال الذكي لكل ما تتوفر عليه داخلياً، و الاهتمام أكثر بتدفقات الشبكات الالكترونية (مصادر شفوية و مصادر كتابية و مصادر الكترونية) و رغم توفرها و غزارتها و تنوعها إلا أن الكثير من المؤسسات تهملها، هذه المهمة ليست بالسهلة و تزداد صعوبة عندما تبحث المؤسسة عن تمييز المعلومة المنتقاة (بالاستثناء)، كما يجب أن تمتلك موارد منهجية و تكنولوجية فتستعمل وسائل جديدة ذات طبيعة منهجية (نماذج تنظيم اليقظة) و شبكات الكترونية، الانترنت، الإكسترانت<sup>20</sup>

إن تعميق استخدام شبكات الاتصال و نظم المعلومات ليست هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتوفير المعلومات التي تسمح للإدارة من استيفاء شرط الإدارة بالحقائق و المعلومات التي يترتب عنها تحقيق الربط الآني بين جميع مواقع العمل والاستجابة الفورية لطلبات الإدارة و الأقسام. زيادة على ذلك تلجأ المؤسسات في حالة بنائها نظاماً لليقظة الاستراتيجية إلى طرق أخرى لتفعيل الاتصال و نشر المعلومات بين أفراد التنظيم.

يجرنا الحديث عن المعلومات إلى عملية التحديث المستمر للمعلومات الإحصائية و تحيينها إذ ترتبط المعلومات المجمعّة بشكل كبير، بحدة المنافسة ضمن قطاع النشاط حيث هناك عدة متغيرات التي من شأنها الرفع من درجة هذه المنافسة وبخاصة:

- كثرة المنافسين و تقارب مقدرتهم: في الواقع لا يوجد رائد حقيقي يلعب دور المنسق لذلك يكون من الصعب مراقبة عدد كبير من المنافسين في نفس الوقت. من هنا جاء وجوب تفعيل الملاحظة المستمرة لحصص السوق.

- بطء نمو القطاع: لذلك وجبت مراقبة نمو القطاع، و الدراسات المقارنة.

- اختلاف و تنوع أساليب المنافسين: لذلك وجبت معرفة الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنافسين، لدرء أي إمكانية للمفاجأة.

- ارتفاع قيمة الرهانات الاستراتيجية لكل منافس: و يكون ذلك، في حال ارتباط بقاء المؤسسة في المجال المعتمد، بنجاحها فيه. من هنا يصبح من الضروري التعرف على الصحة الاقتصادية للمنافسين.
- المعرفة الصحيحة بالبدائل و امكانيات الخروج من القطاع عند الخسارة:  
ويتعلق الأمر بتحديد المعوقات الرئيسية لنمو المؤسسة و الاستفادة من رفع الحواجز المعطلة للخروج من قطاع غير مربح.
- نصب حواجز لإضعاف امكانيات الدخول أمام المتنافسين الجدد ويكون ذلك بالمراقبة الدائمة للداخلين الجدد في مجال الاختصاص.
- فالمؤسسة مطالبة بالحرص على المعلومة التنافسية، والبقاء في حالة يقظة دائمة و متطورة باستمرار، خاصة فيما يتعلق بالإقلاع المحتمل للمنافسين في السوق على مستوى القطاع المعني و نمو المنتجات، حتى و إن كان الحصول على المعلومة ومعالجتها مكلفا باعتبار المعلومة حجرا لأساس في إعداد الاستراتيجية .
- و لتحقيق ذلك و جب تصميم نظام ذكاء متأقلم يمر بأربعة مراحل هي:
  - مرحلة تصميم النظام: في هذا المستوى تحدد عناصر المعلومات الأساسية والمصادر المرتبطة بها و تعيين الموارد البشرية و المالية اللازمة لها.
  - مرحلة جمع المعلومات: و تكون المعطيات هنا مستوحاة من الميدان (قوة البيع، الوسطاء، الموردون، مؤسسات الدراسة، الجامعات العلمية) و انطلاقا من التحليل الوثائقي (المصادر الرسمية، التقارير، مقالات الجرائد) على المؤسسة أن تبتكر مناهج استقبال ذات فعالية بقدر الإمكان.
  - مرحلة التقييم و المعالجة من وصف و تحليل: و هنا يتم التحقق من مدى ثقة وصحة عناصر المعلومات المكتشفة، و السعي بهيكلتها و تنظيمها إلى الطريقة الأكثر جدوى.
  - مرحلة بث المعلومات و تحيينها: وضع المعلومات تحت ذمة أصحاب القرار المعنيين مع جعل المعطيات متزامنة مع واقع الأحداث و تقلبات السوق من أجل أخذ القرارات الصائبة.
- و تختلف عملية رصد المعلومات حسب المنافسين، ذلك أن ممارسة اليقظة تختلف باختلاف حدة المنافسة و نشاط المؤسسة. و عموما فإن معظم المعلومات التي تحتاجها المؤسسة عن

محيطها أو بيئتها الخارجية يمكن الحصول عليها بكلفة مقبولة وبطرق شرعية، فقط بإنشاء خلية تتكفل برصد و مراقبة ذلك المحيط و تلك البيئة للحصول على بيانات و معطيات خاصة، تخضع للمعالجة باستعمال وسائل تكنولوجية حديثة . كما تعتبر المجالات المتخصصة و تقارير الهيئات المختصة و المعارض التجارية و غيرها من أثرى مصادر المعلومات وأوسع شبكاتها اذ تمنح للمؤسسة معلومات عما يجري حولها و عن منافسيها.

### 3.3 عراقيل اليقظة الاستراتيجية :

تختلف عراقيل اليقظة من مؤسسة إلى أخرى فهناك أنواع كثيرة الانتشار أهمها:

#### عراقيل متعلقة بالمعلومات :

- الكم الهائل من المعلومات الواجب توفرها.
- تداخل المعلومات الموجودة في البيئة و تشابكها لدرجة يصعب التعرف عليها أو اختيار أسبابها.
- تتعدد مصادر المعلومات و صعوبة تحديدها بدقة و الوصول اليها.
- سرعة تقادم المعلومات مما يؤدي إلى صعوبة تتبع و محاكاة كل المستجدات والتطورات السريعة في كل المجالات.
- عراقيل متعلقة بالتنظيم :
- عدم تمتع الهياكل التنظيمية بالمرونة الكافية مما يحول دون بناء نظام يقظة يستجيب لكل تغيرات البيئة.
- تدهور المناخ التنظيمي الذي يؤدي إلى انخفاض أداء الأفراد و كذا قدراتهم الإبداعية في ممارسة اليقظة و كل الأنشطة الأخرى.
- سوء الاتصال الداخلي و غياب روح الجماعة مما يسمح بانتشار و انتقال المعلومات بشكل جيد.
- احتكار بعض العناصر في التنظيم للمعلومة لاعتقاد أنها تمنح صاحبها القوى والسلطة و هو ما قد يضيع على المؤسسة فرص الاستفادة منها.

### عراقيل متعلقة بالإمكانيات:

- ارتفاع تكاليف الاستثمار في اليقظة خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات المتطورة و الموارد البشرية ذات الكفاءات.
- ارتفاع تكاليف تتبع المعلومات مثل اشتراكات الصحافة و قواعد البيانات, المشاركة في الدراسات و المؤتمرات, اللجوء إلى المتخصصين و المستشارين.
- الإمكانيات الهائلة التي يتطلبها وضع نظام يقظة فعال.
- صعوبات إنشاء قسم أو مصلحة مخصصة لليقظة لذا قد تكتفي المؤسسة بتكوين خلية اليقظة نتيجة نقص الإمكانيات المختلفة.

### عراقيل متعلقة بممارسة اليقظة :

- نقص إدراك الأفراد الفاعلين في المؤسسة أهمية المعلومات كمورد استراتيجي و ضرورة تدميته, مما ينعكس سلبا على أداء اليقظة لدورها عبر كل المستويات و الوظائف.
- الأداء السيئ لأي مرحلة من مراحل اليقظة ( جمع , تحليل.. ) نتيجة نقص الإمكانيات أو عدم كفاءة القائمين بها, و هو ما يؤدي إلى الحصول على معلومات غير مفيدة تحول دون انتهاز الفرص و تجنب التهديدات .

سوء استخدام المعلومات من قبل متخذي القرار و كل الجهات المعنية في المؤسسة.

### ثالثا. الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة:

#### 1. مسببات الأزمات في المنظمة: تشير كلمة الأزمة إلى لحظة مصيرية أو زمن مهم, كما

تشير إلى معنى التغيير المفاجئ وفي الغالب نحو الأسوأ.

تزايد الأزمات و تراكمها مستمر لأحداث و أمور غير متوقع حدوثها على مستوى جزء من النظام أو على مستوى النظام بأكمله, هذه الأحداث قد تستمر في التراكم و التضخم إلى الدرجة التي تؤدي إلى التأثير في أكثر من جزء من النظام, و من ثم تتأثر الأنشطة والعمليات الحالية للنظام و قد يمتد تأثير ذلك في مستقبل النظام بأكمله<sup>21</sup>.

الأزمة إداريا هي ظاهرة غير مستقرة تمثل تهديدا مباشرا و صريحا لبقاء المنظمة واستمراريتها و هي تتميز بدرجة معينة من المخاطرة و تمثل نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة تعود إلى نتائج غير مرغوبة تؤثر سلبا على كفاءة و فاعلية متخذ القرار وتؤدي إلى

خسارة مادية و معنوية و جسدية تؤثر في سمعة المنظمات و مكانتها ومستقبلها. كما أن هناك عدة مفاهيم مقاربة للأزمة :

- **الأزمة و الصراع** : يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة, إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التهديد كما هو الحال في الأزمات. كما أن الصراع قد تكون معروفة أبعاده واتجاهاته و أهدافه.

- **الأزمة و المشكلة** : تعتبر المشكلة الباعث الرئيسي الذي يسبب حالة من الحالات غير مرغوب فيها, و من تم فإن المشكلة قد تكون سبب الأزمة , و لكنها لن تكون هي الازمة في حد ذاتها فالأزمة عادة ما تكون احد الظواهر المتفجرة عن المشكلة و التي تأخذ موقفا حادا شديد الصعوبة و التعقيد, في حين أن المشكلة عادة ما تحتاج إلى جهد منظم للوصول إليها والتعامل معها, و هكذا فإن كل أزمة مشكلة و لكن ليس كل مشكلة أزمة<sup>22</sup>

- **الأزمة و الخلاف** : يعبر مفهوم الخلاف عن المعارضة و التضاد, و عدم التطابق سواء في الشكل أو في الظروف أو في المضمون, و هو ما قد يكون أحد مظاهر الأزمة. فالاختلاف لا يمثل أزمة في حد ذاته, و لكن يعبر عنها أو باعثة على نشوئها و استمرارها.

- **الأزمة و النزاع** : يعبر النزاع عن حدوث شيء يترتب عليه, تعرض المنظمة للخلل والاضطراب و ليس بدرجة التي تصل إليها الأزمة, و التي تتمثل في تحدي الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها النظام.<sup>23</sup>

- **الأزمة و الواقعة** : هي شيء حدث و انقضى أثره, و هي خلل مكون أو وحدة أو نظام فرعي من نظام أكبر<sup>24</sup>.

- **الأزمة و الكارثة** : و يقصد بها التغيير الفجائي, ذو الأثر الحاد و التدميري مما ينتج عنه تغيرات و نتائج تتعلق بعملية التوازن, و الكارثة في مجملها تعد سببا للأزمة وتشكل في مجملها عوامل باعثة أو مناهضة للشعور القومي خاصة الكوارث الطبيعية حيث أن هناك ارتباط كبير بين المفهومين, و أسباب الكوارث إما بشرية أو طبقية وعادة ما تكون الكارثة غير مسبوقة بإنذار و ينجم عنها غالبا أضرار جسمية ,مادية أو معنوية للأفراد, تستجوب مواجهة سريعة وإلا سيحدث موقف جديد يتضمن نتائج سلبية<sup>25</sup>.

وعلى العموم يمكن رصد عدة مسببات للأزمة نذكرها:

• **الأحداث الداخلية المسببة للأزمة :** و هي تتعلق بالنشاط الداخلي للمؤسسة حيث تتلخص في النقاط التالية :

- سوء تصميم المنتج أو خلل في السلسلة الإنتاجية<sup>26</sup>.
- ضعف الاستراتيجية العامة التي تتبناها المؤسسة و عدم تطابقها مع قيم الجمهور العام.
- تراجع المستوى التكنولوجي./الاضطرابات العمالية.
- ضعف أنظمة التشغيل و أنظمة الأمن و الحماية التابعة للمؤسسة.
- ضعف كفاءة الموارد البشرية./عدم النزاهة و المصادقية المالية.
- الفشل في استرجاع المنتجات المعيبة لضعف الاستراتيجيات الاتصالية المتعددة.
- غياب الدراسات و بحوث التطوير للمنتجات و السوق.

• **الأحداث الخارجية المسببة للأزمة :** و التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية تحت إطار نشاطها و هي تتلخص في النقاط التالية :

- الاستراتيجيات الخاصة بالمنافسين ./تهديدات المتعاملين بالامتناع عن التعامل مع المؤسسة./التلوث البيئي مع مصانع المؤسسة./تعرض سمعة المؤسسة إلى الإشاعات.
- تغير أذواق أهم المستهلكين./موقف الصحافة و الرأي العام و منظمات حماية المستهلك./الظروف الاقتصادية(كساد, تضخم, تغير أسعار الصرف).
- التعدي على الملكية الفكرية والصناعية( التقليد ).

**2. استراتيجيات إدارة الأزمات :** إدارة الأزمات هي عملية رشيدة تبنى على العلم و المعرفة و تعمل على وقاية المؤسسة والارتقاء بأدائها, و ذلك من خلال التقليل من الآثار الضارة لحدث الأزمة الخطير باستخدام موارد محدودة و في ظل قيود زمنية بالغة الصعوبة. هي عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ربحيتها أو بقائها في السوق<sup>27</sup>.

إن التواتر السريع للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الهائل لقوى السوق و حراكها الدائم اضافة للتنافس على كسب المستهلكين، المبتكرات غير المسبوقة للتكنولوجيا في جميع المجالات، جعل المؤسسات تعيش في عالم كثير المتغيرات، حيث حجم المعلومات و انتقالها

سريع مع تيسر الحصول عليها لمن سعى لها. غير أن الملاحظ هو افتقاد الكثير من المؤسسات الى التجربة في مواكبة التطورات التكنولوجية والثقافية - الادارية والمعرفية - السريعة، ولهذا فإن اليقظة التنافسية تقرب المؤسسة من محيطها و تعرفها به و تساعد على تحليله.

تعكف المنظمات الحديثة لتطبيق استراتيجيات مبتكرة جديدة لإدارة الأزمات الفعلية و المحتملة سنحاول ذكرها على سبيل التطبيقات الحديثة التي رصدناها و هي:

- **استراتيجية تغيير أو تحويل المسار** : تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، و ذلك من خلال خلق روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج .

- **استراتيجية المشاركة الديمقراطية** : هذه الاستراتيجية شديدة التأثير عندما يتم التفوق على الأزمة من خلال العنصر البشري و عادة ما يستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي السياسي الاجتماعي ،اذ يعلن صدى الأزمة خطورتها و أسلوب مواجهتها كما تحدد واجبات أفراد المجتمع ومسؤوليتهم .

- **استراتيجية إدارة الأزمة ذاتيا** : و هي تسمى أيضا باستراتيجية التفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر و تستخدم حينما تنهار المؤسسة ويهدد بقائها، و هنا تلجأ المؤسسة إلى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة و محركها، و ذلك بإتباع الخطوات التالية :

- ضرب مؤيدي الأزمة بشدة و الهجوم على فكرة الأزمة.

- استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين و المؤيدين.

- استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم و ربما تصفيتهم.

- **استراتيجية احتواء الأزمة** : وفق هذه الاستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها و إفقادها قوتها، و ذلك من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتقابات و الأحزاب.

- **استراتيجية الوفرة الوهمية** : و هي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ إليها متخذ القرار للتعامل مع الأزمات الضيقة و السريعة و مختلفة الأحداث التي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود

عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد حالة من الفزع، و يحفز عوامل الأزمة و من أمثلتها :  
الأزمات التمويلية التي تتصل بإحدى السلع الضرورية مثل : الخبز والدقيق.<sup>28</sup>

إن التطورات السريعة للأحداث في عصر المعلومات، و الضغط الهائل لقوى المنافسة والتغيرات السريعة في تكنولوجيا المعلومات، دفعت العديد من المؤسسات إلى الاعتماد على إدخال تغييرات جذرية على طرق و أساليب تسييرها بهدف الانفتاح على بيئتها الخارجية ومحاولة التحكم فيها، حيث أصبح بقاء المؤسسة متوقفا على مدى قدرتها على مواجهة المنافسة الشرسة التي تواجهها، و ذلك يمر عبر البقاء على صلة بالبيئة الخارجية و متابعة التغييرات الحاصلة فيها باستمرار و هذا ما يعرف باليقظة الاستراتيجية .فاليقظة الاستراتيجية هي ذلك النشاط الذي عن طريقه تتمكن المؤسسة من جمع، تحليل و نشر المعلومات التي تحتاجها لاتخاذ قراراتها الاستراتيجية، و هي مفهوم شامل يضم العديد من الأنواع كاليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة القانونية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة البيئية، و بالتالي فهي تقرب بين المنظمة و محيطها و تسهل عملية الاتصال بينهما، مما يمنحها أفضلية تحقيق الأسبقية مقارنة بالمؤسسات الأخرى فيما يتعلق بالحصول على المعلومة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة مع كل ما يعود به ذلك من فائدة عليها.

اليقظة الاستراتيجية تقدم منافع كثيرة للمنظمة، على رأسها القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة في بيئة أهم ما يميزها هو عدم الاستقرار، كما أنها تصبح قادرة على الهجوم والدفاع في نفس الوقت، و هذه الأهمية تكسب اليقظة الاستراتيجية مكانة في الهيكل التنظيمي كوظيفة من وظائف المنظمات الحديثة.

## خاتمة:

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 و يمكن ذكر على سبيل المثال الأزمة الصحية فيروس كورونا الذي هدد كبريات الاقتصاديات العالمية ، استوجب ذلك إدارة الأعمال عن طريق اليقظة التي تعتبر من أهم الصفات التي يجب على المنظمة التمتع بها، فاليقظة الاستراتيجية بهذا المعنى، من شأنها أن تسمح للمنظمة أن تبقى على علم دائم بما يحيط بها، ولا تتفاجأ بما ينتج عن هذه المتغيرات من انتكاسات أو نجاحات. أما فيما يتعلق بالأهداف المرجوة من وراء تبني نموذج اليقظة الاستراتيجية كمدخل للتحكم بضبط ايقاع الأزمات المحتملة، سنذكرها كمقترحات استخلصناها من دراستنا هذه و هي :

- تدعيم عملية التخطيط : اليقظة الاستراتيجية تدعم عملية التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل و تساهم في تشكيل و بلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها
- دعم سمة الاستجابة الايجابية مع الحدث : فاليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات البيئة، ويساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة، كل ذلك في سبيل التكيف مع التغيرات الخارجية وتحفيز أنشطة الاستجابة الفعالة للتغيرات البيئية لتساهم في ضمان تحسين موقع المنظمة في المستقبل.
- دعم منهجيات الإبداع والابتكار: تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمنظمة مقارنة بنظيراتها من المنظمات الأخرى، مما يحفز عناصر الابتكار والتكيف، وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة، ومن ثم دعم موقعها التنافسي والاستحواذ على مزايا تنافسية متعددة.
- حل المشاكل وتدعيم عملية اتخاذ القرارات: تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين ، والقوانين والتكنولوجيا

- والتهديدات الأمنية والسياسية والبيئية، وهي بذلك تقلل من سيادة وهيمنة عناصر عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة بل وتساعد على فهم تلك المشاكل وحلها.
- تدعيم عمليات الاستبصار والتوقع واستباق الأحداث: تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، زيادة سرعة الاستجابة في الوقت المطلوب.

## قائمة المراجع:

- 1- Bergeron Pierrette, observation sur le processus de veille et des obstacles et sa pratique dans l'organisation ,**argus**, vol 24 N°3,p68
- 2- Jakobiak (1997),**exemples commentés de veille technologique** ,éditions d'organisation, paris,France, ,p20.
- 3- Janissek-Muniz , Humbert Lesca, (2003 ),veille stratégique : **application d'internet et sites web pour provoquer des informations à caractère anticipatif**, article publié, p01.
- 4- Laurent Hemel,(2007), **matrices et pratique veille stratégique et intelligence économiques**, édition afnor, 2eme édition, France , p02.

5- هدير محمد، (2005)مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاعلام و الاتصال و إدارة الأزمات، جامعة الجزائر،ص ص 33-32.

6-BROUARD François:(2005) **Pertinence d'un outil diagnostique de pratiques de VS pour aider les PME**. Pp.02-03.6eme congrès International francophone sur le PME. octobre 2002 .HEC.MONTERAL.  
[Http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran %E7 ais %20Bouard. Pdf, Mars..](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2002/110FA%20-%20fran%20%20Bouard.pdf)

7-- BROUARD François: (2009) **Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille Stratégique des PME**, PP 01.02. 7eme Congés international francophone en Entrepreneuriat PME 27.28 et 29 octobre 2004. Montpellier. [http // www.hec.ca/ airepme/ pdf/2004/014- Mars.](http://www.hec.ca/airepme/pdf/2004/014-Mars)

8-SADOK Moufida,(2005), **Impact des Tic sur la Compétitivité de l'entreprise : Application Innovante de l'Internet pour VS**, p10-14 .[http://www.gdrts.v-paris 10 Fr/ pdf/ doctorants. Mars.](http://www.gdrts.v-paris.fr/pdf/doctorants)

9-CHANTAL B et MARTINE,( 1999), **Economie et gestion de l'entreprise**, Vuibert 2eme édition, paris p.213.

10- SIMON Y et JOFFER. P(1997) : **Encyclopédie de gestion** ; Economisa, 2 éme éd. paris, p 3465.

11-LARIVET Sophie (2000) : Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique. P 14- **série de recherche C.E.R.A.G n°04**-université Grenoble. Mars.

12-SIMON Y et JOFFER P, op cit. P 348

13- Jakobiak.F,(1991), **Pratique de la veille technologique**, édition d'organisation, paris, ,p4.

- 14- Antonio Lopes Silva ; *L'information et L'entreprise, des Savoirs à partager at à Capitaliser ; Méthodes ; Outils et Application a la Veille* , thèse de Doctorat, (non Publié), université de droit et d'économie, Marseille , p41.
- 15- Rauach.D, *La veille Technologique et l'intelligence Economique,P.U.F Que sais-je ??* ,p9.
- 16- Jakobiak.F(2008),Exemples Commenté de Veille Technologique, Paris, *Editions d'organisation*, cité par Mouna Benslimane, Veille et Méthodologies de Veille ,Séminaire sur la veille documentaire, *Centre National de Documentation, Rabat*, Maroc, 14 Février,p15.
- 17- Lescar Humbert ;*Veille stratégique : comment ne pas être noyé sous les informations ?* , disponible sur le web à l'adresse suivante : <http://www.veille-strategique.org/docs/1995-lesca-schuler.pdf> (consulté le 06/03/2022) à 10:55 .
- 18- VERNA Gérard, op.cit. . P 47
- 19- SIMON Y et JOFFER P, op.cit. P 347.
- 20- MICHEL jean (2005), *Veille informative, Veille stratégique, Intelligence économique & mais au fond qu' est ce que la veille?*, Communication faite le 11 mars 1999 à la journée d'information « outils de veille pour l'entreprise » *organisée par L'IUT de Besançon*. [http://www. veille du lendemain .com/ fichiers/ VS-IE. Pdf](http://www.veille.du.lendemain.com/fichiers/VS-IE.Pdf). Mars.
- 21- غسان قاسم داود اللامي ,خالد عبد الله إبراهيم العيساوي(2015), إدارة الازمات الأسس و التطبيقات ,الدار المنهجية, العراق,ص12 .
- 22- اديب خضور(1999), الاعلام و الأزمات ,أكاديمية نايف العربية ,الرياض,ص 8 .
- 23- محمد عبد الغني,(1996) مهارات إدارة الازمات, مركز تطوير الأداء و التنمية ,ص 114 .
- 24- الحملاوي محمد رشاد ,إدارة الازمات, تجارب محلية و عالمية, مكتبة عين شمس, القاهرة ,ص 16 .
- 25 - الخمري محسن أحمد (2000), إدارة الازمات منهج اقتصادي اداري لحل الازمات, مكتبة مدبولي ,القاهرة,ص 12 .
- 26- مرسي جمال الدين,(2006) إدارة الازمات البيعية و التسويقية ,الدار الجامعية ,مصر,ص 23 .
- 27- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني احمد(2008) ,إدارة الصراع و الازمات و ضغوط العمل, دار حامد للنشر والتوزيع, عمان,ط 1, ص 86.
- 28-Marra,Francis John(1992) , **Crisis Public Relation : A Theoretical Model**,

Published Ph .D Dissertation, University of Maryland College Park, USA , p 38-39.