



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



**دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة
الأزمات بالمؤسسة الاقتصادية
(دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي)**

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال

إشراف:

د/ عمار مصطفىاوي

إعداد الطالبتين:

- نفيسة عوابع

- سعاد طليبة

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د/ وصيف غدير ابراهيم	أستاذ محاضر "ب"	جامعة حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د/ مصطفىاوي عمار	أستاذ محاضر "ب"	جامعة حمه لخضر - الوادي	مشرفا و مقرا
د/ باي محمد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة حمه لخضر - الوادي	مناقشا

الموسم الجامعي: 2018-2019

إهداء

أحمد الله عز و جل على منه و عونہ لإتمام هذا البحث , أهدي ثمرة جهدي المتواضع:
الى سعادة حياتي و نبع العطف و الحنان الى من كان دعائها سر نجاحي ...الى أُمي
حبيبي, المرأة المذهلة التي لم تكن أما فحسب, بل أختاً و صديقة و كل شيء, حفظها الله
و أطال في عمرها.
الى الذي انحنى من أجل استقامتي, و هانت له نفسه لعزتيالى نور عيني و سندي في
الحياة أبي الغالي عبد الرحمان حفظه الله و أطال في عمره.
الى قُرتي عيناى, شركائي في حبوري و سندي في شدتي إخوتي أحمد و صلاح الدين, و الى
أرواح أختي و أخي الطاهرة رحمهم الله و اسكنهم فسيح جناته.
الى جدي الغالي عبد القادر و جدتي الغالية و كل العائلة الكريمة "عوابد", و أخص بالذكر
عمتي فاطمة الزهرة, التي أخذت بيدي منذ نعومة أظفاري و علمتني أبجديات الحياة, جزاها
الله عني كل الجزاء في الدارين.
الى حبيبة الروح جدتي و أُمي الثانية رحمة الله عليك يا غالية, و الى جدي محمد رحمه الله.
أسكنكم الله فسيح جناته "آمين"
الى رفيقة الدرب سعاد و عائلتها الكريمة, و صديقتاتي حبيباتي كوثر و آسية و كل أصدقاء
دفعة التخرج.
و أختم إهدائي بفرحة حياتي و أجمل الأقدار التي وهبها الله لي شريك حياتي و عمري "عبد
الغفور" و كل عائلته الكريمة "شتوح"
و الى كل من يتمنون لي الخير دائماً.

نفيسة عوابد

الحمد لله و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين.

اهدي عملي المتواضع :

الى التي أغرقتني بالجمائل و الأفضال, وكستني من كريم السجايا و الخصال و التي غمرتني بحنانها و عطفها, و شملتني بحبها و كرمها (ماما منة) أمي حفظها الله .

الى الذي كان يدفعني قدما نحو الأمام, الى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام, من كان لي مشجعاً و محفزاً, أبي الغالي... رحم الله روحه الطاهرة و أسكنه فسيح جناته.

الى من أهداه القدر لي و أنار به حياتي زوجي عبد الغني عزوز... أدام الله عليه جميل الصحة و العافية.

الى نبض الحب و الطفولة و النقاء و فلذة كبدي أبنائي... إياد و إسحاق و إلياس.
الى أخي حمزة و زوجته التي اعتبرها أختاً غالية "نادية" و أخي محمد حفظهم الله, و الى كل العائلة الكريمة, "طليبة".

الى رفيقة الدرب نفيسة و عائلتها الكريمة, و الى كل أصدقاء دفعة التخرج.
و الى كل من أحب العلم يوماً و سعى لينير درب المتعلمين, و الى كل أمة أقرأ.

سعاد طليبة

سُكْر وَتَقْدِير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه الذي أنار لنا درب العلم و المعرفة و ألهمنا
الطموح و الصبر لأداء هذا الواجب و وفقنا على إنجاز هذا العمل, و الصلاة و السلام على من لا
نبي بعده سيدنا محمد- صلى الله عليه و سلم- و على آله و صحبه أجمعين.

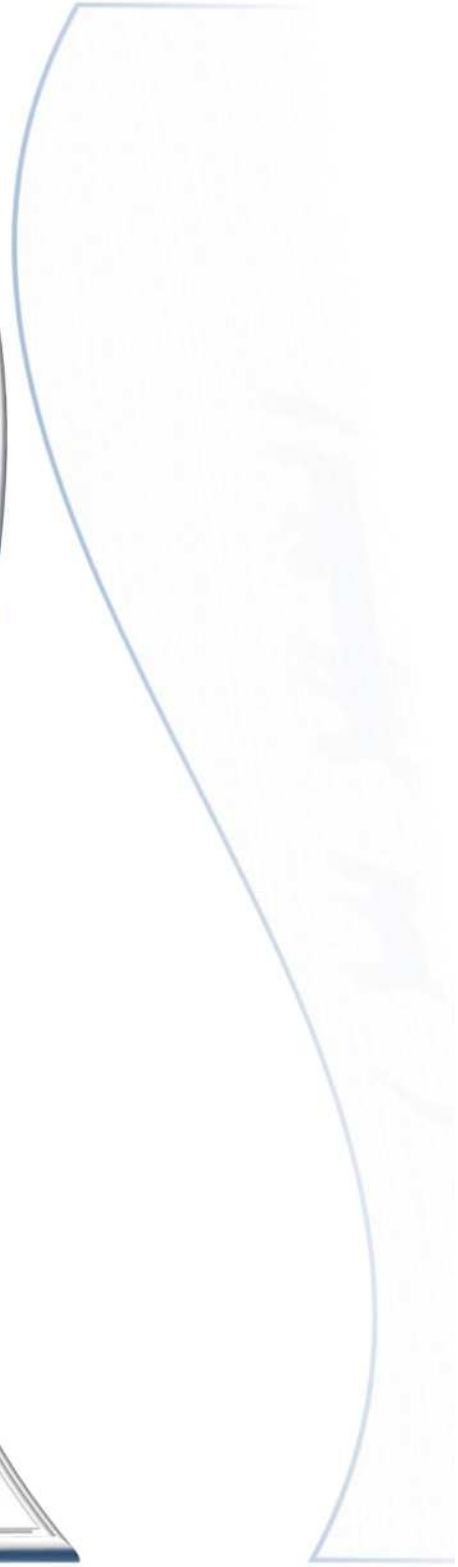
نقدم بجزيل الشكر و الامتنان الى:

كل من ساعدنا من قريب و من بعيد على إنجاز هذا العمل و لو بكلمة تشجيع, و نخص بالذكر
الأستاذ المشرف عمار مصطفىاوي على تفضله بالإشراف على هذه المذكرة و على توجيهاته
السديدة و ملاحظته القيمة التي شجعتنا لمواصلة الدرب.

نشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير, و عمال المكتبة الذين رافقونا
في هذا المشوار الدراسي و قدموا لنا يد العون.

كما لا يفوتنا المقام بالتقدم بالشكر الى مدير الوكالة التجارية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
السيد ادريس سالمى على ما قدمه من دعم و توجيه طيلة مسيرتنا العلمية.

نختم بالشكر الخاص لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة و إثرائها
و تقييمها.... شكرا لكم جميعاً



الفهرس

الإهداء

تشكر

الفهرس

فهرس الأشكال و الجداول

ملخص الدراسة

المقدمة

الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية و إدارة الأزمات	الفصل الأول
03	المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الاستراتيجية
03	المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية
03	أولاً/ مفهوم اليقظة
07	ثانياً/ مفهوم اليقظة الاستراتيجية
11	المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة باليقظة الاستراتيجية
11	أولاً/ الذكاء الاقتصادي و علاقته باليقظة الاستراتيجية
13	ثانياً/ التجسس الاقتصادي و علاقته باليقظة الاستراتيجية
15	ثالثاً/ المعلومة كمورد أساسي لليقظة الاستراتيجية
16	المطلب الثالث: آليات توظيف و تنظيم عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
16	أولاً/ مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية
19	ثانياً/ نظام اليقظة الاستراتيجية
22	ثالثاً/ طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية
25	المبحث الثاني: مدخل نظري لإدارة الأزمات
25	المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمات

25	أولاً/ مفهوم الأزمة
38	ثانياً/ مفهوم إدارة الأزمة
41	المطلب الثاني: مناهج تشخيص الأزمات و النماذج الفاعلة لإدارتها
41	أولاً/ مناهج تشخيص الأزمات
45	ثانياً/ النماذج الفاعلة لغدارة الأزمات
50	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمات و مهارة رسم سيناريوهات التعامل معها
50	أولاً/ استراتيجيات إدارة الأزمات
61	ثانياً/ سيناريوهات إدارة الأزمات
64	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
64	المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الاستراتيجية
64	أولاً/ دراسات باللغة العربية
66	ثانياً/ دراسات باللغة الأجنبية
68	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الأزمات
68	أولاً/ دراسات باللغة العربية
71	ثانياً/ دراسات باللغة الأجنبية
73	المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة الأزمات
73	أولاً/ أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
73	ثانياً/ كيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات
75	خلاصة الفصل الأول

دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	الفصل الثاني
78	المبحث الأول: عرض عام لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي
78	المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر بالوادي
80	أولاً/ الشكل القانوني
80	ثانياً/ نظرة على المديرية العملية بالوادي
81	المطلب الثاني: التنظيم الإداري لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي

82	أولاً/ دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
89	أولاً/ دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي
91	المطلب الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
91	أولاً/ الأهداف الاستراتيجية لاتصالات للاتصالات الجزائرية اليوم
92	ثانياً/ مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد
92	ثالثاً/ الاهتمام باليقظة الاستراتيجية في الجزائر
93	رابعاً/ مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي
95	المبحث الثاني: تخطيط الدراسة الميدانية و أهم خطواتها الإجرائية
95	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
95	أولاً/ اشكالية الدراسة
96	ثانياً/ تخطيط الدراسة
96	ثالثاً/ فرضيات الدراسة
97	رابعاً/ منهج الدراسة
97	خامساً/ مجال و حدود الدراسة
97	المطلب الثاني: الأدوات و الأساليب المستخدمة في تنفيذ الدراسة
97	أولاً/ الأدوات الإحصائية
98	ثانياً/ أساليب تحليل البيانات
98	المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الاستبيان
98	أولاً/ التعريف بصدق و ثبات أداة الدراسة
98	ثانياً/ حساب صدق و ثبات أداة الدراسة
99	المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها
99	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
99	أولاً/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس
100	ثانياً/ توزيع أفراد العينة حسب العمر
100	ثالثاً/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
101	رابعاً/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
102	خامساً/ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة
102	المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

106	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
115	خلاصة الفصل الثاني

- الخاتمة
- قائمة المراجع
- قائمة الملاحق

فصل في الاثني عشر وادبها

فهرس الأشكال و الجداول

1. قائمة الاشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين	19
02	أسباب نشوء الازمة	32
03	الخريطة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي	82
04	تركيبة الافراد حسب الجنس	100
05	تركيبة الافراد حسب العمر	100
06	تركيبة الافراد حسب المستوى التعليمي	101
07	تركيبة الافراد حسب المستوى الوظيفي	102
08	تركيبة الافراد حسب عدد سنوات الخدمة	102

2. قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	درجات مقياس ليكارت	98
02	ثبات و صدق أداة الاستبيان	99
03	جدول الاتجاه العام	103
04	تقييم اليقظة الاستراتيجية بوجهة نظر العاملين	103
05	تقييم إدارة الأزمات بوجهة نظر العاملين	104
06	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و إدارة الأزمات	107
07	ملخص النموذج	107
08	تحليل التباين للفرضيات الفرعية	108
09	معاملات خط الانحدار المتعدد	108
10	تحليل التباين للفرضية الرئيسية	110
11	معاملات خط الانحدار البسيط	111
12	إختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	112
13	إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر	112
14	إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	113
15	إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي	114
16	إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة	114

حفظ القرآن مهمة الأمانة

Résumé de l'étude

L'objectif de cette étude était d'identifier le "rôle de la vigilance stratégique dans la gestion des crises" au sein de la direction pratique d'Algérie Télécom à El-oued. au moyen d'une étude de terrain sur les employés de l'institution. Pour atteindre cet objectif, un questionnaire a été préparé et distribué (62) Nombre de en questionnaires dant à (56) etudier.

- L'étude a abouti aux résultats suivants:

- Un rôle statistiquement significatif de vigilance stratégique contribue à la gestion des crises au sein de la société algérienne des télécommunications à El-oued.
- Les étapes de la vigilance stratégique contribuent de manière significative à la gestion des crises au sein de la société algérienne des télécommunications dans El-oued.
- Le système de vigilance stratégique contribuant à la gestion de crise d'Algérie Telecom dans El-oued. a un signification.
- Les méthodes et moyens de vigilance stratégique contribuant à la gestion de crise d'Etisalat Algérie dans El-oued. n'ont pas de signification sur le plan statistique.
- Il existe des différences statistiquement significatives dans la vigilance stratégique vis-à-vis des variables démographiques (sexe, niveau de carrière).

Mots clés:

Vigilance, vigilance stratégique, crise, gestion de crise, gestion pratique d'Algérie Télécom dans El-oued.

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور البقطة الاستراتيجية في إدارة الأزمات " بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي من خلال دراسة ميدانية على الموظفين بالمؤسسة ، و لتحقيق هذا الهدف تم اعداد استبانة و وزعت منها (62) و تم استعادة (56) منها ، و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة لدراسة (56).

- توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- يوجد دور ذو دلالة إحصائية للبقطة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لمراحل البقطة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- يوجد دور ذو دلالة إحصائية لنظام البقطة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لطرق و وسائل البقطة الاستراتيجية يساهم في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد فروقات ذات دلالة إحصائية للبقطة الاستراتيجية تعطي للمتغيرات الديمغرافية (الجنس ، المستوى الوظيفي).

الكلمات الدالة :

البقطة, البقطة الاستراتيجية, الأزمة, إدارة الأزمات, المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

الحمد لله



تشهد بيئة الأعمال في الآونة الأخيرة، و تحديدا في الربع الأخير من القرن العشرين، الى غاية يومنا هذا، تغيرات متسارعة و متعددة في كافة المجالات، سواء اقتصادية، سياسية، اجتماعية، تكنولوجية و ثقافية، و هذا الواقع نتج عنه ضغوط كبيرة أدت الى التأثير على سلوك المنظمات، خاصة في ما يتعلق بتوجهاتها الاستراتيجية، إذ لم يعد التخطيط الاستراتيجي كافياً للتنبؤ بالمستقبل، و التعامل مع تلك التغيرات الكبيرة و التحديات و التهديدات المستمرة، و الحقيقة أن هذه التغيرات و التحديات تؤدي في الكثير من الأحيان الى أزمات ذات أبعاد و آثار مدمرة، فليس باستطاعة أي تنظيم و مهما كان متقناً أن يتحكم و يسيطر بنسبة كبيرة على مجريات الأمور.

ان ملاحظة و استكشاف الأحداث و الظروف غير المنظورة هي واجب أساسي من واجبات المديرين، إذ على الإدارة أن تتوقع الأزمات و الكوارث التي قد تواجهها، و أن تفكر في كيفية التعامل معها، و من هذا المنطلق زاد التركيز على ضرورة نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة، لدقتها في تنظيم و تسيير مختلف المعلومات للمنظمة.

و لهذا السبب ينبغي الاعتماد على الاستشراف، و هو ما يطلق عليه اليقظة الاستراتيجية، باتخاذها آلية تساعد إدارة المنظمة على مواكبة عالم الأعمال، و ذلك لكونها نظام معلوماتي استراتيجي متطور يقوم برصد مختلف الانذارات و الاشارات المبكرة لأي فرصة أو تهديد قد يواجه المنظمة، و التأكد من جودة المعلومات داخلية كانت أو خارجية.

و بناء على ما تقدم يمكن أن تُطرح الإشكالية التالية:

هل يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

و على ضوء هذه الإشكالية تندرج الأسئلة الفرعية التالية:

- أ- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ؟.
- ب- كيف يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ؟.
- ت- هل يوجد دور لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟.
- ث- هل يوجد لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟.
- ج- هل يوجد لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟.
- ح- هل توجد فروق لمتغيري الدراسة تُعزى لـ (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة) ؟ .

- فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية: يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ب- الفرضيات الفرعية:

- يقصد باليقظة الاستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد الى البحث بشكل استباقي, و استخدام هذه المعلومات الاستباقية لمواكبة التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية من أجل خلق الفرص, و الحد من المخاطر. أما بالنسبة لإدارة الأزمات فهي عبارة عن سلسلة من الإجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها.
- يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الاستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة, و التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يقي المؤسسة من الأزمات, و يواجهها بكفاءة عند حدوثها.
- يوجد دور لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- يوجد دور لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- يوجد دور لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد فروق لمتغيري الدراسة تُعزى لـ (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة).

- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميول الشخصي لموضوع اليقظة الاستراتيجية و كل ما يتعلق بها.
- توفر مراجع إدارة الأزمات بكثرة و سهولة الحصول عليها.
- الاهتمام بكل ما يخص نظم المعلومات المتطورة و محاولة جمع مادة علمية حول أهميتها في حل قضايا الأزمات التي تتعرض لها المؤسسات الجزائرية.

ب- الأسباب الموضوعية:

- بما أن موضوع اليقظة الاستراتيجية يعتبر من مواضيع العصر الحالي أردنا ربطه بموضوع يخدمه و في نفس الوقت لا يعتبر وليد العصر الحالي ألا و هو إدارة الأزمات.

- أهمية الدراسة:

تتلخص أهمية هذه الدراسة في محاولة جعل المؤسسات أكثر استعداداً لمواجهة مختلف الأزمات التي قد تتعرض لها، و هذا عن طريق شد الانتباه الى ضرورة الاهتمام بالإنذارات المبكرة و الإشارات الضعيفة المنبعثة من البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، و جعل من نظام اليقظة الاستراتيجية كنظام وقائي للحد أو التقليل من هذه الأزمات.

- أهداف الدراسة:

تهدف هذا الدراسة الى تسليط الضوء على نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة المتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، و توضيح أثرها و مدى مساهمتها في مواجهة مختلف أنواع الأزمات التي قد تتعرض لها المؤسسة، و كيف أنها تلعب دوراً فعالاً في تزويد إدارة المؤسسة بالمعلومات المفيدة و اللازمة لتفادي الأخطار و الحد منها.

- المناهج و الأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى، و الوصول الى نتائج و تعليمات تساعد في فهم الواقع و تحسينه، و تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي. و قد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS و برنامج EXCEL في معالجة و تحليل البيانات.

- مجال و حدود الدراسة:

المجال الزمني: من سبتمبر 2018 الى ماي 2019.

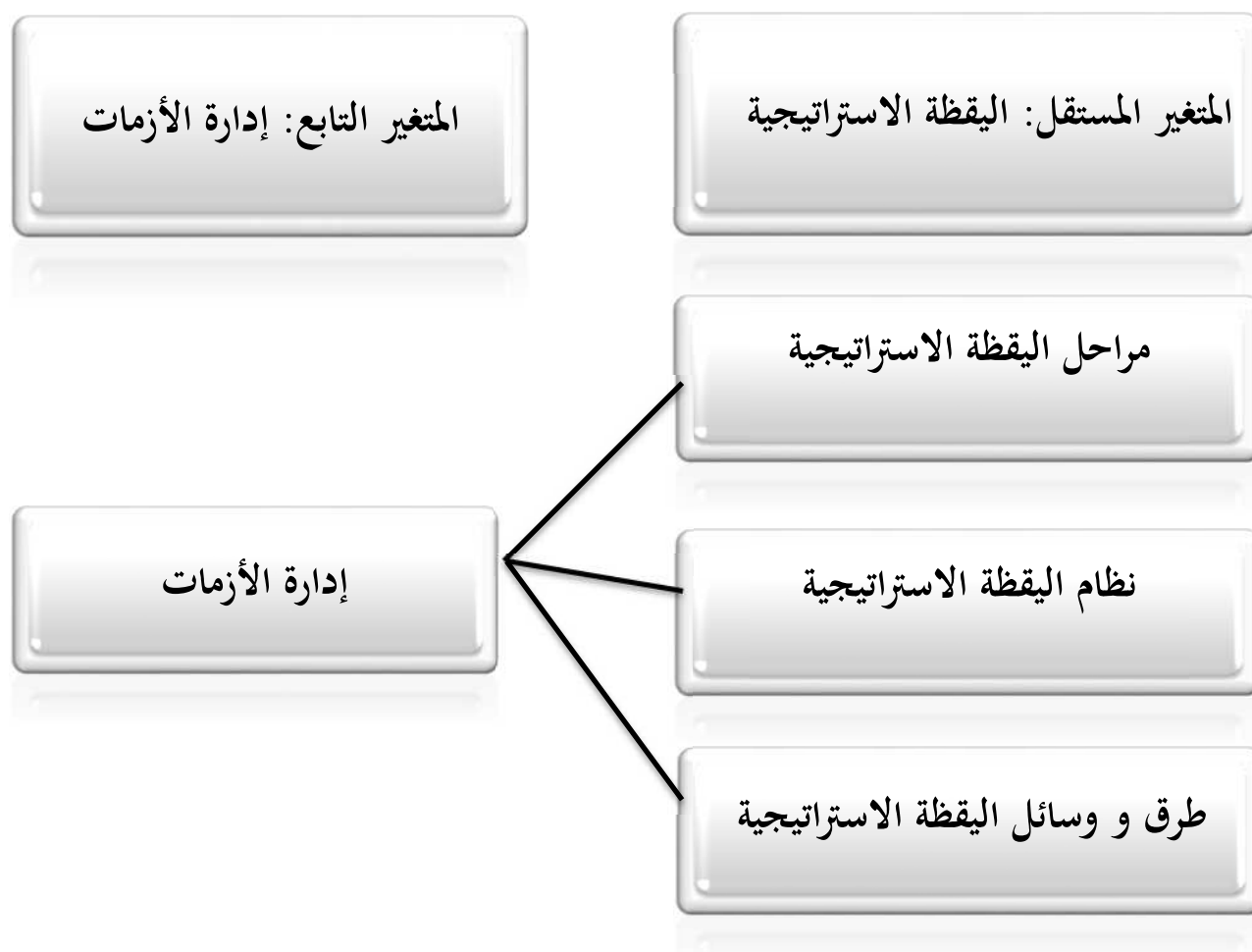
المجال المكاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

المجال البشري: عينة من الموظفين بالمديرية تقدر بـ 62 موظف.

- المراجع المعتمدة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على الفضاء المكتبي و الإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري, و على نتائج الإستبيان في الدراسة الميدانية.

- تخطيط الدراسة:



وإدارة الأعمال
النظري للبقظة الاستراتيجية
الفصل الأول: الإطار

تمهيد:

تواجه المنظمات اليوم العديد من التحديات في ظل الأوضاع المتغيرة باستمرار التي يفرضها عصر الانفجار المعرفي و الثورة المعلوماتية, المنافسة الكونية, التكتلات الدولية و الشركات العالمية, الأمر الذي يزيد من احتمالية تعرضها لعدد من الأخطاء التي قد يعود سببها الرئيسي هو إهمال المنظمة لبعض الإشارات و الإنذارات التي مرت سريعا و تراكمت لينتج عنها حدوث أزمة في المنظمة.

و منه فديناميكية و قوة منظمات الأعمال مرتبطة بإعداد نظم معلومات متطورة لرصد و مراقبة هذه التغيرات تتمثل في اليقظة الاستراتيجية, التي تزود المؤسسة بالمعلومات المفيدة اللازمة لتفادي المخاطر أو الحد منها, كما تلعب دوراً فعالاً في مواجهة هذه الأزمات عن طريق عدد من المراحل و الوسائل اللازمة للقضاء عليها و محاولة تحقيق الاستفادة من خلال أخذ الخبرة و التعلم مما سبق.

و سيتم التطرق في هذا الفصل الى:

- المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الاستراتيجية.
- المبحث الثاني: مدخل نظري لإدارة الأزمات.
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل نظري لليقظة الاستراتيجية

ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية كمفهوم إداري يساعد المنظمة على الت رصد الاستراتيجي للتغيرات البيئية الحالية، و المعرفة المسبقة للتغيرات البيئية المستقبلية، من خلال توفير المعلومات اللازمة، بالاعتماد على عملية مراقبة و متابعة و رصد المحيط بحثاً عن إشارات قد تكشف أية معلومات من شأنها أن تؤثر في مستقبل نشاطات المؤسسة، و الاستعداد لها، باعتبار أن هذه التغيرات بدورها قد تصنع فرص مهمة للمنظمة، كما قد تصنع تهديدات أيضاً.

و هذا يتطلب توفر آليات لتوظيف و تنظيم كل من نظم اليقظة الاستراتيجية في المنظمة و أساليبها و طرق استخدامها، بالإضافة الى دراسة مختلف مراحلها و فهم العلاقة بينها و بين مصطلحات ذات صلة وثيقة بها.

المطلب الأول: ماهية اليقظة الاستراتيجية

أولاً/ مفهوم اليقظة

قبل التطرق لمفهوم اليقظة الاستراتيجية سنتعرف على مفهوم اليقظة و ايضاحه بصورة شاملة مع ذكر مختلف أنواعها.

1- تعريف اليقظة

اليقظة كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilia) و الذي يعني القيام بالحراسة و المراقبة حرصاً على منطقة أو قطاع معين¹، كما عرف مصطلح اليقظة سجلاً فكرياً بسبب تعدد مفاهيمه و اختلاف دلالاته، مما أفضى لاختلاطه بغيره من المصطلحات قريبة المعنى، و عدم استقلالية حدوده المعرفية، و لعل أبرز مظاهر هذا التداخل جعل مفهوم هذا المصطلح مرادفاً لمضمونه تارة، و مفسراً لغايته تارة أخرى².

و لقد برز مصطلح اليقظة بشكل عام خلال العشر سنوات الاخيرة، ضمن مختلف الأدبيات التي تُعنى بعمليات البحث و معالجة و نشر المعلومات التي تُغطي مجالات عديدة كالمنافسة و التكنولوجيا و الاقتصاد... الخ، فكانت اليقظة محور تقاطع العديد من العلوم، و التخصصات المختلفة³.

● **اليقظة لغة:** " انتباه، صحوة و هي عكس غفلة" و هي تعني أن الشخص ييقظ و أخذ حذره¹.

1 : مريم بالحاج، **اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة**، جامعة تلمسان/ مجلة اقتصاديات المال و الأعمال 2017، ص: 196.

2 : فالتة اليمين، **اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية**، مذكرة دكتوراه في تسيير المؤسسات/ قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ جامعة محمد خيضر-بجاية- 2013، ص: 48.

3 : فالتة اليمين، **اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية**، مرجع سابق، ص: 87.

و اليقظة أو التيقظ تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه².

● **اليقظة اصطلاحاً:** لليقظة عدّة تعاريف اصطلاحية نذكر منها ما يلي:³

- تُعرف اليقظة بأنها كل الأفعال الهادفة للرصد المستمر أو غير المستمر للإشارات مهما كانت درجة قوتها أو ضعفها القابلة لاحتواء معلومات ذات معنى للمؤسسة.
- كما تُعرف اليقظة بأنها نشاط مستمر يمكن المؤسسة من متابعة التجديد، و مواكبة و خلق ميزة تنافسية تسمح لها أو للدولة التكيف مع تحولات المحيط.

من التعاريف السابقة نستنتج أن اليقظة نشاط يُمكننا من جمع المعلومات و تخزينها و المحافظة عليها أي تهدف لتسيير المعلومة لأجل ضمان استغلالها، كما تجدر الإشارة الى أن المصطلح في أوروبا مرتبط أكثر بالتكنولوجيا أما في الولايات المتحدة الأمريكية فهو مرتبط بالمنافسة.

2- أصناف اليقظة:

ان حصر عملية اليقظة في أنواع محددة يختلف باختلاف الغاية منها، فهناك من يرى أن ثورة التكنولوجيا أدت الى وجود صراع بين المؤسسات في مجالات الإبداع و الابتكار، فكانت اليقظة في أساسها تكنولوجية، بينما تأخذ عند البعض الآخر بُعداً تنافسياً، و بين هذا و ذاك حلت اليقظة التكنولوجية محل اليقظة الاستراتيجية عند البعض، و جاءت اليقظة التنافسية، و اليقظة التجارية... الخ، و ما هي إلاّ عملية استباقية لرصد و تحليل جوانب المحيط و النشر المستهدف للمعلومات المفيدة في اتخاذ القرارات، و بذلك فهي تشمل جميع أنواع اليقظة⁴، و سنتطرق فيما يلي الى أشهر أنواع اليقظة

أ. اليقظة التكنولوجية⁵:

و هي مجموعة الاجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التغيرات و المستجدات التي تحصل في البيئة التكنولوجية، و التي يكون هدفها رصد التطورات الجديدة التي تحصل في المجال التكنولوجي المرتبط بعمل

1 : أحمد بوربالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مذكرة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات/ فرع تسيير المنظمات/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2015، ص: 03.

2 : نصيرة علاوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان- 2011، ص: 82.

3 : أحمد بوربالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 03.

4 : فالتة اليمين، اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مرجع سابق، ص: 87.

5 : د. عبد الباري ابراهيم درة و د. ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق)، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع-عمان- 2014، ص: 307.

المنظمة, إضافة لتقليل التطورات الجديدة التي تتعلق بالتطورات التكنولوجية, و سلوك المنافسين في ذلك المجال, و تعتمد اليقظة التكنولوجية على عدة عناصر منها:

- تحليل براءات الاختراع المتعلقة بمجال عمل المنظمة بشكل مستمر.
- دراسة السوق التكنولوجية لمعرفة الداخلين و الخارجين لتلك السوق.
- البحث عن الفرص التكنولوجية التي توفرها البيئة الخارجية لمحاولة اقتناصها.

ب. اليقظة التنافسية¹ :

اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي, هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين, و هي أيضاً تهتم بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة, و هذا من خلال جمع المعلومات و الحصول عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و نقاط الضعف), ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار بالمؤسسة.

و تهدف اليقظة التنافسية الى معرفة كل من:

- الأداء الحالي للمنافس.
- استراتيجية المنافس.
- أهداف المنافس الجديدة.
- قدرات المنافس.
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس.

كما قد تشمل عمليات المتابعة الآتي: مجموعة المنتجات المنافسة, و طرق البيع و التوزيع المستخدمة, تحليل التكاليف, محفظة أنشطة المؤسسة, التنظيم و الثقافة داخل المؤسسة, بحيث قد تفيد هذه المعلومات المتعلقة بالمنافسين و تحركاتهم المؤسسة في الاستفادة من تجاربهم و أخطائهم.²

ت. اليقظة التجارية:

اليقظة التجارية هي النشاط الذي يعنى بمراقبة و دراسة الموردين و الزبائن,¹ و هي العملية التي تتمكن المؤسسة عن طريقها من رصد كل المعلومات المؤثرة و المتأثرة بسلوكها التجاري, و بسلوك المستهلكين و

¹ : عمر ولد عابد و لمين علواطي, آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية/ الأكاديمية للدراسات الجامعية و الاجتماعية و الانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 17-جانفي 2017, ص: 5 و 6.

² : أحمد طيباوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية, جامعة سطيف, ص: 215.

الزبائن الحاليين و احتياجاتهم المعلنة و غير المعلنة, و كذا الزبائن المحتملين و توقعاتهم, كما أن اليقظة الاستراتيجية تُعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة و متعاملاتها.²

و تهدف اليقظة التجارية لضمان ميزة تنافسية دائمة و ذلك بمتابعة التغيرات التي تحصل في أذواق المستهلكين و تطور رغباتهم, و احتياجاتهم, و شكواهم, إضافة الى التغيرات التي تحدث في السوق و ما يرتبط بها من قضايا العرض و الطلب, و القضايا المرتبطة بالموزعين, و البحث عن كيفية استمرار العلاقة مع العملاء و الموردين, و الحفاظ على جودة المنتجات و الخدمات.³

ث. اليقظة البيئية:

تعرف بأنها عملية المراقبة المستمرة و التيقظ للتطورات التي تحدث في المجالات الاقتصادية و السياسية و القانونية و الثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة, و تعمل على رصد أي تغير في تلك المجالات لمعالجة ذلك التغير بشكل سريع.⁴

كما يطلق على اليقظة البيئية باليقظة الشاملة أيضاً, و هذا لأنها تشمل كل من اليقظة الاجتماعية و اليقظة الاقتصادية و اليقظة السياسية و التشريعية, هي المراقبة و التيقظ للتطورات الاقتصادية و السياسية و القانونية و الثقافية التي تؤثر في نشاط المؤسسة⁵, و يمكن توضيح هذه العناصر فيما يأتي:

- **اليقظة الاجتماعية:** و تتمثل في تحديد و ملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية, التعارضات الدينية و العرقية, سوء التفاهم بين الأجيال, التمسك بالتقاليد, و كل ما يستوقف انتباه التيقظ و يهدد سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي, و تهدف اليقظة الاجتماعية الى الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة و عمالها, و تمنح لمسيرى المؤسسة مناخ سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة.⁶

¹ : بورباله أحمد, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 16.

² : فالتة اليمين, اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, ص: 92.

³ : عبد الباري ابراهيم درة و د. ناصر محمد سعود جرادات, الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق), مرجع سبق ذكره, ص: 308.

⁴ : عبد الباري ابراهيم درة و د. ناصر محمد سعود جرادات, الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق), مرجع سبق ذكره, ص: 308.

⁵ : زيد خوام محمود, اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي, جامعة الفلوجة -عراق- /مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد 96 المجلد 23, ص: 210.

⁶ : ولد عابد عمر و علواطي لمين, آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, المرجع السابق, ص: 06.

الفصل الاول : الإطار النظري لليقظة الاستراتيجية و إدارة الأزمات

- **اليقظة التشريعية:** تهتم بمتابعة القوانين و التشريعات خارج المؤسسة, و التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة مع المنظمة و سوقها.¹

- **اليقظة السياسية:** تهتم بمتابعة و تحليل كل التغيرات و الأحداث السياسية.

- **اليقظة الخاصة بعلم البيئة:** تتمثل في رصد و دراسة البيئة البيولوجية من تغيرات في الطقس و الكوارث الطبيعية.²

أما بالنسبة لليقظة الاستراتيجية, فهذا النوع من اليقظة ستتوسع في تعريفه و ذكر أهم خصائصه و أهدافه فيما يلي:

ثانيا/ مفهوم اليقظة الاستراتيجية

إن مفهوم اليقظة الاستراتيجية مفهوم مرتبط بإدارة الأعمال و المجتمعات المهتمة بالمعلومة و تسييرها, و يتطلب إدراك مفهوم اليقظة الاستراتيجية التعرف أولا على مفهوم الاستراتيجية الذي سنقوم بتعريفه كالتالي:

1- تعريف الاستراتيجية:

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية الى المصطلح اليوناني Strategies و الذي استخدم أثناء الحرب العالمية التي نشبت بين الإغريق و الفرس في عام 506 قبل الميلاد, ليعبر عن فن قيادة الجيوش.³

وُصفت الاستراتيجية بأنها خطة منفردة, شاملة و متكاملة, ترتبط بميزات تستخدمها المنظمة للتعامل مع تحديات البيئة, فهي مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها, و عُرفت بكونها خطط و أفعال ضرورية لتنسيق أنشطة أعضاء المنظمة نحو إتمام غايات و أهداف المنظمة.

و قدم آخرون تعريفاً شاملاً للاستراتيجية في ضوء استيعاب خصائصها الأساسية مضمونه أنها " توجه المنظمة و نطاقها الكلي بعيد الأمد, بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة, و خاصة في أسواقها و زبائنها أو

¹ : زيد خوام محمود, **اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي**, المرجع السابق, ص: 210.

² : د. أحمد بن خليفة, **محاضرات في مقياس إدارة المعرفة**, غير منشورة, تخصص إدارة أعمال/ قسم علوم التسيير/كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ جامعة حمة لخضر الوادي -الجزائر- 2019/2018.

³ : د. صالح عبد الرضا رشيد و د. إحسان دهش جلاب, **الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل**, دار المنهاج للنشر و التوزيع -عمان- 2008, ص: 17.

عملائها", فهي إطار يُسترشد به في الاختيار المحدد لطبيعة المنظمة و توجيهها, و يشكل أساس الإدارة الاستراتيجية و صياغة الخطط الاستراتيجية.¹

2- تعريف اليقظة الاستراتيجية:

- تعددت التعاريف المتعلقة باليقظة الاستراتيجية, و هذا بسبب الآراء المختلفة للباحثين, نذكر منها ما يلي:
- عرف كل من Lesca.H et Blanco.S اليقظة الاستراتيجية على أنها العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد الى البحث بشكل استباقي, و استخدام هذه المعلومات الاستباقية لمواكبة التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية من أجل خلق الفرص, و الحد من المخاطر.²
 - عرفها (1997) LESCA, H. بقوله ان اليقظة الاستراتيجية هي العملية الجماعية المستمرة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة طوعية للحصول على معلومات استباقية حول التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية للشركة, بهدف خلق الفرص التجارية و الحد من المخاطر.³
 - عرفها Ribault بأنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمخطط المؤسسة من خلال البحث عن المعلومات الواقعية و المستقبلية.⁴
 - كما تعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها العملية الاستعلامية المقصودة, التي تبحث المؤسسة بها عن المعلومات ذات الطابع السبقي لمحيطها الاجتماعي و الاقتصادي سعياً الى خلق الفرص و تقليص المخاطر.⁵

من وجهة أخرى تعني اليقظة الاستراتيجية القيام بالحراسة و المراقبة من أجل حماية مكان ما, بمعنى ضرورة أن تكون المنظمة على تيقظ, و مستعدة لاستقبال و تلقي كل ما يرد من محيطها الخارجي من إشارات و أفعال و أقوال, و معرفة متى و أين تحدث, و قد عرف "كريستين" اليقظة بأنها وظيفة مهمتها تسيير موارد المعلومات

1 : د. نعمة عباس الخفاجي, الإدارة الاستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات, ط1, مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان- 2000, ص:31.

2 : Lesca.H et Blanco.S -**Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles**, 6° Congrès international francophone sur la PME - université pierre mendès France, Octobre 2002 - HEC - Montréal, p : 01.

3 : LESCA, H. (1997) - **Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique**. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, université de Grenoble 2 ; p : 01.

4 : أحمد بوربالة, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 04.

5 : عبد الملوك مزهودة, التسيير الاستراتيجي للمؤسسات, مقاربات مفهومية و تحديات تنافسية, مجلة الباحث, العدد 04, جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2006, ص: 91.

لجعل المنظمة أكثر ذكاءً و تنافسية, باعتبارها نشاطاً مستمراً يجعل المنظمة قادرة على متابعة و مواكبة كل جديد.¹

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل و موحد, هو أن اليقظة الاستراتيجية عملية مستمرة تهدف لرصد و استشعار (تتبع, مراقبة) التغيرات المحيطة بالمؤسسة داخليا و خارجيا من خلال الملاحظة, البحث, الجمع و التخزين, التحليل و الاستنتاج, و أخيراً نشر النتيجة المتوصل اليها لتحقيق أهداف المؤسسة, أي استباق الأحداث من خلال اقتناص الفرص و تجاوز التهديدات, و من ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الأمثل و الأفضل للمؤسسة.²

3- التطور التاريخي لليقظة الاستراتيجية:

اليقظة الاستراتيجية نشاط إنساني قديم, و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها, لاسيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها, و إذ كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر و في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات, إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا نهاية الثمانينيات, و بإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً و شهرة كبيرين و بمعدل نمو يقارب 40% سنوياً من خلال أنشطة الترويج لليقظة و المتمثلة في تنظيم ملتقيات و مؤتمرات و ورشات تكوين, و كذا توزيع مجالات متخصصة.

و يمكن قول أن اليقظة الاستراتيجية خلال الستينيات و السبعينيات كانت يقظة غير رسمية, ذات توجه تكتيكي, توكل مهمتها لرجال البيع و التسويق, و كانت تُعنى بالبحث عن معطيات بسيطة حول المنافسين, أما خلال الثمانينات أصبحت اليقظة تهتم بتحليل الصناعة و المنافسين, و هي يقظة رسمية مخططة, و مع بداية التسعينات اتسع نطاق اليقظة الاستراتيجية ليتعدى نطاق الصناعة و ليشمل مختلف الميادين التسويقية و التكنولوجية... الخ, لتصبح بذلك توجه استراتيجي يُحدد قرارات المؤسسة و لها خلية (هيئة) خاصة.³

4- خصائص اليقظة الاستراتيجية:

تتميز اليقظة الاستراتيجية بعدد من الخصائص التي تم استنتاجها من التعاريف السابقة, و نذكر منها ما يلي:

1 : عبد الباري إبراهيم درة و د. ناصر محمد سعود جرادات, الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق), مرجع سبق ذكره, ص: 306.

2 : أحمد بوربال, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 04.

3 : نور العابدين قوجيل, دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها, مذكرة ماجستير في الاعلام و الاتصال, قسم علوم الاعلام و الاتصال/ كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية/ جامعة باجي مختار- عنابة- 2012, ص: 30.

- الاستراتيجية: تتميز اليقظة الاستراتيجية بأن لها طابع استراتيجي من خلال مساهمتها في صنع القرارات داخل المؤسسة، فهي تعالج المعلومات التي تحصل عليها بهدف تحسين وضعية المؤسسة و تدارك الاخطاء المسجلة، و بالتالي فهي تؤثر على القرارات الاستراتيجية التي تتبناها الإدارة.¹
- عملية تطوعية: لا يمكن أن تكون اليقظة الاستراتيجية عملاً محدوداً بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط، فهي على العكس تعتبر تطوعية تقوم بها المنظمة بمحض إرادتها من خلال اللجوء الى واجهة المعلومات المتوقعة، مع الانتباه الحاد و تنشيط كل الحواس.²
- عملية إبداعية: تسعى اليقظة الاستراتيجية لتفسير الإشارات المبكرة للخطر، أو لحدوث "أزمة" (أي العلامات الأولى لحدوث أخطاء و مشاكل، سواء كانت تنظيمية أو تقنية) و المتعلقة بالإبداع لأن هدفها من المعالجة هو صياغة و خلق رؤية إبداعية و ليس وصف أحداث سابقة.
- التعاون الجماعي: تتطلب اليقظة الاستراتيجية تعاون مجموعة من الأفراد، الذين يمتلكون مهارات خاصة بهم، و عند اجتماعهم في مكان العمل يتشارك كل فرد بما يملك من معلومات، و بما لاحظته من علامات و إشارات في المحيط، و هنا تتشكل روح الفريق و يصل التفاعل الى أقصى درجاته، و هذا ما يتيح ظهور أفكار و رؤى مستقبلية.
- التنبؤ: تهدف عملية التنبؤ الى معرفة توقيت و احتمالية الأثر الذي يمكن أن تحدثه المتغيرات و العوامل البيئية في المنظمة،³ و هذا ما تقوم به اليقظة الاستراتيجية، فهي عبارة عن استشعار و رصد لكل المتغيرات المحيطة بالمؤسسة، حيث دائماً ما تسعى لتلبية حاجيات المنظمة من خلال ضمان أفضل تخطيط لكل المراحل.⁴
- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: إن المجال الحقيقي لتطبيق اليقظة الاستراتيجية هو في المستقبل، أي أن اليقظة الاستراتيجية تُنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن و يمتد الى المستقبل لسنوات طويلة، لذلك لا بد من الإدراك بأننا نتعامل مع ظاهرة مستقبلية تبدأ من الوقت الحاضر، و تتحقق نتائجها في المستقبل البعيد.⁵

1 : أحمد بوربالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 05.

2 : د. أحمد بن خليفة، محاضرات في مقياس إدارة المعرفة، مرجع سابق.

3 : د. صالح عبد الرضا رشيد و د. إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل، مرجع سابق، ص: 108.

4 : أحمد بوربالة، دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة، مرجع سابق، ص: 05.

5 : د. هاني أحمد الضمور، و د. أحمد عطا الله القطامين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع - القاهرة- 2013، ص: 13.

5- أهداف اليقظة الاستراتيجية:

- يمكن تلخيص أهداف اليقظة الاستراتيجية في النقاط التالية:
- تحقيق الكفاءة الشاملة لنظام المعلومات الاستراتيجي.¹
 - تشخيص و تحديد أفضل الممارسات التي تخدم المؤسسة.
 - مقارنة أداء المؤسسة مع منافسيها و محاولة تطويره.
 - مرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة, و المراقبة المستمرة و المتواصلة لبيئتها.²
 - خلق فرص العمل و الحد من المخاطر, بحيث تُمكن الشركة من التصرف بسرعة كبيرة و في الوقت المناسب و بطريقة ملائمة للوضع, و بناء على الاحتياجات.³
 - متابعة المستجدات التكنولوجية أولاً بأول, لتطوير الوضع التكنولوجي للمنظمة.⁴
 - مصدر للابتكارات في البحث عن الأفكار.⁵

المطلب الثاني: مفاهيم ذات صلة باليقظة الاستراتيجية

أولاً/ الذكاء الاقتصادي و علاقته باليقظة الاستراتيجية

الذكاء عموماً, على الرغم من تعدد أبعاده, و اختلاف مستوياته, فهو يعكس القدرات الانسانية على الفهم و الاستيعاب, و يشير الى قدرة الفرد على فهم العلاقات بين الحقائق و الأحداث, لأجل توجيه العمل نحو هدف معين, و لكن تشير أغلب التعاريف أن مفهوم الذكاء لا يرتبط فقط بالقدرة على الاستيعاب و الفهم, بل يُعد أكثر ارتباطاً باستخدام الفرد لهذه القدرات في إيجاد السلوك الملائم لإدارة المواقف و الأوضاع الجديدة.⁶ و على هذا الأساس سنقوم بتعريف الذكاء الاقتصادي و توضيح العلاقة التي تربطه باليقظة الاستراتيجية.

1 : يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مذكرة ماستر في تسويق الخدمات/ قسم العلوم التجارية/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة قاصدي مرباح - ورقلة- 2016, ص: 05.

2 : نصيرة علاوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة, ص: 84.

3 : JANISSEK-MUNIZ-2003- **Veille Stratégique : Application d'Internet et Site Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif.** université pierre mendès France, P : 03.

4 : : عبد الباري إبراهيم درة و د. ناصر محمد سعود جرادات, الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق), مرجع سبق ذكره, ص: 309.

5 : : يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مرجع سابق, ص: 05.

6 : فالتة اليمين, اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, ص: 50.

1. تعريف الذكاء الاقتصادي:

يعود ظهور مصطلح الذكاء الاقتصادي الى ستينيات القرن الماضي, فقد عرفه Harold Wilensky على أنه مجموعة من الوسائل البشرية و التقنية التي يتم وضعها للوصول الى تطور مؤسسة اقتصادية ما, و يتعداه حتى يشمل اقتصاد بلد ما.¹

أما حسب A.Juillet فإن المقصود بالذكاء الاقتصادي هو " التحكم و حماية المعلومات الاستراتيجية ذات الفائدة بالنسبة لكل اصحاب القرار",² و عرفه Martre بأنه " مجموع النشاطات المنسقة للبحث, التحليل و التوزيع بغرض استغلال المعلومات المفيدة للمتعاملين الاقتصاديين في إطار الشرعية (وفق الأطر القانونية) مع توفير كل الضمانات الضرورية للحفاظ على إرث المؤسسة".³

يشير الذكاء الاقتصادي الى الوسيلة التنظيمية, التي عن طريقها تكون المعلومة في المحيط الخارجي للمؤسسة منتقاة, معالجة, و تم تحليلها و توزيعها بشكل مرتب و منظم لاتخاذ القرارات الاستراتيجية, كما يراه البعض مجموعة من الهياكل المترابطة, التي تتلقى المعلومات من المحيط و تقوم بمعالجتها و استغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.⁴

2. علاقة اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي:

ترتبط اليقظة الاستراتيجية بالذكاء الاقتصادي, و تعتبر إحدى مكوناته, إذ يُعبر الذكاء الاقتصادي عن جميع الأعمال المنبثقة و المرتبطة بالبحث عن المعلومات و معالجتها و نشرها من أجل توفير المعلومات المطلوبة لصناع القرار, و تساعد اليقظة الاستراتيجية في مراقبة و رصد و تحليل و إيصالها الى موقع اتخاذ القرار, و بالتالي, فاليقظة الاستراتيجية هي واحدة من الأدوات المهمة للذكاء الاقتصادي.⁵

و لتحديد العلاقة بين الذكاء الاقتصادي و اليقظة الاستراتيجية يوجد مدخلان كلاهما يرى بأنه الأصح في التعبير عن العلاقة الموجودة بينهما, و هما:⁶

1 : أحمد بوربالة, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 06.
2 : أحمد طيباوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية, جامعة سطيف, ص: 213.
3 : نصيرة علاوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة, ص: 86.
4 : فالتة اليمين, اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, ص: 51.
5 : عبد الباري ابراهيم درة و د. ناصر محمد سعود جرادات, الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق), مرجع سبق ذكره, ص: 306.
6 : أحمد بوربالة, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 06 و 07.

- المدخل الأول: يتبنى التعارض بين المفهومين, حيث يرى أن اليقظة هي رد فعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل, أي أن الذكاء الاقتصادي هو مختلف التغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة, و اليقظة الاستراتيجية هي ما تقوم به المؤسسة للتأقلم مع هذه التغيرات.
- المدخل الثاني: يعتبر اليقظة من مكونات الذكاء الاقتصادي, و هي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة, فهي عملية منظمة و مستمرة بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة, و تنتهي هذه العملية بتحصيل و تحليل و نشر المعلومة, أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل, إذ يتضمن إضافة نتائج العملية السابقة (اليقظة), أي القيم بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بما يخدم أهداف المؤسسة.
- و يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية يتم تطبيقها على المستوى الجزئي أي على مستوى المؤسسة, في حين يكون الذكاء الاقتصادي على المستوى الكلي, أي على مستوى الدولة.

ثانيا/ التجسس الاقتصادي و علاقته باليقظة الاستراتيجية

الجاسوسية ظاهرة قديمة قدم التاريخ الانساني, عرفها الانسان في صراعاته المتعددة و تزايدت أهميتها أكثر مع نهاية الحرب الباردة, إذ دخل العالم مرحلة جديدة و شكل جديد من الصراع, يتجه نحو الصراع التكنولوجي و التجاري, كما ظهرت معه جاسوسية جديدة (أو ازدادت أهميتها) هي الجاسوسية الاقتصادية و التكنولوجية, وهي لا تقل شراسة و لا أهمية عن الجاسوسية العسكرية, تبلور مع هذا المنحى مفهوم حرب المعلومات الاستراتيجية, و أصبح يستهدف فيها العمل الاستخباراتي لسرقة الأسرار الصناعية, العلامات التجارية, و براءات الاختراع, و اختراق مجالات البحث و التطوير, و بذلك كانت الاستخبارات العسكرية هي البداية الأولى و الجذور الحقيقية لنشأة الاستخبارات الاقتصادية.¹

1. تعريف التجسس الاقتصادي:

يطلق البعض, على التجسس الاقتصادي مصطلح الاستخبارات التنافسية, باعتباره نشاط يستهدف الحصول على المعلومات السرية ذات الطبيعة الاستراتيجية, التي تمتلكها المؤسسات المنافسة, كما يمكن أن نعرف مصطلح الاستخبار بأنّه الجمع السري للمعلومات و تهيئتها لمتخذ القرار في المؤسسة, من أجل زيادة قدرتها على المواجهة.

¹ : فالتة اليمين, اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, مرجع سابق, ص: 62.

كما عُرفت الاستخبارات التنافسية على أنها عملية جمع المعلومات حول المنافسين الحاليين و المحتملين, و التي تستخدم كمدخلات مهمة في تشكيل الاستراتيجية, حيث تعمل على مراقبة المحيط التنافسي, لجمع و تحليل المعلومات المؤثرة على المؤسسة.¹

و قد أدى تهافت الشركات الكبرى على البحث عن أسرار الشركات المنافسة الى ظهور وكالات تجسس خاصة قائمة بحد ذاتها, تعمل على تقديم خدماتها لهذه الشركات من خلال بيعها لأسرار المنافسين و سرقة العلامات التجارية و براءات الاختراع و غيرها, و هو ما يدفع بهذه الشركات أيضاً الى صرف أموال طائلة في سبيل حماية معلوماتها و ضمان عدم اختراق نظامها المعلوماتي, بمساندة الشبكات و تطور تكنولوجيا المعلومات.²

2. علاقة اليقظة الاستراتيجية بالتجسس الاقتصادي:

من خلال التعريف السابق للتجسس الاقتصادي, يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تتفق مع التجسس الاقتصادي في نقطة واحدة مفادها السعي الى جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين, الزبائن, و الموردين...الخ, بينما يظهر الاختلاف بينهما جلياً من خلال الأساليب و الطرق المستعملة في تحصيل هذه المعلومات, فاليقظة ل استراتيجية تستعمل فقط الطرق المشروعة, بينما يستخدم التجسس الطرق الممنوعة من أجل الحصول على المعلومة.

و منه يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية تستخدم أساساً لخدمة المؤسسة و الاقتصاد, أي جعلها متأهبة لما سيحدث مستقبلاً من خلال تطويرها, و تحسين مركزها التنافسي دون تعمد إلحاق الأذى بالمؤسسة المنافسة, في حين يقوم التجسس الاقتصادي أساساً بتطوير المؤسسة جراء هدم المؤسسات و الاقتصاديات المنافسة.³

1 : نفس المرجع السابق.

2 : أحمد بوربالة, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 08.

3 : د. أحمد بن خليفة, محاضرات في مقياس إدارة المعرفة, مرجع سابق.

ثالثا/ المعلومة كمورد أساسي لليقظة الاستراتيجية

أصبحت الحرب الاقتصادية اليوم بين المؤسسات تقوم على أساس المعلومة, و تتنافس لتكون الأولى في حصولها على المعلومة المناسبة في الوقت المناسب, و بالسعر المناسب, لأنه من يملك المعلومة يملك القوة و بإمكانه صناعة المستقبل كما يريد.¹

1. تعريف المعلومة:

يُعرف Reix المعلومة بأنها "كل ما يقدم لنا معرفة و غير رؤيتنا للأشياء و يقلل من حيرتنا", كما تُعرف المعلومة على أنها ناتج "تبويب و تنظيم و جدولة البيانات بواسطة النظام الى مجموعات متناسقة و مختارة من البيانات المرتبة و المجمعة بطريقة معينة ليستفيد منها المستخدم بسهولة و يسر".²

2. معلومات اليقظة الاستراتيجية:

تمثل معلومات اليقظة مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية و لا وزناً عن بقية موارد المؤسسة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, و في بناء توجهاتها المستقبلية, و قد أخذت بُعداً استراتيجياً, ليس فقط لمساهمتها في تعزيز العمليات الداخلية التي تمكن من تحسين كفاءة المؤسسة و فعاليتها, بل نتيجة للدور الاستراتيجي الذي يقوم به من أجل استشراف المستقبل و أثناء التعامل مع الحالات المعقدة و المواقف الغامضة, و من أجل الاستثمار في مواقع الفرص المستقبلية قبل أن يصلها المنافسون, و تجنب المخاطر و التهديدات, التي قد تؤدي الى حدوث الأزمات قبل وقوعها.³

و قد طرح مكتب AFNOR تقسيم للمعلومة يركز على حسب إمكانية الحصول عليها و هو كالتالي:⁴

- **المعلومة البيضاء:** هي معلومة متوفرة لمن يطلبها, مصدرها بنوك المعلومات, براءات الاختراع و النشرات العلمية, يسهل الحصول عليها و بدون مقابل, ذات أهمية لمتخذ القرار, تمثل 80% من المعلومة المتاحة.
- **المعلومة الرمادية:** هي معلومة استراتيجية يمكن الحصول عليها من خلال التحليل و دراسة المحيط الخارجي, تمثل 15% من المعلومة المتاحة.
- **المعلومة السوداء:** يتم الحصول عليها بالطرق غير الشرعية, أي من خلال التجسس أو تقديرات و تصورات على مدار 24 ساعة, تمثل 5% من المعلومة المتاحة.

1 : نور العابدين فوجيل, دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها, مرجع سابق, ص: 45.

2 : نفس المرجع السابق, ص: 46.

3 : فالتة اليمين, اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, مرجع سابق, ص: 02.

4 : أحمد بوربالة, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 11.

المطلب الثالث: آليات توظيف و تنظيم اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

أولاً/ مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية هي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات, و ينتهي بترجمتها و استعمالها من أجل أن تكون المنظمة حول بيئتها و تحدد موقعها فيها,¹ حيث ظهر في هذا الجانب عدّة نماذج تعكس مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية على أنّها عملية منظمة و مستمرة لإدارة المعلومات و التي تهدف جميعها الى تقديم المعلومات و تنمية المعرفة, و يكمن الاختلاف بينها من حيث عدد المراحل و ترتيبها و الطرق و الوسائل التحليلية المستخدمة, انطلاقاً من مجموعة من الدراسات التي تطرقت لبعض النماذج يمكن استخلاص مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية في الخطوات التالية:²

1. الاستهداف:

تتمثل هذه المرحلة في المعرفة الجيدة لبيئة العمل بتحديد المجال المستهدف و تركيز الجهود عليه, و الذي يمكن أن يؤثر على صيرورة نشاط المنظمة, و أهم ما يميز هذه المرحلة تحديد حاجيات نظام اليقظة الاستراتيجية و التي تعكس الاتجاهات و الأهداف الجزئية لمستخدميه و التي تصب في الأهداف العامة للمنظمة, كما أن هذه الحاجيات تتميز بالتغير السريع استجابة لتغير البيئة.

و نظراً لكون اليقظة الاستراتيجية مفهوم تطوعي و إبداعي يمكن أن تشمل الدراسة و البحث و التحليل للبيئة الكلية للمنظمة بجميع أبعادها, أي دون تخصيص مجال محدد للدراسة, حيث تكون أنشطة المنظمة في هذه الحالة ريادية و ليست رد فعل للتغيرات البيئية.

1 : إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات, مذكرة ماستر في الاتصال و العلاقات العامة/ قسم علوم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات/ كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية/ جامعة 8 ماي 1945 -قالملة- (لا توجد واجهة لهذه المذكرة), ص: 36.

2 : مريم بالحاج, اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة, مرجع سبق ذكره, ص: 200.

2. جمع البيانات:

بعد تحديد حاجيات المنظمة المعلوماتية و دراسة بيئة العمل تتم عملية جرد للبيانات, و نعتمد في ذلك على مختلف المصادر الداخلية و الخارجية كنتيجة لتعدد الحاجيات المعلوماتية, و من أجل ضمان دقة المعلومات, و عادة ما تتجه المنظمات أولاً الى المصادر الداخلية و بناء عليها يتم تحديد فجوة المعرفة عن البيئة و الناتجة عن نقص في البيانات الداخلية, و من ثم الاتجاه الى المصادر الخارجية لتغطية هذا النقص و بالاعتماد على أحدث التكنولوجيات و البرامج.

و البيانات حسب (O'Brein) هي ملاحظات و مواد خام تعكس ظاهرة ما, كأن تكون عملية تجارية, و البيانات هي عبارة عن مقاييس أو خصائص لتصرفات أو أنشطة أو عمليات أو أحداث.

3. المعالجة و التركيب:

يتم تحليل البيانات المجتمعة بالترميز و الفرز و الترتيب للحصول على بيانات مبوبة يسهل انتقائها لتركيب معلومات قيمة بما يخدم حاجيات المستفيدين المحددة مسبقاً و يتم عرضها في صور مبسطة حتى يسهل فهمها و الوصول اليها بسرعة.

و يمكن تصنيف المعلومات حسب سريتها من و الى داخل المنظمة كما يلي:

أ. **معلومات التحكم:** و تضم المعلومات التي تنتجها الشركة و توجهها لاستعمالها الداخلي و يكتسي هذا النوع من المعلومات أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من مقارنة أدائها بمعايير محددة, و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق نظم المعلومات التقليدية, كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الإنتاج و نظم الجودة.

ب. **معلومات التأثير:** و تضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة و وجهت للاستعمال الخارجي من طرف أفراد و مجموعات خارج المنظمة (كالزبائن و الموردين), و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات ببعضها.

ت. **المعلومات الجزئية:** أو الاشارات الضعيفة, تتمثل في المعلومات الاستراتيجية التي جُمعت من خارج المنظمة و وجهت للاستعمال الداخلي و هي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماماً, و إنما تُنبئ بحصول سيء له تأثير على الشركة, و يمكن أن تُعرف أيضاً بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة, و هي معلومات قليلة و مبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة, و تحتاج الى عملية التكامل.

4. التحليل:

بناء على تحليل المعلومات المحصل عليها ينتج تحسين المعرفة لدى الموظفين, و يشير كل من Sharratt and Usoro الى المعرفة على أنها عبارة عن شيء مرتبط بصفة مباشرة مع الفهم و يمكن الحصول عليها من ترجمة المعلومات أو بسياق المعاني من البيانات, فالمعرفة هي حصيلة ما يمتلكه الفرد أو المنظمة أو المجتمع من علم و خبرة و ثقافة في وقت معين, و تختلف المعرفة عن المعلومات في كون المعرفة معنوية في حين تُعد المعلومات شيئاً ملموساً.

5. الانتشار و الاتصال:

تعد هذه المرحلة أساسية لتحقيق اليقظة على مستوى المنظمة من خلال العمل على توزيع المعلومات لتحقيق التكامل و التفاعل بين الوحدات و الوظائف المختلفة بإيصال المعلومة في الوقت المناسب و للشخص المناسب و لإعطاء نظرة أكثر شمولية و دقة عن البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

6. التطبيق و التنفيذ:

و تمثل المرحلة التي يتم فيها إخراج المعلومة الى أرض الواقع و تطبيق المعرفة المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات, و قد تكون هذه المرحلة رد فعل أو استجابة المنظمة لتغيرات البيئة كما قد تكون نشاط ريادي أو إبداعي للمنظمة.

و قد بين Jim أن مدى تبني المنظمات لمفهوم اليقظة الاستراتيجية و إمكانية تطبيقها كعملية فعالة يبقى محكوماً بجملة من القيوم و التحديات تتمثل معظمها في الوقت و القدرات المالية للمنظمة, و القوة الداخلية و سياسات و إجراءات المنظمة المجسدة بمدى دعم و تشجيع الإدارة على تبني مفاهيم اليقظة, إضافة الى المعايير الأخلاقية و مدى جودة البيانات و توفر مصادرها و تكاملها و نزاهتها.

كما تتطلب عملية اليقظة الاستراتيجية للقيام بهذه الخطوات, وضع فريق أو خلية من خلال تكليف أفراد أكفاء للقيام بها, و تختلف ممارسة هذه العملية, فهناك من يعتمد على أطراف من خارج المؤسسة للقيام بها, كما يرى الآخرون أنها عملية حساسة يجب القيام بها داخل أسوار المؤسسة¹, و سنقوم بتعريف هؤلاء الأفراد كالتالي:

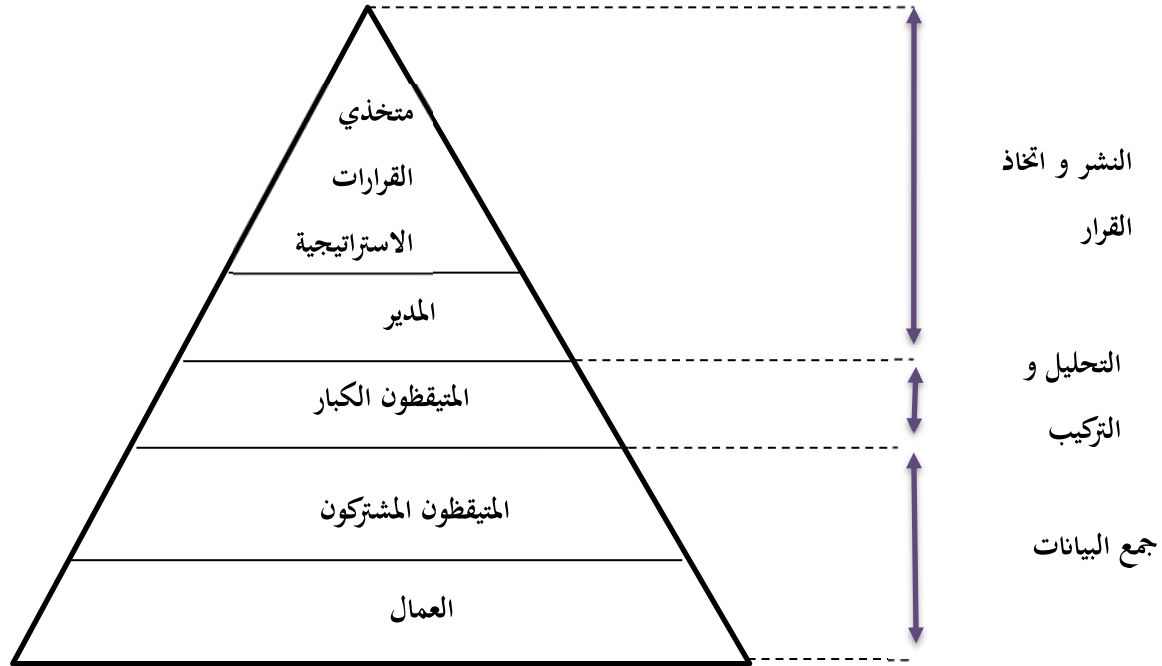
- **ممثلو عملية اليقظة الاستراتيجية:** يُعتبر المتيقظ أهم ممثلي اليقظة الاستراتيجية, و هو شخص يجيد الاستماع لما هو حادث خارج مؤسسته, مهمته تتجلى في كشف الفرص و التنبيه عن المخاطر المحيطة

¹ : أحمد بوربالة, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, مرجع سابق, ص: 12.

بالمؤسسة، و المتيقظ لا يعمل وحده، بل هو ينتمي لشبكة من المشاركين في هذه العملية، الذين يمثلون في: متخذ القرار الاستراتيجي، المدير، المتيقظون الكبار و المتيقظون المشتركون، و العمال.¹

و يمكن اسقاط مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية على ممثليها فنستخلص الشكل التالي:

الشكل رقم (01): مراحل اليقظة الاستراتيجية حسب الممثلين



المصدر: ولد عابد عمر و علواطي لمين، آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية/ الأكاديمية للدراسات الجامعية و الاجتماعية و الانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية و القانونية العدد 17-جانفي 2017، ص: 09.

ثانيا/ نظام اليقظة الاستراتيجية

تشارك معظم التنظيمات تقريباً في سعيها للحصول على البيانات، و تحليلها، و اتخاذ قراراتها بناءً على تفسير إدارتها للمعلومات الناتجة من هذه البيانات، و تحتاج معظم المنشآت الى معرفة المعلومات من الأسواق و المبيعات و التكاليف، كما تحتاج المنشآت الصناعية معرفة المعلومات عن العملية الصناعية نفسها، مثل معرفة موقف المخزون، أوامر الشراء، و بيانات التصنيع الأساسي لأغراض الرقابة على الانتاجية، و لذلك تحتاج إدارة المؤسسة الى أنظمة إدارية مساعدة أو داعمة في مجالات الاتصالات و المعلومات و القرارات، بحيث تعمل هذه الأخيرة على تنظيم الأنشطة الإدارية و

¹ : إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات، مرجع سابق، ص: 45.

تنسيقها, متابعتها و الرقابة عليها, بهدف مساهمة التنفيذ مع الخطة و قيادة هذه الأنشطة بشكل يحقق فعالية النظام الإداري و ترجمة الأهداف الى إنجازات فعلية.¹

و في هذا الصدد سنقوم أولاً بتعريف النظام, كتمهيد للوصول الى مفهوم أشمل و أوضح لنظم اليقظة الاستراتيجية.

1. تعريف النظام:

يُعرف النظام بأنه مجموعة العناصر أو الأجزاء المتكاملة و المتداخلة, و التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف معينة.² كما عُرف على أنه مجموعة عناصر تشكل برامج أو اجراءات و فعاليات تُنجز لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال معالجة البيانات, لتهيئة المعلومات في فترة زمنية معينة.³ و لكي نُعرف النظام يجب أن يكون التعريف مشتملاً على ثلاثة عوامل و هي:⁴

- أن يتكون من مجموعة من الأجزاء التي لها علاقات متبادلة.
- أن يكون من بين هذه الأجزاء علاقات متبادلة أو متداخلة أو معتمدة على بعضها البعض.
- أن تعمل الأجزاء معاً في سبيل تحقيق هدف مشترك.

2. تعريف نظام اليقظة الاستراتيجية:

يُعتبر نظام اليقظة الاستراتيجية نوع جديد من نظم المعلومات, يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة في إطار ما تفرضه التغيرات الحالية السريعة و المتزايدة, ظهر نتيجة لتطور نظم المعلومات, التي عرفت عجزاً بسبب ما تتميز به بيئة الأعمال المعاصرة من تغيرات سريعة, مما جعل العديد من المنظمات غير قادرة على رصد الاتجاهات و تحقيق بعض المتطلبات الادارية و ضمان التكامل و التجانس المطلوب في محيط سريع التغير و شديد المنافسة.

حيث يعكس نظام اليقظة الاستراتيجية أحد مراحل نمو أنظمة المعلومات السابقة, إضافة الى ما سبق تميزت هذه النظم الجديدة بنمو قدرات البرامج و الآليات المستعملة في النظام, بالإضافة الى طرق معالجة أخرى, و التي تؤدي الى حقائق مؤكدة و متجانسة, مع استخدام الإنترنت من بين أهم التكنولوجيات كوسيلة لليقظة.⁵

1 : د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي, نظم المعلومات الإدارية, ط1, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع -القاهرة- 2011, ص: 08 و 09.

2 : د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي, المدخل الى نظم المعلومات الإدارية (إدارة تكنولوجيا المعلومات), ط2, دار وائل للنشر و التوزيع - عمان- 2004, ص: 22.

3 : د. محمد عبد حسين آل فرج الطائي, المدخل الى نظم المعلومات الإدارية (إدارة تكنولوجيا المعلومات), المرجع السابق, ص: 22.

4 : د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي, نظم المعلومات الإدارية, ص: 06.

5 : مريم بالحاج, اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة, مرجع سبق ذكره, ص: 193.

ان انشاء نظام لليقظة الاستراتيجية ليس بالأمر الهين, إذ على المؤسسة اتخاذ قرارات سليمة فيما يخص اختيار نموذج تنظيم عملية اليقظة, حيث تجد المؤسسة نفسها أمام خيارين لإنشاء نظام اليقظة الذي يكون إما مركزياً أو لا مركزي كما سنوضح في التالي:¹

أ. **نظام اليقظة المركزي:** يتمثل هذا النظام في وجود نظام كلي لليقظة يقوم على أساس قاعدة معلومات مركزية و بتولي جميع البيانات من مصادرها المتعددة من داخل المؤسسة و خارجها, و معالجتها اعتماداً على برامج و نظم كثيرة و متنوعة تتناسب مع اختلاف البيانات المطلوبة, ثم امداد الادارات المختلفة بالمعلومات التي تحتاجها اعتماداً على شبكات اتصال كبيرة.

ب. **نظام اليقظة اللامركزي:** يتكون هذا النظام من عدة أنظمة فرعية متكاملة لليقظة, و هو يعتمد على تعدد قواعد المعلومات و استقلاليتها, و يكون عدد الانظمة الفرعية تبعاً لعدد الادارات المهمة باليقظة (تسويق, موارد بشرية, بحث و تطوير ...الخ).

و تتميز نظم اليقظة الاستراتيجية عن غيرها بقدرتها على توفير ما يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة بالتحليل متعدد الأبعاد, و المتكامل للكم الهائل من البيانات و من مختلف المصادر و الأنواع, و على نطاق اوسع, بالإضافة الى ما سبق تشمل نظم اليقظة الاستراتيجية جميع أصحاب المصالح في المنظمة, فنظم اليقظة الاستراتيجية عبارة عن طريقة تطلعية للمستقبل أكثر من كونها استجابة لمشاكل وجدت في البيئة, و هي تلك النظم التي تسعى الى جعل عملية صنع القرار اكثر جودة و دقة من خلال عدّة تطبيقات و أنظمة فرعية تتمثل في:²

أ. **نظم مستودعات البيانات (DWS):** هي نظم تتوجه نحو مخازن البيانات, للبيانات الموضوعية الحالية و التاريخية المهيكلة و المهمة للمدراء في المنظمة, و تتولى تحقيق عملية التكامل بين البيانات, من قواعد البيانات و مصادر مختلفة داخلية و خارجية.

ب. **نظم المعالجة التحليلية الفورية (OLAPS):** هي نظم معلومات حاسوبية تقوم بتنفيذ جملة من الانشطة بهدف تقديم قدرات التحليل الفوري للبيانات المخزنة في مستودعات البيانات و إنتاج معلومات ذات قيمة مضافة, في صورة تقارير معلومات متكاملة و موجزة, لكنها شاملة و دقيقة و متعددة الأبعاد.

ت. **نظم التنقيب عن البيانات (DMS):** تسمى أيضاً تكنولوجيا اكتشاف المعرفة من مستودعات البيانات, و تحتم هذه النظم باستخلاص المعرفة من المعلومات المفيدة المنتقاة من مصادر البيانات المهيكلة.

¹: إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات, مرجع سابق, ص:43.

²: مريم بالحاج, اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة, المرجع السابق, ص: 195.

ث. نظم إدارة سلسلة التوريد (SCMS): تهدف المنظمة من خلالها الى مراقبة التموين و الاستهلاك و خلق جسر معلومات بين المورد و المستهلك النهائي, بتحقيق التكامل بين هذه الأطراف, و إدارة تدفقات المعلومات من مصادرها الى المستهلك النهائي, فنظم اليقظة الاستراتيجية تهدف من هذا الجانب الى مراقبة المخزون و إدارة عملية الانتاج و توقع التغيرات في الطلب.

ج. نظم إدارة علاقة الزبائن (CRMS): مع ظهور المفهوم الجديد للتسويق و التوجه نحو الزبون, عملت المنظمات على توفير نظم معلوماتية تساعد على توفير المعلومات الكافية عن تحركات الزبائن و تفضيلاتهم و سلوكياتهم الشرائية, و كل ما يتعلق بهذا الجانب يُعرف تحت اسم نظم إدارة علاقة الزبائن, و التي تعمل على توفير المعلومات الضرورية لجميع المستويات الإدارية, للمساعدة على توجيه أنشطة المنظمة بما يضمن استجابة و رضا و ولاء الزبون.

ثالثا/ طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية

مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات, لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية و البشرية و العوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة الاستراتيجية, بل أصبح يتم الاعتماد على جملة من الطرق و الوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها و أداء أدوارها على أحسن وجه.¹

1. طرق اليقظة الاستراتيجية:

ان الطرق المستعملة لعملية اليقظة و مراحلها يمنح للمؤسسة امكانية الحصول على موقع تنافسي قوي في السوق, و على امتلاك ميزة تنافسية دائمة:²

أ. طريقة المعايرة:³

تعتبر المعايير طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات الاستراتيجية, اعتمدتها شركة Rank Xerox في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة, و يعرفها Kearns على أنها " عملية مستمرة لتقييم المنتجات, الخدمات و الطرق بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية, أو بالمؤسسات الرائدة".

1 : نور العابدين فوجيل, دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها, مرجع سابق, ص: 66.

2 : يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مرجع سابق, ص: 05.

3 : عمر ولد عابد و لمين علواطي, آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, المرجع السابق, ص: 09.

كما قدم CAMP تعريفا آخر للمعايرة على أنها " البحث عن الطرق الأكثر فعالية لنشاط ما, و التي تسمح لنا بضمان التفوق.

و تنتمي هذه الطريقة الى أسلوب التحسين المستمر الذي يعتبر بدوره من أبعاد الجودة الشاملة, و وفقاً لهذه الطريقة تقوم المؤسسة باختيار مؤسسة رائدة تكون الأفضل في مجال النشاط الذي تنتمي اليه أو حتى خارجه, و تقيس أدائها بأداء هذه المؤسسة النموذجية.

و الهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أعلى يُقاس عليه أداء المؤسسة و تحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين, و بمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي سيقاس الأداء إزاءها, يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجري على العمليات المناسبة.

ب. طريقة القياس العملي:

تعتمد هذه الطريقة على القياس على أساس علمي, أي وصف الأشياء وصفاً كمياً, و هي مرتبطة بالقياس المرجعي, و أول من اكتشف و أسس مجلة خاصة بهذه الطريقة هما Braun Nalimon في سنة 1975, و يهدف هذا القياس الى تحديد مجموعات مختلفة من الباحثين العاملين و تقييم التقدم المحقق في أبحاثهم من أجل تحسين الأداء.¹

و يمكن أن نطلق عليها أيضاً "الطريقة البيومترية" باعتبارها تعتمد على مجموعة من الأساليب الإحصائية و القياسات الكمية المستخدمة في دراسة الخصائص البنائية للإنتاج الفكري, و تستخدم هذه الطريقة في تحليل البيانات المتعلقة بالوثائق (الأبحاث و الكتب و الموارد المنشورة... الخ) لمعرفة خصائص عمليات تداول المعلومات.²

2. وسائل اليقظة الاستراتيجية:

للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية يتطلب توافر وسائل فعالة و تقنيات حديثة تسهل للمؤسسة عمل البحث عن المعلومة و بأسرع وقت, و من أهم هذه الوسائل:³

أ. الأجهزة و المعدات:

و هي عبارة عن المعدات المستخدمة لإدخال المعلومات و تخزينها و نقلها و تداولها و استرجاعها و استقبالتها و بثها للمستفيد, و هي تمثل الأجزاء المادية الملموسة التي يتم تسجيل البيانات عليها.

1 : يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مرجع سابق ص: 06.

2 : إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات, مرجع سابق, ص: 35.

3 : يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مرجع سابق ص: 06.

ب. البرمجيات:

هي المكونات اللامرئية التي تتولى إدارة موارد الحاسوب و معالجة و تخزين و استرجاع و نقل البيانات, كما يطلق اسم برمجيات على كل أصناف البرامج الضرورية لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته, و تسمى برامج النظام إضافة الى تلك البرامج التطبيقية التي يستفيد منها المستخدم النهائي.

ت. الانترنت:

الإنترنت أو شبكة المعلومات الإلكترونية هي اسم لمجموعة عالمية من مصادر المعلومات, استمدت فكرتها من شبكة حاسبات أنشئت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السبعينات, و من أهم هذه الشبكات, نذكر شبكة وكالة مشروعات البحوث المتقدمة A.R.P.A.Net « Advance Research Project Agency Network » التي كان استخدامها يقتصر فقط على مكاتب وزارة الدفاع الأمريكية و للمهام الدفاعية الأمنية و العسكرية فقط, ثم توسعت و انتشرت في أكثر من ميدان و في أكثر من مجال لتتطور الى ما يسمى اليوم بالإنترنت.¹

و أصبحت الإنترنت شبكة ضخمة من الحواسيب تمتد عبر الكرة الأرضية لتصل مع بعضها البعض و هذا يتضمن الملايين من الشبكات و الشركات و الحكومات, و حتى الشبكات الخاصة, و يمكن لمستخدمي هذه الحواسيب في الشركات و عند الأفراد استخدام حواسيب أخرى للعثور على معلومات أو التشارك في ملفات, و ذلك بسبب وجود نظام و بروتوكولات يمكن أن تحكم و تسهل عملية التشارك, و تقدم العديد من الخدمات لمستخدميها.²

¹ : عمر ولد عابد و لمين علواطي, آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية, المرجع السابق, ص: 10.
² : يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, مرجع سابق ص: 07.

المبحث الثاني: مدخل نظري لإدارة الأزمات

تعد إدارة الأزمات من المجالات الإدارية الحيوية في عصرنا الحالي نظرا للتطورات و المتغيرات المتلاحقة التي نشهدها على كافة الأصعدة, بحيث كلما زادت الأعمال و المهام و تعددت المسؤوليات و الوظائف, تعقدت الأنظمة الإدارية, مما يؤدي الى نشوء الأزمات كنتيجة حتمية يتطلب فهم طبيعتها و ادراك أنواعها و دورة حياتها, و كيفية رسم سيناريوهاها.

المطلب الأول: ماهية إدارة الأزمة

أولا/ مفهوم الأزمة

قبل التطرق لمفهوم إدارة الأزمة لابد من تحديد مفهوم الأزمة أولا.

1/1 تعريف الأزمة:

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الأزمة تبعا لاختلاف المجالات و المستويات التي يتناولها الكتاب و الباحثون في دراستهم للازمات, و كذلك لتعدد أنواع الأزمات و أسبابها و تصنيفاتها المختلفة. و يكمن وجه الصعوبة في تحديد مفهوم الأزمة في شمولية طبيعته واتساع نطاق استعماله, حتى أنه من المتعذر إيجاد مصطلح يوازي (الأزمة) في ثراء إمكاناته و اتساع مجالات استعماله¹.

الأزمة لغةً: تعني الازمة في معاجم اللغة العربية الشدة و القحط, و "أَزَمَ" عن الشيء أي أمسك عنه, و "أَزَمَ" على الشيء أي عضّ بالفم كله عضاً شديداً², و هي تشير الى حالة طارئة و موقف استثنائي مخالف لمجريات الأمور الاعتيادية³. و كلمة الأزمة (Crisis) مشتقة أصلاً من الكلمة اليونانية (Kipvev) أي بمعنى لتقرر (To decide)⁴, أما اللغة الصينية فقد برعت إلى حد كبير في صياغة مصطلح الأزمة, إذ ينطقونه (Ji-Wet) وهي عبارة عن كلمتين: الأولى تدل على (الخطر) والأخرى تدل على (الفرصة) التي يمكن استثمارها, وتكمن

1 : زينب موسى مسك, واقع إدارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين, مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال/قسم ادارة الاعمال/كلية التمويل و الادارة/ جامعة الخليل 2011, ص:13.

2 : يسعود بشير, أثر تطبيق المناجمنت على نجاعة إدارة الازمات من خلال نشاط الحماية المدنية, مذكرة ماستر قسم علوم سياسية/ تخصص ادارة الموارد البشرية/ كلية الحقوق و العلوم السياسية/ جامعة زيان عاشور – بالجلفة 2016-2017, ص: 14

3 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الازمات مدخل متكامل, ط 1, دار إثراء للنشر و التوزيع-الأردن. جامعة القدس المفتوحة – فلسطين,

2009, ص: 21.

4 : جبر, محمد صدام المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات, المجلة العربية للمعلومات, تونس 1998, العدد 19, ص:66.

البراعة هنا في تصور إمكانية تحويل الأزمة وما تحمله من مخاطر إلى فرصة لإطلاق القدرات الإبداعية التي تستثمر الأزمة كفرصة لإعادة صياغة الظروف وإيجاد الحلول السديدة¹.

الأزمة اصطلاحاً: الأزمة هي لحظة حرجة و حاسمة تهدد مصير المنظمة التي تتعرض لها، و تضع صعوبات كبيرة أمام صناع القرار في المنظمة في ضوء زيادة مستوى حالة عدم التأكد، و عدم توافر الكم و النوع الكافي من البيانات و المعلومات و المعرفة اللازمة و المطلوبة لمسيرة الواقع الحالي في ظل وقوع الأزمة، كما تُعرف على أنها حالة من عدم الاستقرار تتضمن إشارات و تنبؤات بحدوث تغييرات حاسمة و قريبة قد تكون نتائجها ايجابية في بعض الأحيان و مرغوب فيها بصورة كبيرة².

الأزمة تاريخياً: تعود الأصول الأولى لاستخدام كلمة "أزمة" الى علم الطب الإغريقي القديم، و قد كانت هذه الكلمة تستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول مهمة، و وجود لحظة مصيرية في تطور مرض ما، و يترتب على هذه النقطة إما شفاء المريض خلال مدة قصيرة و إما موته³، و قد كثر استخدام كلمة "أزمة" في القرن السادس عشر في المعاجم الطبية، ثم تطورت استخدامات هذه الكلمة في القرن السابع عشر لتعني ارتفاع درجة التوتر في العلاقات بين الكنيسة و الدولة، و تم استخدام هذه الكلمة في القرن التاسع عشر للإشارة الى بروز مشكلات كبيرة و خطيرة، و للإشارة الى لحظات و حالات تحول فاصلة في العلاقات الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية⁴، أما في عام 1937م عرّفت معارف العلوم الاجتماعية الأزمة بأنها (حدوث خلل خطير في العلاقات بين العرض و الطلب في السلع و الخدمات و رؤوس الأموال)، و منذ ذلك التاريخ بدأ التوسع في استخدام مصطلح الأزمة في إطار علم النفس عند الحديث عن أزمة الهوية، و استخدمه الديموغرافيون عند حديثهم عن أزمة الانفجار السكاني، و أسفر استخدامه عن تداخل بين مفهوم الأزمة و المفاهيم المختلفة ذات الارتباط الحيوي و الوثيق به⁵.

المفهوم العلمي للأزمة: تعبر الأزمة عن موقف و حالة و إجراء و قضية يواجهها متخذ القرار في إحدى الكيانات الإدارية، سواء كانت دولة، مؤسسة، مشروع، أو أسرة، حيث تتداخل و تتشابك الأسباب و المسببات بالنتائج و تتواصل الأحداث، حتى تصل الى حالة من التعقيد، و يعيش متخذ القرار حالة ضبابية تفقده الرؤية و كأنه في حالة عمى مؤقت في لحظة اصطدامه بالمشكلة، و تصيبه حالة من الارتباك و عدم السيطرة في محاولاته الإمساك بخيوطها أو توجيهها مستقبلاً، و هذا يعني أن الأزمة هي لحظة حاسمة و حرجة تواجه الكيان الإداري فتجعل من

1 : ربحي عبد القادر الجديلي، إدارة الأزمات، الموقع الالكتروني: HRDISCUSSION.COM_189059808، ص:ص: 2، 3.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، المرجع السابق، ص: 22 و 23.

3 : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، المرجع السابق، ص: 21.

4 : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، المرجع السابق، ص: 21.

5 : فيصل بغدادي، دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة، مذكرة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية/ تخصص ادارة و حكمة محلية/ كلية الحقوق و العلوم السياسية/ جامعة المسيلة 2013/2014، ص: 41.

متخذ القرار في حالة عدم توازن, و هذا قد يعود سببه الأساسي الى قلة البيانات المتوفرة و حالة عدم التأكد, و عدم القدرة على وضع تصور سريع لما قد يحدث من احتمالات في المستقبل.¹

و منه سنحاول عرض بعض التعريفات على النحو التالي:

- **الأزمة:** عبارة عن تزايد و تراكم مستمر لأحداث و أمور غير متوقعة, على مستوى جزء من النظام أو النظام كله بالإضافة الى التأثير الشديد على أطراف النظام, داخل النظام أو خارجه, ماديا و نفسيا و سلوكياً.²
- **الأزمة:** خلل مفاجئ لأوضاع غير مستقرة, يترتب عليها تطورات غير متوقعة, نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية و غالبا ما تكون بفعل الإنسان.³
- **الأزمة:** ظرف انتقالي يتسم بعدم التوازن, و يمثل نقطة تحول في حياة الفرد أو الجماعة أو المنظمة أو المجتمع و غالبا ما ينتج عنه تغير كبير.⁴
- **الأزمة:** عرفها "بيير" بأنها نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة, يمكن أن تقود الى نتائج غير مرغوب فيها إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها و درء مخاطرها.⁵
- **الأزمة:** هي حدث لديه القدرة على تغيير المنظمة بشكل جوهري, فهي تعتبر تهديد ملموس للرفاهية و الاعتمادية و السمعة.⁶

يختلط مفهوم الأزمة بغيره من المفاهيم المرتبطة به, و مرد ذلك يعود الى تداخل بعض المفاهيم (الكارثة, المشكلة, الصراع, الحادث) مع مفهوم الأزمة نظراً للتقارب الشديد, بحيث تشترك جميعها في صفة أساسية و هي الحاجة الى المواجهة و الإدارة.⁷ و قد ميز المفكرون بين هذه المفاهيم كالتالي:

أ- **مفهوم الكارثة:** الكارثة من كثر, بمعنى الغم, نقول: فلان اشتد عليه و بلغ منه المشقة, و الكارث هو الأمر المسبب للغم الشديد,⁸ و هو أكثر المفاهيم التصاقاً بالأزمة, و هي حالة مدمرة حدثت فعلا و نتج عنها ضرر سواء في الماديات أو غير الماديات أو كلاهما معا, و الحقيقة فإن الكوارث قد تكون سبباً

1 : حامد عبد حمد الدليمي, إدارة الأزمات في بيئة العولمة, أطروحة دكتوراه في إدارة المشاريع, جامعة العراق 2008/2007, ص: 68.
 2 : الهام بو عمرة, المعالجة الإعلامية للأزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة, أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال/ كلية العلوم السياسية و الاعلام/ جامعة الجزائر 3- /2013-2014, ص: 28.
 3 : نفس المرجع السابق, ص: 29.
 4 : نفس المرجع السابق, ص: 29.
 5 : فادي حسن عقيلان, إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية, ط1, دار المعتز للنشر و التوزيع – الأردن عمان 2015, ص: 12.
 6 : Maryann A. Waryjas, **EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT**, Katten Muchin Zavis Rosenman, May 1999, p: 01.
 7 : سليم بطرس جلد, الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات, دار الراية للنشر و التوزيع – عمان 2011, ص: 20.
 8 : د. نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, دار صفاء للنشر و التوزيع – عمان 2014, ص: 24.

للأزمات, و لكن بالطبع لا تكون هي الأزمة في حد ذاتها¹, فالكوارث إذاً هي عبارة عن خسائر بفعل البشر (لوجود وقائع و حوادث) أو خسائر طبيعية لا دخل للإنسان فيها².

ب- مفهوم المشكلة: تُعرف المشكلة بأنها عائق أو مانع يحول بين الفرد و بين الهدف الذي يسعى الى تحقيقه, و تعبر المشكلة عن حدث له شواهد و أدلة تنذر بوقوعه بشكل تدريجي غير مفاجئ يجعل من السهولة إمكانية التوصل لأفضل حل بشأنها, و العلاقة بين المشكلة و الأزمة وثيقة الصلة, فالمشكلة قد تكون هي سبب الأزمة و لكنها لا تكون الأزمة بحذ ذاتها³.

ت- الصراع: عرف "سميث" الصراع بأنه الموقف الذي تتعارض فيه بشكل أساسي الظروف و الممارسات و الأهداف المختلفة, كما عرفه "كوسر" بالكفاح حول القيم و السعي من أجل المكانة و القوة, و الموارد النادرة أو المحدودة, حيث يهدف المتصارعون الى تحديد خصومهم أو القضاء عليهم⁴. بحيث يقترب مفهوم الصراع من مفهوم الأزمة باعتبار أن بعض الأزمات تعتبر تصارع إرادتين و تضاد مصالحهما و تعارضهما, إلا أن الصراع قد لا يكون بالغ الحدة و شديد التدبير كما هو الحال في الأزمات, كما أن الصراع قد يكون معروف الأبعاد و الاتجاهات و الأطراف و الأهداف في حين تكون مثل هذه المعلومات شبه مجهولة بالنسبة للأزمات⁵.

ث- الحادث: يعبر الحادث عن شيء مفاجئ عنيف تم بشكل سريع و انقضى أثره فور إتمامه, بحيث لا تكون له صفة الامتداد بعد حدوثه الفجائي العنيف بل تتلاشى تداعيات الحدث ذاته و لا تستمر, خاصة إذا لم تكن هناك ظروف أخرى دافعة لهذا الاستمرار, في حين أن الأزمة قد تنجم عن الحادث و لكنها لا تمثلها فعلاً و إنما تكون فقط أحد نتائجه كما أن آثارها و نتائجها كثيراً ما تمتد لفترة بعد نشوئها⁶.

1 : سليم بطرس جلد, الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة, مرجع سبق ذكره, ص: 21.

2 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, الدار الجامعية للنشر و التوزيع – الاسكندرية 2011, ص: 14.

3 : سليم بطرس جلد, الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة, مرجع سبق ذكره, ص: 21.

4 : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, دار حامد للنشر و التوزيع- عمان 2008, الطبعة الأولى, ص-ص: 18 , 19.

5 : فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, المرجع السابق, ص: 45.

6 : نفس المرجع السابق, ص: 45.

1/2 خصائص الأزمة و أبعادها:

1/1/2 خصائص الأزمة:

للأزمة مجموعة خصائص يتعين توافرها في "الموقف الأزموي" أو (الحالة) التي يواجهها متخذ القرار في الكيان الإداري حتى نستطيع أن نطلق عليها "أزمة", و قد تم استنتاج هذه الخصائص من خلال المفاهيم المتعددة للأزمة¹, و من هذه الخصائص ما يلي:

أ. **المفاجأة:** الأزمة تؤدي الى أحداث مفاجأة كبيرة و عنيفة عند وقوعها, و تجذب انتباه جميع الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة².

ب. **نقص المعلومات:** وجود نقص واضح في البيانات و المعلومات اللازمة أثناء وقوع الأزمة, بما ينعكس في صورة من عدم وضوح الرؤية لدى صناع القرار, مما يؤدي الى عدم القدرة على تحديد الاتجاهات السليمة لصناعة القرارات الفعالة³.

ت. **تصاعد الأحداث و فقدان السيطرة:** تتوالى الأحداث لتضيق الخناق و تقع خارج نطاق القدرة و التوقعات⁴, بحيث تتواجد حالة من الشعور بالحيرة و الضعف و عدم قدرة صناع القرار على التعاطي مع الأزمة و التعامل معها⁵.

ث. **حالة الذعر:** و هذا ناجم عن عدم القدرة على تقدير ما يحمله المستقبل للمنظمة, إذ أن هناك احتمالات و توقعات سلبية كثيرة قد تعصف بها مستقبلاً⁶.

ج. **محدودية المدة الزمنية:** فالأزمة لا تمتد لمدة زمنية طويلة, و إذا امتدت فإنها لا تصبح أزمة, أما المدة الزمنية للأزمة فإنها من الأمور المختلف عليها بين الباحثين, و هناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للأزمة لا تتجاوز ثماني ساعات, و هناك من يرى منهم أن المدة الزمنية للأزمة هي ثلاثة أيام, و هناك من يرى أن هذه المدة قد تصل الى أسبوع أو أسابيع, و يعتمد طول هذه المدة - وفقاً لآراء الباحثين - على حجم المنظمة و طبيعة أعمالها⁷.

1 : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص: 77.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 27.

3 : نفس المرجع السابق, ص: 27.

4 : د. نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 27.

5 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 28.

6 : نفس المرجع السابق, ص: 27.

7 : د. نفس المرجع السابق, ص: 27.

ح. غياب الحل الجذري السريع: الأزمات لا تنتظر المدير حتى يتوصل الى حل متأن بل تهدد بتدمير سمعة المؤسسة أو المنظمة و أصولها في غمضة عين و هنا لابد من المفاضلة بين عدد محدود من الحلول المكلفة لاختبارها.¹

2/1/2 أبعاد الأزمة:

تتميز الأزمة بأبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:²

- أ- **البعد الزمني:** و يتضمن تحديد متى بدأت الأزمة و المدى الحالي الذي مازالت قائمة خلاله و توقعات استمرارها مستقبلا, لأن هذا التحديد الزمني يساعد على اقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في القضاء على الجذور التاريخية و إجراءات مواجهتها مستقبلا.
- ب- **البعد الموضوعي:** و يعني معرفة موضوع الأزمة و نوعها, هل هي اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية؟, أو خليط من نوع أو أكثر من تلك الأنواع. كذلك يجب تحليل موضوع الأزمة.
- ت- **البعد التأثيري:** بمعنى معرفة آثار الأزمة المباشرة و غير المباشرة, فإذا كانت الأزمة تأخذ شكل أزمة ارتفاع أسعار, فلا بد من تحديد آثارها على المجتمع بصفة عامة و على الأمن بصفة خاصة, بوضع الإجراءات الوقائية المناسبة لمواجهة الآثار الأمنية السلبية لتلك الأزمة.
- ث- **البعد المكاني:** هذا البعد مسؤول عن تحديد مكان نشوء الأزمة و المنطقة أو المناطق التي كانت و لا زالت تعاني منها حاليا, و يساعد التعرف على البعد المكاني في تحقيق الأهداف التي من أجلها وضعت الخطة, فإذا كان الهدف من الخطة هو القضاء على الجماعات المتطرفة في منطقة ما, فإنه من المهم تحديد مناطق ظهور تلك الجماعات.
- ج- **البعد البشري:** و يتضمن هذا العنصر تحديد الأفراد الذين تشملهم الأزمة و نوعياتهم.
- ح- **البعد المؤسسي:** و يتعلق هذا الجانب بتحديد الجهات و الأفراد التي ستشارك في اتخاذ الإجراءات و تطبيق السياسات الإدارية و التنظيمية للأزمة.
- خ- **البعد البيئي:** و يقصد به التعرف على الظروف المحيطة بالأزمة, و التي تدخل ضمن أسباب نشوئها و كذلك التعرف على المتغيرات المختلفة التي تسببت في نشوئها و استمرارها حاليا و مستقبلا.

1 : د. نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 27.
2 : فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, المرجع السابق, ص: 55.

1/3 أسباب نشوء الأزمة:

سبق و ذكرنا أن من خصائص الأزمات أنها فجائية, لكن ذلك لا ينفي أن الأزمات كغيرها من الظواهر ليست وليدة ذاتها, بل نتيجة لمجموعة من الأسباب و العوامل المناخية المؤدية لنشئها, بحيث لا بد و أن وراء حدوثها أسبابا و تراكمات دفعت بها لأن تتضح أعراضها و مقدماتها بصورة علنية, و أن معالجة الأزمات لا تتم دون معرفة لأسبابها, و إلا أصبحت عملية إهدار للوقت و الجهد و المال و تؤدي الى تفاقم الأزمة, و لذلك وجب على مدير الأزمات أو متخذ القرار البحث عن الأسباب و الدوافع التي كانت وراء حدوثها, حيث أن الوقوف على تلك الأسباب من شأنه أن يفضي الى توظيف ما أمكن من إجراءات و أساليب أولية للتحكم في تسارع مراحل الأزمة¹.

أما عن أسباب حدوث الأزمات فقد أشار كل من (Shrivastava & Miroff, 2004), الى أنها تعود الى تفاعل الأخطاء التي تحدث داخل النظام الإداري المعني و التغيرات البيئية التي تحيط به, إضافة الى أسباب أخرى, نذكر منها²:

أ. المعلومات الخاطئة أو الناقصة: عندما تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة أو غير دقيقة, فإن الاستنتاجات تكون خاطئة فتصبح القرارات أيضا خاطئة و غير سليمة مما يؤدي الى ظهور تعارض و صراعات و أزمات.

ب. التفسير الخاطئ للأمور (سوء الفهم و الإدراك): إن الخلل في عملية التقدير و التقييم للأمور و الاعتماد على الجوانب الوجدانية و العاطفية أكثر من الجوانب العقلانية, يجعل القرارات غير واقعية و يترتب على ذلك نتائج تؤدي في النهاية الى الأزمة.

ت. الضغوط: هناك ضغوط داخلية و خارجية مثل الضرائب و المنافسة و مطالب العاملين و التكنولوجيا الجديدة, فعندما تتصارع هذه الضغوط مع بعضها البعض يجد المدير نفسه تلقائيا داخلها, فيكون قد تقدم مراحل كثيرة في طريقه الى الأزمة.

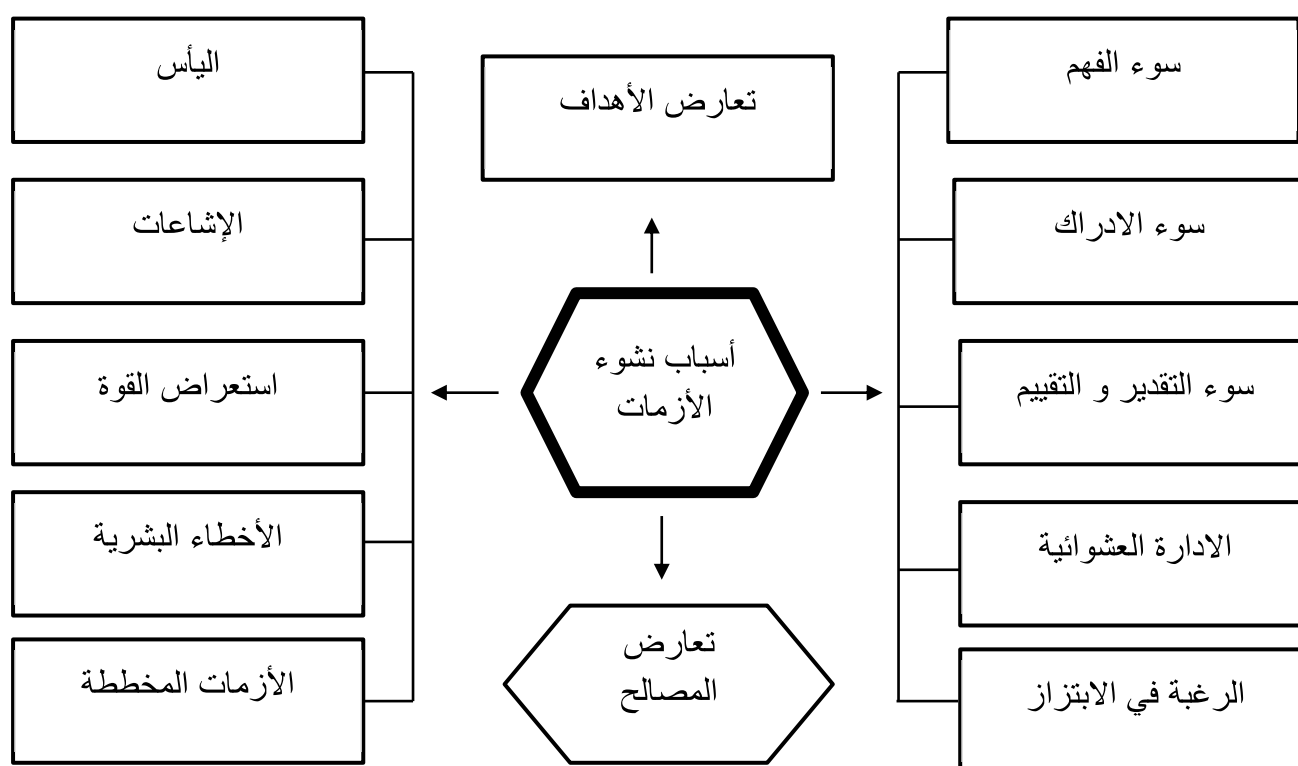
ث. ضعف المهارات القيادية (الإدارة العشوائية): القيادة فن و علم و موهبة و ذكاء و هي تتضمن التعامل مع الناس, لذلك علينا توقع التناقضات و الأمور التي لا يمكن التنبؤ بها, لأن النفس الانسانية معقدة لذلك من الصعب أن نتعامل معها دائما بمنهجية علمية.

¹ : فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, المرجع السابق, ص: 46.

² : عرابية الحاج , أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجامعات المحلية, مجلة رماح للاقتصاد و العلوم الادارية, العدد 09, الأردن, جوان 2012 , ص: 9.

و عموماً يمكن القول بأن أسباب وقوع الأزمات بالنسبة للمنظمات, قد تكون أخطاءً أو اختلالات تقع بفعل الانسان داخل النظام الإداري المعني, أو /و اختلالات و تغيرات بيئية ذات علاقة بالنظام المذكور... و غالباً ما تكون تلك الأسباب غير قابلة للتنبؤ و تعجيزية, ضمن سياقات العمل الاعتيادية في النظام الإداري المعني. و لكل أزمة مقدمات تدل عليها و شواهد تشير لحدوثها و مظاهر أولية و وسطى و نهائية تفرزها¹, و سيُظهر لنا الشكل رقم (01) مختلف الأسباب لنشوء الأزمات كالتالي:

الشكل رقم (02)



المصدر: د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, دار حامد للنشر و التوزيع- عمان 2008, الطبعة الأولى, ص: 83.

سنقوم بشرح بعض المصطلحات التي لم يتم التطرق إليها:

¹ : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص: 83.

أ. **تعارض المصالح و الأهداف:** حينما تختلف وجهات النظر أو تختلف المصالح و الأهداف ينشأ صراع بين الأفراد أو بين المديرين أو بين الأقسام, الأمر الذي قد يؤدي الى كوارث و أزمات. و من أسباب تعارض المصالح و الأهداف ما يلي¹:

- اختلاف في شخصية أطراف الصراع.
- اختلاف في الاهتمامات و الميول و الطباع.
- اختلاف في الخلفيات التنظيمية, و الثقافية, و النوع, و الجنسية, و الدخل....الخ.

ب. **الأخطاء البشرية:** من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية و عدم المتابعة و فشل في نظام الرقابة و التعلم من الأخطاء, بالإضافة الى عيوب في نظام التقييم².

ت. **الإشاعات:** هي عبارة عن استخدام المعلومات الكاذبة و المضللة و اعلانها في توقيت و مناخ معين يؤدي الى أزمة³, و هي سلاح رهيب يحطم الإدارة و القوى و تتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال و ندرة المعلومات و إخفائها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الانهزامية و عدم الثقة⁴.

ث. **اليأس:** هو فقدان الأمل في حل المشاكل و الكوارث, أو هو الإحباط و عدم الرغبة لدى متخذ القرار في مواجهة المشاكل, و يرجع ذلك لأحد الأسباب التالية⁵:

- الشعور بالظلم.
- انخفاض الدخل و الراتب.
- القمع الإداري.
- الشعور بعدم الرغبة داخل العمل أو كراهية العمل.

ج. **الرغبة في الابتزاز:** هو تعريض متخذ القرار لضغوط نفسية و مادية و شخصية, و استغلال التصرفات الخاطئة التي قام بها متخذ القرار لإجباره على مزيد من التصرفات أكثر ضررا, و يصبح ذلك مرة أخرى مصدرا للإجبار و الابتزاز⁶.

1 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 25.

2 : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص: 80.

3 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 26.

4 : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص: 79.

5 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 26.

6 : نفس المرجع السابق, ص: 27.

ح. استعراض القوة: و هذا المسبب من جانب الكيانات الكبيرة لتحجيم الكيانات الصغيرة, و من ثم تبدأ بعملية استعراضية خاطفة للتأثير على مسرح الأحداث, و مع تراكم النتائج و تلاحقها و تصاعدها تحدث الأزمة و تشتد و تصل الى اندفاع غير مسيطر عليه و تنفلت الأوضاع¹.

خ. الأزمات المخططة: أي فن صناعة الأزمة, عبر مخطط له برنامج زمني محدد, و يطلق عليها أيضا "الاختناقات الأزمومية المخططة", حيث تعمل بعض القوة المنافسة للكيان الإداري على تتبع مسارات عمل هذا الكيان و من خلال هذا التتبع يتبين لها شكل عمليات التشغيل و مراحل التشغيل و مراحل الإنتاج و التوزيع و من ثم يمكن إحداث الأزمة².

1/4 أنواع الأزمات:

إن معرفة نوع و طبيعة الأزمة يساهم في تحديد أساليب و طرق التعامل معها, لذلك جرت عدّة محاولات لوضع أصناف للأزمات تبعا لاختلاف الأسس و المعايير التي يعتمدها الباحثون, و فيما يلي أهم تصنيفات الأزمات:

1/1/4 الأزمات وفقا لدرجة شدتها: يمكن تقسيم الأزمات حسب درجة شدتها الى نوعين هما:

أ. الأزمات الخفيفة: هي تلك الأزمات التي يكون تأثيرها على البيئة الداخلية و البيئة الخارجية تأثيراً محدوداً و خفيفاً, و يكون من السهل إدارته و التعاطي معه و علاجه بصورة سريعة و فورية بعد التعرف على الأسباب الحقيقية للأزمة, و يجري التعامل و التعاطي مع هذا النوع من الأزمات بصورة إيجابية, و تجدر الإشارة الى أن هذا النوع من الأزمات قد يبدو للوهلة الأولى بأنه ذو تأثير كبير و عنيف, غير أن هذا الانطباع يختفي عاجلا بعد إدراك طبيعة الأزمة³. مثل: (الاشاعات الداخلية المحدودة, عمل تخريبي في أحد أجزاء الشركة, إضراب أحد عمال الأقسام, وفاة مدير إدارة أو استقالته..⁴).

ب. الأزمات العنيفة: هي أزمات بالغة الشدة و العنف تهمز الكيان الإداري و تعصف بالمنظمة, و لا يمكن أن تنجح المنظمة في إدارة هذا النوع من الأزمات الا من خلال إفقادها لقوة الدفع الخاصة بها, و العمل على تفتيتها الى أجزاء, و من أمثلة هذه الأزمات الحادة نجد: (حريق لكل مخازن الخدمات و السلع

1 : فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, المرجع السابق, ص: 48.

2 : نفس المرجع السابق, ص: 48.

3 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 103 و 104

4 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 31.

الجاهزة, اضراب شامل لكل العاملين بالمنظمة, مظاهرات في كافة مدن الدولة, اعتصام الطيارين في شركة الطيران).

2/1/4 الأزمات وفقاً لمعدل تكرارها: يجري تصنيف الأزمات حسب معدل تكرارها الى:

أ. **الأزمات الدورية (المتكررة):** هي أزمات يمكن التنبؤ بها بسبب اتسامها بالتكرار, و لكن لا يمكن توقع حجمها و شدتها, حيث تحدث غالباً نتيجة لأسباب خارجية معظمها اقتصادية مرتبطة بالقدرة الشرائية, و يتم حدوث هذه الأسباب بسبب وجود ظواهر المواسم الزراعية, و المواسم الطبيعية كالصيف و الشتاء, و المواسم الاقتصادية كالزواج و الكساد, و يكون التعامل مع الأزمات الدورية مع أسبابها بصورة أساسية لسهولة توقعها, مثل: (أزمة عدم توافر القوى العاملة في مواسم الحصاد, أزمات الصقيع التي تهدد المزروعات...الخ).¹

ب. **الأزمات غير الدورية:** هي أزمات تنشأ و تحدث بصورة عشوائية, لا يرتبط حدوثها بأسباب دورية متكررة, ومن الصعب توقعها², فهي تحدث فجأة و دون مقدمات, مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغيير الظروف المناخية, و يجري التعامل مع الأزمات غير الدورية من خلال النتائج التي نجمت عنها و ترتبت على وقوعها و هذا لصعوبة توقع حدوثها.

3/1/4 الأزمات وفقاً لنوع مضمونها: و هي تنقسم لأزمات مادية و أزمات معنوية و أزمات مادية معنوية.

أ. **أزمات مادية:** هي أزمات ذات طابع اقتصادي, تتعلق بموضوع مادي و كمي ملموس, قابلة للقياس و يمكن دراستها و التعامل معها مادياً و بأدوات تتناسب مع طبيعة الازمة³, و من الأمثلة على هذا النوع من الأزمات: (أزمة النقص أو الزيادة في العمالة, أزمة تراجع مستويات المبيعات و الحصة السوقية, أزمة السيولة...الخ).

ب. **أزمات معنوية:** هي أزمات ذات طابع نفسي غير ملموس, يرتبط بذاتية الأشخاص المحيطين بالازمة, مثل أزمة ثقة أو أزمة المصداقية أو أزمة الولاء و الانتماء...الخ, و هذه الأزمات لا يمكن الامساك بأبعادها بسهولة, و إنما يتم التعامل معها من خلال إدراكها ضمناً.

1 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 33.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 108.

3 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 30.

ت. أزمات مادية معنوية: هي أزمات تتضمن جانبين, جانب مادي ملموس و جانب معنوي غير ملموس, و من الأمثلة على هذا النوع من الأزمات أزمة السرقة من أموال المنظمة, فالجانب المادي يتمثل في الأموال المسروقة, و الجانب المعنوي يتجسد في السمعة السيئة و عدم الثقة في المسؤولين في المنظمة.¹

4/1/4 الأزمات وفقا لمستوى حدوث الأزمة: يمكن لنا التفرقة بين نوعين من الأزمات هما:

أ. أزمات المستوى الكلي: هي أزمات شاملة عامة سواء في أسبابها أو نتائجها التي أفرزتها أو في متطلبات العلاج الخاص بها,² تحدث على مستوى الدولة و ليس على مستوى المنظمة أو مجموعة من المنظمات, من أهم المجالات التي تتصل بها هذه الأخيرة: بنية الدولة, أدائها الاقتصادي, نظامها السياسي, وضعها الأمني داخليا و خارجيا و استقرارها السياسي و الاجتماعي, بحيث تحتاج هذه الأزمات الى جهود ضخمة لمعالجتها.³

ب. أزمات المستوى الجزئي: هي أزمات تحدث على مستوى المنظمة أو المنظمات و تكون تأثيراتها الجوهرية على البيئة الداخلية للمنظمة/المنظمات, أما تأثيراتها الخارجية على المجتمع و الدولة فإنها تكون تأثيرات محدودة, و أحيانا لا يكون لها تأثيرات تذكر. و هذا النوع من الأزمات يبرز في كل جوانب المنظمة و في كل مستوياتها الإدارية و في جميع وحداتها الادارية (الانتاجية و التسويقية و المالية و البشرية و غيرها...).⁴ فإذا لم تعالج في حينها تحولت الى أزمة كلية على مستوى الدولة, مثل إفلاس بنك معين من البنوك له علاقات متشابكة مع بنوك كثيرة و مشاريع متعددة و بالتالي إذا ما انهار هذا البنك يؤدي الى وقوع عدد من البنوك, فإذا ما انهارت هذه الأخيرة انهار النظام المصرفي و التمويلي على مستوى الدولة.⁵

5/1/4 الأزمات وفقاً لدرجة تأثيرها: تميز الدراسات بين نوعين من الأزمات, أزمة سطحية هامشية التأثير و أزمة جوهرية بالغة التأثير⁶:

1 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 110.
2 : الهام بو عمرة, المعالجة الإعلامية للأزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة, المرجع السابق, ص: 48.
3 : نفس المرجع السابق, ص: 48 , 49.
4 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 111.
5 : الهام بو عمرة, المعالجة الإعلامية للأزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة, المرجع السابق, ص: 49.
6 : فيصل بغدادى, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, المرجع السابق, ص: 49.

أ. أزمة سطحية: هي أزمات لا تشكل خطورة و تحدث بشكل فجائي و تنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها العميقة, فهي تعتبر أزمة بدون جذور و تختفي دون أن تترك آثار ورائها و مثال على ذلك عندما تحدث إشاعة من الإشاعات الكاذبة.

ب. أزمة عميقة: هي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنیان الكيان الذي حدثت به الأزمة, و الذي سوف يتأثر بشدة و بصورة واضحة, قد تؤدي الى احداث تدمير كلي أو جزئي لبعض أجزاء المنظمة.

1/5 مراحل الأزمة

تمر الأزمة بعدة مراحل, أو كما يشير اليها في أدبيات إدارة الأزمة (دورة حياة), باعتبارها ظاهرة اجتماعية, و هذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها و الإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري, فكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة, أو بتكون عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها, وذلك للحد من آثارها وما ينتج عنها من انعكاسات سلبية.¹

هناك خمس مراحل أساسية تمر بها الأزمة في دورة حياتها هي:²

1/1/5 مرحلة ميلاد الأزمة: في هذه المرحلة تبدأ الأزمة بالظهور لأول مرة على شكل احساس ملهم بوجود شيء ما يلوح في الأفق و ينذر بقرب وقوع خطر مجهول المعلم و الاتجاه و الحجم, ان الأزمة لا تنشأ غالبا من فراغ و انما هي نتيجة لمشكلة ما لم تتم معالجتها بالشكل الملائم, و من هنا يأتي دور متخذ القرار في تنفيس الأزمة و افقارها مرتكزات النمو ثم تجميدها أو القضاء عليها, و هي وليدة دون أدنى خسائر مادية أو بشرية و قبل وصولها الى مرحلة الصدام.

2/1/5 مرحلة نمو و اتساع الأزمة: كنتيجة للمرحلة الأولى و عدم معالجتها في الوقت المناسب فإن الأزمة تنمو و تدخل في الاتساع, حيث تغذيها محفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة, و كذا محفزات خارجية استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها و بها.

¹ : ربحي عبد القادر الجديلي, إدارة الأزمات, ص: 06.

² : فادي حسن عقيلان, إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية, مرجع سابق, ص-ص: 17 , 18.

3/1/5 مرحلة نضوج الأزمة: تعتبر من أخطر و أصعب مراحل الأزمة, و نادرا ما تصل الأزمة الى هذه المرحلة, إلا اذا قوبلت باللامبالاة من قبل متخذ القرار في مراحلها الأولى, و متى ما وصلت الأزمة الى هذه المرحلة فإن الصدام لا مفر منه.

4/1/5 مرحلة تقلص و انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالتقلص و الانحسار بعد الصدام العنيف الذي يفقدها جزءاً هاماً من القوة, و هناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه.

5/1/5 مرحلة اختفاء الأزمة: تصل الأزمة الى هذه الأزمة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها, حيث تتلاشى مظاهرها, و ينتهي الاهتمام بها, و يغيب الحديث عنها, الا عندما يُذكر التاريخ, و لا يغيب عن البال ضرورة الاستفادة من دروس الأزمة, و تلافي ما حدث من السلبيات المصاحبة لها مستقبلاً.

تجدر الإشارة الى أن هناك العديد من التقسيمات المتباينة لمراحل تطور الأزمة, بحيث تختلف آراء الباحثين و الكتاب في عدد و مسميات المراحل التي تمر بها الأزمة, لكن هذا التباين شكلي و ليس اختلاف في المضامين الجوهرية للأزمة.

ثانيا/ مفهوم إدارة الأزمة

نشأ علم إدارة الأزمات في محاولة من المتخصصين لدعم متخذ القرار بنظم المعلومات و الوسائل و الإجراءات التي تضعه في أتم الاستعداد للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة و الأزمات, بحيث يعد هذا العلم من العلوم الحديثة التي فرضت نفسها على واقع عالمنا المتحضر و الذي تزايدت تعقيداته و تناقضت مصالحه مع الانطلاقات الهائلة في المجال التكنولوجي و سبل الاتصالات و الذي أدى بدوره الى تحطيم الفاصل الزمني بين الفعل و ردة الفعل مما وضع متخذ القرار في خيار وحيد و هو أن يكون دائماً مستعداً للمواجهة الفورية للمواقف الطارئة و الأزمات و اتخاذ القرارات المناسبة الموقوتة.¹

1/2 تعريف إدارة الأزمة

¹ : لواء دكتور محمد صلاح سالم, إدارة الأزمات و الكوارث (بين المفهوم النظري و التطبيق العملي), ط1, عين للدراسات و البحوث الانسانية و الاجتماعية, مصر 2005, ص: 43.

تختص إدارة الأزمة بالتعامل مع الأزمات على ضوء الاستعداد و المعرفة و الوعي, و الامكانيات المتوفرة و المهارات عن طريق الأدوات العلمية و الإدارية المختلفة, و من هذا المنطلق سنعرض عدّة تعريفات لإدارة الأزمة كالتالي:

• **إدارة الأزمة:** يعرفها الباحث البريطاني "ويليامز" بأنها سلسلة من الإجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب الحروب.¹

• **إدارة الأزمة:** هي عملية الإعداد و التقدير المنظم و المنتظم للمشكلات الداخلية و الخارجية التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة و ربحيتها أو بقائها في السوق.²

• **إدارة الأزمة:** هي نشاط هادف يقوم على البحث و الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن الإدارة من التنبؤ بأمكان و اتجاهات الأزمة المتوقعة و تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها, عن طريق اتخاذ التدابير للتحكم في الأزمة المتوقعة و القضاء عليها أو تغيير مسارها لصالح المنظمة.³

إدارة الأزمات, إذن هي عملية رشيدة تُبنى على العلم و المعرفة و تعمل على وقاية المؤسسة و الارتقاء بأدائها, و ذلك من خلال التقليل من الآثار الضارة لحدث الأزمة الخطير باستخدام موارد محدودة و في ظل قيود زمنية بالغة الصعوبة, إلا أن جوهرها الحقيقي يتجاوز مجرد "إطفاء الحرائق", إن جوهر إدارة الأزمات هو زراعة النجاحات المحتملة التي تتواجد بين العثرات من خلال التخطيط الدقيق و التنفيذ الحاسم.⁴

كما يتشابه مصطلح إدارة الأزمات بمفهوم الإدارة بالأزمات, بحيث تقوم هذه الأخيرة على افتعال الأزمات و إيجادها كوسيلة للتغطية على المشاكل القائمة بالفعل, و تقوم بافتعال أزمة وهمية يتم من خلالها توجيه قوى الفعل السلوكي و الاقتصادي الى تكريس الازمات أو الأزمة الى سلوك معين, و يرى البعض أن الإدارة بالأزمات ما هي إلا نتيجة لغياب التخطيط أو السياسات أو غياب الاستراتيجية.⁵

2/2 متطلبات إدارة الأزمات

إن التعامل مع الأزمات يستدعي توفير مناخ ملائم يتيح مجالاً واسعاً للتحرك بدون أية قيود أو معوقات, و فيما يلي أهم متطلبات إدارة الأزمات:

1 : سليم بطرس جلد, الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة, مرجع سبق ذكره, ص: 19.
2 : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص: 86.
3 : فادي حسن عقيلان, إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية, مرجع سابق, ص: 32.
4 : Maryann A. Waryjas, **EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT**, Op.cit, p : 01
5 : فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, المرجع السابق, ص: 58.

1/2/2 سجل الأزمات: لابد من وجود سجل للأزمات توثق به المؤسسات كل المواقف التي تعتبرها أزمات و التي من شأنها تهديد كيانها, و يكون بمثابة ذاكرة لها.¹

2/2/2 فريق إدارة الأزمات: هو مجموعة من الأفراد المنتخبين بعناية –وفقاً لخبرات سابقة– أو لدراسات متعمقة في هذا المجال مع تطبيقات فعلية و تعلم مستمر و مؤكد من أزمات حدثت لمنشآت مماثلة, لكي تحقق للمؤسسة أكبر قدر ممكن من الأمان حالياً و مستقبلياً و ذلك بقدرتها على التأمل و التفكير المستهدف لمواطن الضعف و الخطر التي يمكن أن تتسبب في أزمات و وضع الخطط لتوقي حدوثها و التعامل معها فور استشعارها.²

3/2/2 التخطيط الجيد: حيث تمثل الخطة الإطار العام الذي يقود تفكير المسؤولين إزاء أداء أعمالهم, و تجاه التعامل مع الأزمات, فاستحداث التخطيط كإدارة منهجية لإدارة الأزمات يبعد عن الارتجالية و العشوائية في اتخاذ القرارات.³

4/2/2 التواجد المستمر: من الصعب معالجة الأزمات الكبيرة إلا من خلال تواجد أعضاء الفريق بشكل مستمر في مكان الأزمة, فالتواجد المستمر يؤدي الى اكتمال الصورة لدى أعضاء فريق الأزمة, و قد يستدعي الأمر في بعض الاحيان الى تدخلهم الفوري و المباشر.⁴

5/2/2 تفويض السلطة: تعتبر عملية تفويض السلطة أمراً في غاية الأهمية أثناء معالجة الأزمات, فقد تضطر الأحداث الى ضرورة اتخاذ القرار المناسب بشكل سريع و بدون انتظار لحين حضور الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار, و تفويض السلطة يعني نقل حق اتخاذ القرار من الرئيس الى المسؤولين و إعطائهم السلطة اللازمة لإنجاز مهمة معينة أو حل مشكلة محددة, و تفويض السلطة في هذا المجال أمر حتمي و ضروري.⁵

6/2/2 مركز أزمات Crisis Central: يجب أن يكون لكل شركة "مركز أزمات" محدد في مقرها, أي ترتيب مكان اجتماع مركزي يستطيع جميع أعضاء الفريق الوصول اليه, و ينبغي أن يكون لدى "مركز الأزمة" إمكانية الوصول إلى جميع معدات الدعم الضرورية أثناء الأزمة, كما يجب توفير خطوط هاتفية متعددة وأجهزة فاكس

1 : د. محمد براق و د. مريزق عدمان, دور المعلومات في إدارة الأزمات اشارة الى حالة المؤسسات الصحية, مجلة رماح للاقتصاد و العلوم الادارية, العدد 09, الأردن, جوان 2012 , ص: 27.

2 : د. محمد براق و د. مريزق عدمان, دور المعلومات في إدارة الأزمات اشارة الى حالة المؤسسات الصحية, مرجع سابق, ص: 27, 28.

3 : سليم بطرس جلد, الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة, مرجع سبق ذكره, ص: 28.

4 : نفس المرجع السابق, ص: 28.

5 : نفس المرجع السابق, ص: 28 و 29.

وحدات هواتف محمولة وموظفي دعم المكتب للفريق، و أيضاً توفير أجهزة التلفزيون وأجهزة الكمبيوتر المتصلة بالإنترنت اعتماداً على طبيعة الأزمة.¹

المطلب الثاني: مناهج تشخيص الأزمات و النماذج الفاعلة لإدارتها

أولاً/ مناهج تشخيص الأزمات

يُعد التشخيص السليم للأزمات هو المفتاح السهل للتعامل معها، و بدون هذا التشخيص السليم يصبح التعامل مع الأزمات ارتجالاً، و أساس التشخيص السليم هو وفرة المعلومات، المعرفة، الخبرة، و الممارسة، و لذا فإن مهمة التشخيص الدقيق و السليم لا تنصرف فقط الى معرفة الأسباب و بواعث نشوء الأزمة و العوامل التي ساعدت عليها، و إنما الى تحديد كيفية معالجتها، و متى و أين تتم معالجة الأزمة، و من يتولى أمر التعامل معها، و ما تحتاجه عملية إدارة الأزمة من معلومات و اتصالات و أدوات مساندة، و سيناريوهات أساسية و بديلة للتعامل مع الأحداث التي سببتها الأزمة و وقف تصاعدها و نموها، و احتوائها وامتصاص ضغطها.²

هناك عدة طرق يمكن من خلالها تشخيص الازمة، و بالتالي القدرة على التعامل معها، و فيما يأتي توضيح لأهم هذه المناهج:

1- المنهج التاريخي: يفترض المنهج التاريخي لتشخيص الأزمات أن الأزمة لا تحدث ولا تنشأ بصورة فجائية، و إنما هي نتيجة لتفاعل مجموعة من الاساليب و العوامل التي تمت قبل وقوع الأزمة، و وفقاً لهذا المنهج فإن إدارة الأزمة و التعامل معها يجب أن يكون في ضوء المعرفة الواضحة و الكاملة و المتكاملة للماضي التاريخي المتعلق بهذه الأزمة و تطورها خلال المدة التي سبقت ظهورها، كما أن إرجاع الأزمة الى جذورها التاريخية هو مفتاح النجاح في إدارتها و وضع جميع التصورات لعلاجها.³

2- المنهج النظامي: يُنظر للأزمة في هذا المنهج على أنها نظام متكامل يتكون من مجموعة من العناصر هي:⁴

¹ : Maryann A. Waryjas, **EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT**, Op.cit, p : 05

² : د. محمود جاد الله، إدارة الأزمات، دار أسامة للنشر و التوزيع، طبعة 2010م، الأردن-عمان، ص: 16.

³ : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، المرجع السابق، ص: 128.

⁴ : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، المرجع السابق، ص: 129 الى 131.

أ. **مدخلات الأزمة:** يبدأ تشخيص الأزمة و توصيفها من خلال دراسة و تحليل مدخلات الأزمة, فالأزمة نظام, و لكل نظام مجموعة من المدخلات, و هذه المدخلات تؤثر في هذا النظام تأثيراً كبيراً و تؤدي الى بنائه و تعزيزه, لذلك يجب تحديد جميع مدخلات النظام التي وقعت فيه الأزمة و هذا يساعدها في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف, و تحديد المخلات الملائمة لأعمال المنظمة و أنشطتها, و أيضاً تحديد الك المدخلات التي لا تلائم أعمال المنظمة و أنشطتها, فهذا يساعدها على إدارة الأزمة و التعامل معها بصورة كفؤة و فاعلة تقود الى تعزيز النجاح المنظمي.

ب. **العمليات التشغيلية للأزمة:** و يقصد بها مجموعة العمليات التشغيلية التي تُحدث تفاعلات محددة بين مجموعة من المدخلات بصورة تؤدي الى تعزيز الأزمة و زيادة قوتها و حدتها, و تؤدي الى إخراج هذه الأزمة الى بيئة المنظمة, و هنا لابد من التأكيد على الدور البارز الذي تلعبه هذه العمليات التشغيلية في إنجاح الأزمة, فتوافر المدخلات وحدها لا يمكن أن يحقق الأزمة و يطورها, إنما العمليات التشغيلية هي المحرك الأساسي الذي يحقق ذلك.

ت. **المخرجات الأزومية:** تتجسد هذه المخرجات فيما نجم عن العمليات التشغيلية للأزمة التي جرت على المدخلات (التي تم توفرها في النظام), و هذه المخرجات تكون في صورة:

- نتائج الأزمة و آثارها التي تكون ملموسة و واضحة لأفراد المنظمة و البيئة الخارجية للمنظمة.
- نتائج و آثار لا يلمسها الجميع, بل يدركها و يشعر بها أطراف محددة فقط (مثل الإدارة العليا للمنظمة على سبيل المثال).

ث. **التغذية العكسية:** عند استخدام مدخل النظم في تشخيص الأزمة و توصيفها, فإنه لابد من الاعتماد على النظام الفرعي لهذا المدخل و الذي يوفر البيانات و المعلومات و المعرفة الضرورية بالأزمة, فهذا النظام الفرعي يشخص مجالات القوى و التعاطي مع الأزمة و إدارتها و يمكن الإدارة من تعزيزها و تقويتها, كما أنه يحدد و يشخص مجالات الضعف في التعاطي معها و إدارتها, و يساعد الإدارة في التخلص منها و تحويلها الى نقاط قوة قدر المستطاع, من جانب آخر فإن هذا النظام الفرعي (التغذية العكسية) يساعد إدارة المنظمة في تحديد و تشخيص الفرص البيئية التي ترافق الأزمة و يمكن الاستفادة منها في إدارة الأزمة بنجاح, كما أنه يحدد و يشخص التهديدات البيئية التي ترافق وقوع الأزمة في

المنظمة, و يضع الخطط التي تكفل مواجهتها و عدم تفاقمها و عدم تعاضم تأثيراتها السلبية على أعمال المنظمة و أنشطتها.

3- المنهج الوصفي التحليلي: يقوم هذا المنهج على تحديد مظاهر الأزمة و ملاحظتها العامة و النتائج التي أفرزتها و تأثيرها على الوضع العام في الدولة, و ينتهي هذا المنهج بتوصيف الأزمة و عرض أبعادها و جوانبها و المرحلة التي وصلت إليها و التداعيات التي قد تصل إليها.¹

4- منهج دراسة الحالة: يعتمد هذا المنهج على دراسة كل أزمة على حدة لاكتساب الخبرة في التعامل معها,² و ذلك على اعتبار أن كل أزمة حالة مستقلة بنفسها, و أن الأزمات لا تتماثل تماثلاً تاماً, و يتم هنا تشخيص الأزمة بدقة و تتبع خطواتها و ما أفرزته من نتائج, و لا يتم تجاهل أي عامل من العوامل المؤثرة عليها سواء كان في الماضي أو الحاضر.³

5- المنهج البيئي: يفترض هذا المنهج أن أية أزمة هي وليدة بيئتها, و هناك عوامل خاصة و عوامل عامة توفر الظروف البيئية التي تساعد على ميلاد الأزمة و نموها في ظل هذه البيئة.⁴

يتم فيه تحليل البيئة المؤثرة على الأزمة من حيث عناصر القوة و الضعف و المخاطر و التهديدات البيئية التي أفرزت الأزمة و بالتالي اشتداد قوتها أو استفحال أمرها, و يتم تحديد ثلاث مجموعات مؤثرة على الأزمة و هي:

الأولى: قوى بيئية يمكن التحكم فيها بالكامل.

الثانية: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها.

الثالثة: قوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها أو التحكم فيها و لكن يمكن توجيهها بشكل معين و نسبي و يختلف بدرجات معينة حسب الأزمة و مصادر قوتها البيئية.⁵

6- منهج الدراسات المقارنة: يقوم هذا المنهج على دراسة الأزمات التي تمت في الماضي و مقارنتها موضوعياً بالأزمات التي نواجهها في الحاضر, و من خلال دراسة المقارنة يتبين أوجه الاتفاق, و أوجه الاختلاف, و من ثم يتم تجربة استخدام العلاج فيما اتفق و نجح الماضي, و استحداث علاج فيما وصل إليه في الحاضر.⁶

1 : د. نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 35.

2 : د. محمود جاد الله, إدارة الأزمات, المرجع السابق, ص: 17.

3 : زينب موسى مسك, واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين, مرجع سبق ذكره, ص: 23.

4 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 133.

5 : د. نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 36.

6 : د. محمود جاد الله, إدارة الأزمات, المرجع السابق, ص: 17 و 18.

و حتى تكون المقارنة فاعلة فإنه ينبغي أن يتم عقدها بين الأزمات ذات الطبيعة المتقاربة من حيث موضوع الأزمة و حجمها و المكان الجغرافي لها, و غير ذلك, غير أنه ليس بالضرورة أن تُعقد المقارنة بين الأزمات المتشابهة فقط, ففي كثير من الأحيان يمكن الاستفادة من عقد مقارنة بين أزمات مختلفة في الموضوع أو المكان أو الحجم (أو غير ذلك) بحيث تساعد عملية المقارنة المنظمة في الاستفادة من فلسفة إدارة الأزمات و التعاطي معها بنجاح.¹

7- المنهج المتكامل لتشخيص الأزمات: يستمد هذا المنهج تكامله من خلال استخدامه لجميع المناهج السابقة, فهو يصف و يشخص الحالة المعروضة التي وصلت إليها الأزمة و يتابعها تاريخياً, و يدرسها في ضوء الدراسات المقارنة التي تمت في الماضي, بالإضافة الى دراسة الأزمة كنظام.²

إن استخدام المنهج المتكامل يحقق للمنظمة مزايا متعددة أهمها:³

أ. الشمولية في دراسة الأزمة و تحليلها: فهذا المنهج يعتمد أسلوب الدراسة الشاملة في دراسة الأزمة و تحليلها و تشخيصها, و يوفر البيانات و المعلومات و المعرفة التي تغطي جزئيات هذه الأزمة بشمولية كبيرة, كما أن هذا المنهج يحلل الأزمة باستخدام التحليل المنطقي, و هذا يجعله قادراً على تحديد الأسباب الحقيقية التي تقف وراء نشوء هذه الأزمة, و استكشاف و معرفة العوامل التي تقود إلى نموها و تصاعدها.

ب. التوازن و الاتساق في تشخيص الأزمة: يساعد هذا المنهج إدارة المنظمة في استخدام الأدوات المناسبة لدراسة الأزمة (مثل أدوات التحليل الإحصائي و أدوات التحليل القياسي و أدوات التحليل الرياضي), و يكون ذلك من خلال دراسة و فهم و تحليل الأزمة في الإطار العام و في الإطار الخاص, و هذا يتيح لإدارة المنظمة الحصول على البيانات و المعلومات و المعرفة الدقيقة و التفصيلية عن الأزمة و موضوعها و شدتها و عمقها.

ت. العمق في دراسة الأزمة: إن استخدام هذا المنهج يحقق للمنظمة عمقاً في دراسة الأزمة, فهو يتناول الأزمة من خلال تطورها التاريخي, و يتتبع تطوراتها بدقة في إطارها العام و الخاص, و يركز المنهج المتكامل على دراسة الأزمة في ثلاث مستويات أساسية هي:

¹: د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 134.

²: د. نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 38.

³: د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 134.

- مستوى جوهر الأزمة (قلب الأزمة): و هو المستوى الأكثر عنفاً و أكثر شدة و أكثر توتراً، و هو المستوى الأكثر تأثراً بوقوع الأزمة، بحيث يتطلب هذا المستوى الجهود الأكبر من طاقم إدارة الأزمة عند إدارتها و معالجتها.
- مستوى جسد الأزمة: هو المستوى القريب من جوهر الأزمة، و الذي تمتد اليه تأثيرات جوهر الأزمة، و هو يتطلب إدارة فاعلة و ناجحة حتى لا تتفاقم فيه نتائج الأزمة و يصبح قلباً جديداً للأزمة.
- مستوى محيط الأزمة: إن محيط الأزمة هو ذلك المستوى القريب من جسد الأزمة، و الذي تنتقل اليه نتائج الأزمة و آثارها من هذا الجسد، و هو يتطلب اهتماماً من إدارة الأزمة حتى لا تنعكس الآثار الواقعة عليه بصورة سلبية على المنظمة، و هو ما سيحدث فعلاً لو تم إهمال إدارة الأزمة في هذا المستوى.

و لذلك فغن نجاح إدارة المنظمة في إدارة الأزمة في مستوياتها المختلفة يتطلب أن يكون لها رؤى ثاقبة لهذه المستويات الثلاثة، بحيث تكون يقظة و على إدراك كامل بتفاعلات الأزمة مع كل منها.

ثانيا/ النماذج الفاعلة لإدارة الأزمات

عندما تفشل المنظمة في تدمير الأزمة فإنها تلجأ الى محاولة إدارة دورة حياة الأزمة بمعدل أسرع من معدل تفاقمها و تطورها، و قد قدم بعض الباحثين مجموعة من النماذج العملية لإدارة الأزمة للحد من سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها، و هذه النماذج تتشابه في بعض الجوانب، و تتباين في جوانب أخرى، و من أهم هذه النماذج ما يأتي:

1- نموذج Albercht steve¹:

اعتمد هذا النموذج من الناحية النظرية الى تقسيم دورة حياة الازمة في علاقتها بالمؤسسة الى المراحل التالية:

أ. مرحلة ما قبل الأزمة:

ترتكز جهود الإدارة في هذه المرحلة علة أداء المهام التالية:

- مسح البيئة و استشعار الازمات المحتملة التي قد تنفجر في المستقبل.
- جمع المعلومات عن هذه الأزمات أو المشكلات و تقييم درجة خطورتها.

¹ : Steve Albrecht , Crisis management for corporate self-defense, Publisher.AMACOM, America 1996, p: 225.

- اتخاذ الاجراءات الوقائية لمنع ولادة الازمة.

- اخذ العبرة من خبرات الآخرين.

نلاحظ من خلال النقاط السابقة أن مهام إدارة الأزمات في هذه المرحلة تركز على الوقاية من الأزمة, أي يجب على المنظمة أن تكون متيقظة و ذات وعي و إحساس يساعدها على الاستعداد لاستقبال كل الإشارات الدالة على وجود خلل قد يؤدي الى حدوث أزمة.

ب. **مرحلة تفاقم الأزمة:** تتفاقم الأزمة من تلقاء نفسها دون الحاجة لمساعدة الإدارة, إلا أن هناك بعض

البيئات الإدارية التي تفضلها الازمات دون غيرها, تتميز هذه البيئات بعدد من السمات نذكرها كآتي:

- ضعف الشبكات الاتصالية بين الإدارات و مواقع العمل.

- بطء عملية صنع القرار و البيروقراطية.

- إهمال دراسة المنافسين و عدم وضوح الأهداف الاستراتيجية.

- ضعف روح الانتماء و قلة الحماس و سيادة اللامبالاة.

ث. **مرحلة إدارة الأزمة:** يمكن أن يطلق على هذه المرحلة أيضاً بمرحلة احتواء الازمة, و هي تشمل

المهام التالية:

- الاعتراف بالأزمة

- تخصيص موارد معينة و فريق خاص بالأزمات للتعامل المباشر مع الأزمة.

- حشد الجهود و المساعدات الخارجية المساندة.

- وضع خطة طارئة للتغلب على الأزمة بشكل جذري و سريع.

ج. **مرحلة ما بعد الأزمة:** و أهم المهام الذي ميزت هذه المرحلة هي:

- التعلم من الخبرات السابقة و تحديث خطة إدارة الأزمات بناءً على التغذية العكسية من الأزمة

الأخيرة, بما يضع الأسس اللازمة لوضع خطة جديدة للوقاية من الأزمات, و إدخال التعديلات

على الخطة القائمة.

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات و الاتصالات بالعملاء و الأطراف الخارجية.

- تقييم تأثير الأزمة على العلاقات الداخلية و ثقافة بيئة العمل.

2- نموذج المنهج العلمي و العملي:¹

يتطلب هذا النموذج مراعاة مجموعة من الخطوات في التعامل مع الازمة, و هذه الخطوات هي:

أ. تقدير موقف الأزمة:

إن وقوع أية أزمة في المنظمة يرافقتها مجموعة كبيرة من المتغيرات غير المفهومة جيداً لصناع القرار, و تتضمن الأزمة عناصر غير واضحة و غير محددة الملامح و المظاهر, و هذا الواقع يتطلب قيام إدارة المنظمة بإجراء تقدير سليم و سريع لهذا الموقف الذي تمر به المنظمة.

و يتضمن تقدير الموقف تشخيص و تحديد جميع الأعمال و التصرفات التي قامت و تقوم بها قوى الأزمة, و تشخيص و تحديد جميع أعمال و تصرفات المنظمة في مواجهة هذه الأزمة, و تقدير المكونات الأساسية و الفرعية لجميع الأعمال و التصرفات المذكورة, و تقدير النتائج الناجمة عن هذه الأزمة, و تقدير ردود الأفعال المختلفة المتعلقة بهذه الأزمة, و تقدير الآراء المختلفة المؤيدة و الداعمة لها و المعارضة لها.

ب. تحليل موقف الأزمة:

تجري عملية تحليل الموقف بعد أن يتم تقدير الموقف (موقف الأزمة) و بعد أن يتم توفير جميع البيانات المتعلقة بإجابات الأسئلة التي يجري طرحها في تقدير الموقف.

إن تحليل الموقف يركز على إجراء تحليل شامل و متعمق لجميع عناصر موقف الأزمة, و تحديد و تحليل مكونات الموقف, و تقسيم عناصر و مكونات موقف الأزمة الى أجزاء بسيطة و صغيرة لتسهيل عملية تحليل هذا الموقف, و يجري بعد ذلك العمل على إعادة تركيب هذه العناصر و بصورة منظمة توصل إدارة المنظمة الى بيانات و معلومات جديدة عن الموقف, و سبل مواجهته و معالجته.

ت. التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:

في هذه الخطوة يجري تحديد و وضع الخطط و البرامج و السيناريوهات المختلفة للتعامل مع الأزمة و مواجهتها, و يجري وضع كل ما هو لازم و ضروري لتهيئة بيئة المنظمة لعمليات التغيير المرتقبة (إذا لزم الأمر إجراء تغييرات), و يجري ضمن هذه الخطوة التركيز على تحديد أماكن و محاور التوتر و الصراع في بيئة المنظمة, و تحديد المستويات الإدارية التي تشهد توتراً و ضغطاً غير طبيعية, و يتم في هذه الخطوة تحديد أسباب الأزمة المنبثقة من خارج المنظمة و تلك الأسباب المرتبطة بالأزمة, و تحديد الأشخاص

¹ : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, المرجع السابق, ص: 222- 227.

المقصرين الذين كانوا من الأسباب الرئيسية لهذه الأزمة و تزايدها و تفاقمها, و تحديد سبل و وسائل التخلص من هؤلاء الأشخاص و استبدالهم بأشخاص آخرين مقبولين للمنظمة و الجمهور و الزبائن و جميع أصحاب المصالح.

ث. التدخل في الأزمة:

بعد أن تكون إدارة الأزمة قد أنهت جميع خططها و استعداداتها ضمن الخطوة السابقة, فإنها في هذه الخطوة تبدأ عملية التدخل في الأزمة من أجل معالجتها بالصورة الكفؤة و الفاعلة, و يكون التدخل بتبني تطبيق الخطة المعتمدة و السيناريو أو السيناريوهات التي تم إقرارها للتعاطي مع هذه الأزمة.

3- النموذج العام لإدارة الأزمة:¹

لا تتفق الدراسات و البحوث في حقل إدارة الأزمات على عدد محدد من المراحل المرتبطة بإدارة الأزمة, أو تصنيف موحد لهذه المراحل, و هناك تقسيمات كثيرة لمراحل إدارة الأزمة, و لكن أغلب الدراسات و البحوث تتفق أن عملية إدارة الأزمات في المؤسسة تمر بثلاث مراحل أساسية مترابطة و متكاملة و متتالية نذكرها فيما يلي:

1/3/2 مرحلة ما قبل الأزمة:

هي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة, و غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما, و تتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها,² و أهم ما يميز مرحلة ما قبل الأزمة هو عدم وجود خسائر و كوارث فعلية, و تبدأ مرحلة ما قبل الأزمة بوجود شعور و إحساس أن ثمة شيء يمكن أن يحدث, و ذلك بسبب وجود إشارات للإنذار المبكر, فإن استطاعت المنظمة الانتباه الى هذه المؤشرات و قامت بتحليلها و دراستها, ثم انتقلت الى مرحلة الاستعداد و الوقاية من خلال القيام بتحضير فرق العمل, تحليل الموقف و جمع الحقائق, قد تتمكن من منع الأزمة من الحدوث و احتوائها, و تتكون هذه المرحلة بعنصرين مهمين هما:

أ. اكتشاف اشارات الانذار: هي عبارة عن تحذيرات أو أعراض تنبئ عن إمكانية حدوث الأزمة, حيث يتم التركيز على الاهتمام برصد و تحليل هذه الاشارات التي تنبئ بحدوث الأزمة, و يتم بناء مؤشرات خاصة للمؤسسة تساعد في ذلك.³

1: د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 53.

2: فادي حسن عقيلان, إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية, مرجع سابق, ص: 45.

3: عرابية الحاج, أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجامعات المحلية, مرجع سبق ذكره, ص: 13.

ب. الاستعداد و الوقاية: هنا تقوم المؤسسة بوضع خطط لمواجهة الازمات التي يمكن التنبؤ بها, و رسم سيناريوهات للأزمات التي لا يمكن التنبؤ بها و ذلك للحد من الخسائر الى أدنى حد ممكن.

2/3/2 مرحلة مواجهة الأزمة:

هذه المرحلة هي المحور الرئيسي لمفهوم إدارة الأزمة, حيث تصل المؤسسة الى هذه المرحلة إن لم تستطع الانتباه الى إشارات الإنذار المبكر و دراستها و تحليلها, و هنا يجب على المنظمة أن تحشد كافة جهودها و أن يقوم فريق إدارة الأزمات أو المسؤولين باستخدام أقصى قدر ممكن من الصلاحيات المخولة له و يطبق الخطط الموضوعية, و تنقسم هذه المرحلة الى جزأين هما:

أ. حدوث الأزمة: تسمى أيضا بمرحلة الاستجابة للأزمة, و هنا تركز المؤسسة على استراتيجيات التعامل معها, سواء كانت استراتيجيات تقليدية أو استراتيجيات حديثة.

ب. احتواء الأزمة: يتم احتواء الأزمة من خلال ترجمة الخطط الموضوعية سابقاً و إعداد الوسائل الكفيلة بمنع الأزمة من الانتشار.

3/3/2 مرحلة ما بعد الأزمة

هي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة, و علاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة,¹ كما تتميز مرحلة ما بعد الأزمة بقابلية وجود تغيير جذري للمنظمة يجعل منها أقوى و أنجح مما سبق و هذا من خلال العنصرين التاليين:

أ. استعادة النشاط: و يطلق على هذه الخطوة أيضا بإعادة البناء, و يتم استعادة النشاط و إعادة البناء بجهود واعية و مخططة سلفاً و رسمية, و ذلك حتى يكون الأمر تحت السيطرة, فبعد وقوع الكوارث و المشاكل الحادة تنشأ حاجة ملحة لدى الأفراد و لدى إدارة المنظمة بضرورة التغيير, و ترحب كافة الأفراد بمحاولات استعادة النشاط و التطوير في المنظمة لأنها تجد فيها الخلاص من الخسائر و الأضرار التي حدثت.²

¹ : فادي حسن عقيلان, إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية, مرجع سابق, ص: 45.

² : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 120.

ب. **التعلم:** تتمثل هذه المرحلة بقيام المؤسسة بإعادة دراسة أسباب الأزمة و ظروفها لاستخلاص العبر و ضمان عدم تكرار هذه الأزمة مستقبلاً¹, كما يشير التعلم الى تغييرات في أنماط سلوك المنظمة, و هذا راجع الى الاستفادة من الدروس و التجارب الخاصة بالأزمات, خاصة اذا كانت هذه التجارب قاسية مما تدفع السلوك الانساني الى تجنبها في المستقبل.²

المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة الأزمة و مهارة رسم سيناريوهات التعامل معها

أولاً/ استراتيجيات إدارة الأزمات

تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث الأساليب و الإجراءات التي تتبعها في إدارة الأزمات و الأحداث الطارئة التي تواجهها, و هو ما يمثل ثقافة المؤسسات في التخطيط لغدارة الأزمات, حيث أن التراث البحثي قد انتهى الى وجود نمطين من المؤسسات أحدهما يعتمد على الاستراتيجيات التقليدية و رد الفعل في التعامل مع الأزمات دون التخطيط و الإعداد لها, و الآخر يعتمد على استراتيجيات مستحدثة و عملية في التخطيط لإدارة الأزمات من خلال اتخاذ الإجراءات الوقائية في التخطيط و الاستعداد لها, و هذا ما سنوضحه فيما يلي:³

1/3/2 الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:

تعتبر الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات مجموعة من الأساليب التي استخدمتها المنظمات في أغلب دول العالم في مواجهة الأزمات, و هي أساليب ذات طابع خاص, يغلب عليها طابع العنف و المواجهة الشديدة و الدكتاتورية, و هذه الأساليب التقليدية لا تنجح في معالجة الأزمة, لكن قد تخمد منها لمدة من الزمن ثم تعود من جديد أكثر شدة و أعنف قوة, و من هذه الاستراتيجيات:

أ. انكار الأزمة:

هذا الاسلوب يقوم على الإنكار الكامل للأزمة و عدم الاعتراف بوجودها, حيث يعلق المسؤول أو متخذ القرار أن الأوضاع القائمة تعبر عن أفضل حال, و يطلق على هذه الطريقة "التعتيم الإعلامي

1 : عرابة الحاج , أهمية وجود نظام لإدارة الأزمات على مستوى الجامعات المحلية, مرجع سبق ذكره, ص: 14.

2 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 124.

3 : لؤي سليم عبد الله عياد, أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ كلية التجارة/ الجامعة الإسلامية – غزة 2015, ص: 25 و 26.

للأزمة" و تستخدم في ظل الإدارة الديكتاتورية شديدة التسلط و التي ترفض أي اعتراف بوجود خلل ما في الكيان الإداري الذي تشرف عليه¹.

و لحقيق النجاح المؤقت لهذا الأسلوب فإن إدارة المنظمة تستخدم أدوات متعددة أهمها:²

- التعقيم الإعلامي و محاولة العزل الكامل لكادر المنظمة عن مجريات الأزمة.
- استخدام الدكتاتورية القهرية و السعي إلى السيطرة الكاملة على كل مجريات الأمور.
- الاستمرار في عدم الاعتراف بالأزمة و عدم السماح بتسريب أية أخبار عن المنظمة.
- تقديم الادعاءات بأن الأوضاع في المنظمة في أحسن حالاتها.
- مهاجمة الاطراف التي تشير الى وجود الأزمة و اتهامهم بالتخريب و عدم الولاء التنظيمي.
- استخدام الدعاية في الترويج لمواقف إدارة المنظمة للأزمة.

ب. اخماد الأزمة:

تلجأ المنظمات الى هذا الأسلوب عندما تكون الأزمة في غاية الخطورة و تهدد بقاء المنظمة و وجودها و تؤدي الى انهيارها بالكامل, و هذا الأسلوب هو من الأساليب التي تستخدم العنف و القوة بصورة شديدة تجاه قوى الأزمة, بحيث تقوم على الصدام العلني و الصريح مع كافة القوى التي يشملها التيار الأزموي, و عند استخدام هذا الأسلوب فغن إدارة المنظمة لا تلتفت كثيراً الى المشاعر و القيم الانسانية في التعامل مع الأزمة و إدارتها, و المبرر الأساسي الذي تقدمه إدارة المنظمة هو أن وجود المنظمة و بقائها في خطر شديد, و أن هذا هو السبيل الوحيد للحفاظ على المنظمة و على مصالح جميع أصحاب المصالح و منافعهم, و هذا الأسلوب تلجأ الى استخدامه كثيراً الإدارات التي تتبنى الخط الديكتاتوري في إدارة منظماتها.³

ت. كبت الأزمة:

1 : بغدادي فيصل, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, مرجع سابق, ص: 67.
 2 : لؤي سليم عبد الله عياد, أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة, مرجع سبق ذكره, ص: 27 و 28.
 3 : لؤي سليم عبد الله , أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة, المرجع السابق, ص: 29.

و هي استراتيجية تستخدم لتأجيل ظهور الأزمة, و يتم فيها تحرك عنيف و سريع ضد قوى الأزمة بهدف تدمير العناصر الأساسية المحركة للأزمة, منعاً لتصاعد الأزمة و تفاقمها, و هي استراتيجية تشير الى أن المنظمة المستخدمة لها مستبدة و متسلطة مثل الحال في الاستراتيجيتين السابقتين.¹

و تجدر الإشارة هنا الى أن كل ما تبذله إدارة المنظمة من جهود و ممارسات و تصرفات للقضاء على الأزمة و أسبابها و نتائجها لا تضمن لها تحقيق ذلك, بل أن الأزمة قد يتأجل ظهورها, و قد تأخذ أشكالاً جديدة تكون أشد خطورة من الوضع الحالي.²

ث. عزل الازمة:³

تشير هذه الاستراتيجية الى قيام المنظمة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي, و في هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين و عزلهم جغرافياً و مادياً و نفسياً عن أحداث الأزمة نفسها, و يتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال:

- إرسال محركي الأزمة الى مهام وظيفية أو عملية مع بعض الإغراءات كالبدايات و المكافآت.
- ترقية محركي الأزمة الى وظائف أعلى منفصلة عن الأزمة.
- نقل محركي الأزمة الى أقسام و فروع بعيدة جغرافياً.
- التهديد و الابتزاز النفسي لمحركي الازمة.

و عادة ما يتم استهداف صانعي الأزمة و محركيها الرئيسيين و عزلهم عن باقي أفراد الأزمة من المؤيدين أو المهتمين بها و عن تيار الأزمة, حتى يتم هدم الأزمة من أركانها.

ج. تنفيس الأزمة:

و يطلق على هذه الطريقة أيضاً "طريقة تنفيس البركان", و ينظر الى الأزمة على أنها بركان على وشك الانفجار و أن الأبخرة و الغازات التي تتصاعد من فوهته ما هي إلا مقدمات, و أن الإبقاء على حالة الغليان أو الغضب سوف يؤدي الى مزيد من القوة و بالتالي الى انفجار مُرَوِّع, و لهذا فإنه يتعين تنفيس الأزمة و البركان عن طريق فتحات جانبية حول فوهته أو تفجيرها من الداخل, و يتم هذا من خلال دراسة واسعة لقوى الضعف الخاصة بالأزمة و معرفة علاقات أطرافها ببعضهم و تحديد مصادر تصارع

1 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 92.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 275.

3 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 92.

المصالح و مصادر تصارع الحقوق, و من خلال الإحاطة بأبعاد هذا التصارع يمكن فتح ثغرات مختلفة في جدار و ببيان الأزمة و تنفيس حالة الغضب, لتضعف قوة الدفع الرئيسية و تفتت.¹

و تتسم هذه الطريقة بشيء من الديمقراطية, حيث يُعبر مسبي و مؤيدي الأزمة عن رأيهم و من خلال المناقشات المتعددة و الطويلة تهبط حدة المناقشات و تهدأ الأزمة و يقل الغضب, و يتم التنفيس عن البركان الغاضب قبل أن يصب حممه.²

ح. بخس الأزمة:

إن جوهر هذه الاستراتيجية هو التركيز على التقليل من شأن الأزمة و التقليل من أهميتها و من شأن أسبابها, تأثيراتها, نتائجها و انعكاساتها, و هذا الأسلوب يتطلب أن تعترف إدارة المنظمة بالأزمة أولاً و التعامل معها على أنها مجرد حدث عابر غير مهم و لا يؤثر على سير أعمال المنظمة و على أنشطتها.³

تفيد هذه الطريقة فعلا في الأزمات البسيطة و المحدودة و الجزئية, و تفيد أيضا حينما تكون الغدادة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه و التقليل من حجمه, بالإضافة الى التعامل مع أسباب الأزمة بالأساليب المناسبة لظروف الأزمة و أسبابها و محركها.⁴

خ. تفرغ الأزمة:⁵

يتم بموجب هذه الاستراتيجية إفقاد تيار الأزمة قوته و حدته, حيث يتم إيجاد مسارات بديلة تتسرب إليها قوة الدفع الأزموي و من ثم تُفقد عناصر الخطر فيها, حيث يصبح تيار الأزمة الرئيسي مجزأ الى تيارات فرعية جانبية, و يتم ذلك من خلال:

1. مرحلة الصدام: و هي مرحلة المواجهة الحادة و العنيفة مع القوى الدافعة لنشوء الأزمة, و من خلال هذا الصدام العنيف يتحدد مدى تماسك هذه القوى, و يكون هدف مرحلة الصدام هو تفكيك قوى صنع الأزمة و استقطاب و جذب عناصرها و القضاء على بعض زعمائها و خاصة المتطرفين منهم.

1: فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, مرجع سابق, ص: 68.

2: د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 93.

3: لؤي سليم عبد الله, أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة, المرجع السابق, ص: 29.

4: د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 93.

5: فيصل بغدادي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, مرجع سابق, ص: 68 و 69.

2. مرحلة وضع البدائل: في هذه المرحلة يقوم مدير الأزمة بوضع مجموعة من الأهداف البديلة لكل اتجاه أو فرقة انبثقت عن الصدام.

3. مرحلة التفاوض مع أصحاب كل فرع أو بديل: حيث يتم محاولة استقطاب ميول كل فرع من فروع الازمة و امتصاص غضبهم و إقناعهم باستخدام الكثير من الإغراءات التي توحى بزيادة المكاسب, و ذلك ليس فقط لإخراجهم من دائرة الصراع الأزموي و لكن أيضا لإقناعهم بتشكيل قوة مقاومة لقوى صنع الازمة.

د. تكوين لجان لدراسة الأزمة:

تلجأ بعض الإدارات الى استخدام هذه الاستراتيجية عندما لا تتوفر لديها لدى إدارة المنظمة البيانات و المعلومات و المعرفة الكافية عن القوى الحقيقية التي صنعت الازمة, فيكون الهدف من تشكيل هذه اللجنة هو معرفة المتسببين في وجود الأزمة و من ثم التعامل معهم وفق الأسلوب المناسب, بالإضافة الى تميع الموقف و إفقاد الأزمة لقوة الدفع الخاصة بها, و عادة ما يؤدي تشكيل هذه اللجنة الى ضياع الوقت و مرور الزمن دون التوصل الى الأسباب الحقيقية للأزمة بسبب تأجيل الاجتماعات مرات عديدة حتى ينسى الجميع الأزمة و أسبابها, و قد تحدث نفس الأزمة مرة أخرى فتتشكل اللجنة و بالتالي تفقد الأزمة قوتها لدورها في حلقة مفرغة.

2/3/2 الاستراتيجيات الحديثة:

في ضوء الاخفاقات التي واجهت المنظمات بسبب استخدام الأساليب التقليدية في إدارة الأزمات, و في ضوء التراكمات السلبية المتعلقة بكل أسلوب من الأساليب التقليدية المستخدمة ظهرت الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الازمات كنتيجة لطبيعة التطورات العصرية و البحث العلمي القائم على تصحيح أخطاء الأساليب التقليدية و ما خلفته من أضرار.

و جوهر كل استراتيجية أو أسلوب من الأساليب الحديثة لإدارة الأزمات هو استخدام "فريق الأزمات" لإدارة أي أزمة تواجه المنظمة أو لمساعدة و ارشاد إدارة المنظمة و تقديم المشورات الادارية و الفنية التي تُمكن هذه الإدارة مع التعاطي مع هذه الأزمة و إدارتها بكفاءة و فعالية.¹

1 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الازمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 279.

و أهم الأساليب الحديثة المعتمدة لإدارة الأزمات ما يأتي :

أ. المشاركة الديمقراطية:¹

هذا الأسلوب يُعتمد بكثرة في المنظمات التي تتصف إدارتها باعتماد النمط الديمقراطي في القيادة، و هذا الأسلوب من الأساليب الفاعلة و قوية التأثير في أطراف الأزمة، و يجري استخدامه بنجاح عندما تكون الأزمة ذات علاقة جوهرية بالأفراد.

و من عوامل نجاح هذا الأسلوب هو أن قيادة المنظمة تحظى باحترام و تقدير لدى أغلب الأطراف في المنظمة و لدى أغلب أصحاب المصالح، و هذا يجعلها قادرة على توجيه معطيات و مجريات موقف الأزمة بالاتجاه الذي يقود الى معالجتها بصورة مسالمة، كما أن لجوء إدارة المنظمة الى استشارة أصحاب المصالح بخصوص هذه الأزمة يؤدي الى تعزيز الثقة في هذه الإدارة و الى الالتفاف حولها و مؤازرتها و مساعدتها في التغلب على الأزمة، و هي تعتبر أكثر الطرق تأثيراً و تستخدم عندما تتعلق الأزمة بالأفراد أو يكون محورها عنصر بشري، و تعني هذه الطريقة الإفصاح عن الأزمة و عن خطورتها و كيفية التعامل معها بين الرئيس و المرؤوسين بشكل شفاف و ديمقراطي.

إن أسلوب المشاركة الديمقراطية يدفع مختلف الأطراف ذات المصالح الى تقديم الإشارات و النصائح لإدارة المنظمة، و المساهمة الفعلية في تقديم الحلول و تنفيذها، و تحمل جانب من تكاليف الأزمة و المسؤوليات المترتبة على وقوع هذه الأزمة، و عدم وضع العقوبات في وجه الإدارة ضمن جهودها الموجهة نحو معالجة الأزمة، و تقدير كل ما هو متاح و ممكن من البيانات و المعلومات و المعرفة المرتبطة بالأزمة و محيطها و ظروفها و أسبابها و آثارها و انعكاساتها.

هذه الطريقة تتطلب التركيز على العنصر البشري و مشاركة الرأي، و الإفصاح عن الأزمة و عن مداها، خطورتها، و الخطوات و ما هو المطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك يُسهل القضاء عليها.

ب. الاحتياطي التعبوي:

أُخذت هذه الاستراتيجية من علوم الإعدادات العسكرية و علوم إدارة المشتريات و الخازن و إدارة المواد في المجال الإداري، حيث يلزم وجود احتياطي في أمان أو "حد أمان" للمواد و الخامات و ذلك في حالة

¹ : لؤي سليم عبد الله ، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، المرجع السابق، ص:35.

تأخر توريدها من الموردين, و على المنظمات إذن اتباع نفس الفكرة إن كان نقص المواد و متطلبات العمل يمثل خطورة على استمرار الإنتاج أو العمل.¹

و مما سبق يمكن القول أن استراتيجية الاحتياطي التعبوي يتم من خلالها توفر مخزون أمان من المتطلبات الانتاجية, يتم اللجوء إليه بحالة تعرض المنظمة لأزمة بنقص في متطلبات الإنتاج,² بحيث يتم إعداد احتياطي تعبوي يمثل قوة وقائية للمنظمة و يشكل حاجزاً منيعاً و قوياً يمنع قوى الأزمة من تحقيق أي إختراق.

يمكن أن تحقق المنظمة الاحتياطي التعبوي في مجالات متعددة منها:³

- الاحتياطي التعبوي في أفراد الإدارة, بحيث يكون هناك تهيئة و تدريب لعناصر إدارية جديدة شابة قادرة على تحمل مسؤوليات إدارة المنظمة إذا فقدت واحداً أو أكثر من أفراد إدارتها الحالية (لأي سبب كان).
- الاحتياطي التعبوي المالي الذي يمكن المنظمة من مواجهة الأزمات ذات الجوهر المالي.
- الاحتياطي المالي في بدائل التكنولوجيا, و هذا الاحتياطي يمكن المنظمة من التعامل بنجاح مع الأزمات التي تواجه المنظمة لأسباب تكنولوجيا, مثل ضرورة الاستغناء عن جزء من العاملين بسبب استخدام تكنولوجيا حديثة جديدة, و مثل تقادم الآلات المستخدمة حالياً و ضرورة الاستبدال و الانعكاسات التي تتركها التطورات التكنولوجية على طبيعة أعمال المنظمة, و ما يتبع ذلك من ضرورات للتغيير و التطوير التكنولوجي.
- الاحتياطي التعبوي في المتخصصين: ينبغي أن توفر المنظمة احتياطياً تعبويّاً من المتخصصين في مجال أعمال المنظمة المختلفة لمواجهة أي نقص طارئ و مفاجئ, و حتى لا يقود هذا النقص في المتخصصين الى وقوع أزمة.
- الاحتياطي التعبوي في جودة حياة العمل: ينبغي أن توفر المنظمة الاحتياطي التعبوي الذي يواجهه – بصورة فاعلة – أية حالة تراجع في جودة العمل, بحيث تتم تغطية هذا التراجع من خلال استخدام الاحتياطي المتوفر, و قد يجري تعويض التراجع في أحد مكونات و عناصر جودة حياة العمل من خلال الاحتياطي المتوفر من مكونات و عناصر أخرى لجودة حياة العمل.

1 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 97.

2 : فهد علي الناجي, أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/كلية الأعمال/جامعة الشرق الأوسط- عمان, جوان 2012, ص: 11.

3 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 280.

- الاحتياطي التعبوي في المواد الخام: هذا الاحتياطي التعبوي يواجه الأزمات التي تتعلق بنقص التوريد من المواد الخام، أو الانقطاع الكلي من الإمدادات المطلوبة من المواد الخام أو المواد الداعمة لعملية الانتاج مثل الوقود و الكهرباء و المياه و غيرها. و يجب التأكد على أن تحديد الاحتياطي التعبوي المطلوب يجري تحديده في ضوء التحليلات و الدراسات التي يقوم بإعدادها "فريق الأزمات" في المنظمة.

ت. الوفرة الوهمية:¹

تلجأ إدارة المنظمة الى استخدام هذه الاستراتيجية في ظل الأزمات العنيفة و السريعة و ذات الأحداث المتلاحقة و التي يرافقها حالة خوف كبير و دعر متصاعد و كذلك يصاحب هذا النوع من الأزمات عوامل نفسية تؤثر بصورة حادة في المجتمع المحيط بالأزمة، و أهم هذه الأزمات هي تلك التي تتعلق بالتراجع الحاد في مستويات السيولة المتوفرة في المنظمة.

و في ظل هذا النوع من الأزمات فإن إدارة المنظمة تلجأ الى استخدام أسلوب الوفرة الوهمية، و خلاصة هذا الأسلوب إيهام أصحاب المصالح المختلفين بأن المنظمة تمتلك وفرة احتياطية من الموارد المالية، و لا داعي للخوف و القلق.

و هنا لابد من الإشارة الى أن ما تقوله إدارة المنظمة بخصوص هذه الوفرة هي مجرد شائعات من أجل إنقاذ المنظمة من تصاعد هذه الأزمة، و السعي بأسلوب موازي لمعالجة هذه الأزمة بالوسائل و الأدوات المناسبة التي تكفل إعادة المنظمة الى حالتها الطبيعية، أي أن هذا الأسلوب يعتمد على الادعاء بعدم صحة ما يُشاع بخصوص هذه الأزمة، مع السعي الحثيث لمعالجة هذه الأزمة قبل أن تستفحل في المنظمة، و اذا لم تنجح المنظمة في ذلك فإن آثار الأزمة ستكون خطيرة جداً.

ث. تصعيد الأزمة:

تستخدم هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمات غير واضحة المعالم و تثير العديد من الاحتمالات المتعارضة و متنوعة الاتجاهات، و بصفة خاصة يكون هناك تكتل عند مرحلة تكوين الأزمة رغم طبيعة المصالح و الغايات و الأهداف تُحتم وجود هذا التكتل، إلا أنها قد تسمح به في بداية تكوين الأزمة، و لفك هذا التكوين يتم العمل على تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل الى نقطة تعارض المصالح حيث يتفكك و يتجه كل فريق الى اتجاه آخر.²

1 : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سابق، ص: 286.

2 : فهد علي الناجي، أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي، مرجع سبق ذكره، ص: 37.

ج. تفتيت الأزمة:

تشير هذا الاستراتيجية الى تجزئة الأزمة الى مجموعة من الأزمات الأصغر و الأقل حجماً و الأهون شكلاً و الأبسط حالاً، فحينما تكون هناك أزمة كبيرة تهدد كيان المنظمة كإضراب كافة العاملين بإحدى الشركات، فإنه يمكن تجزئة المشكلة من خلال التعرف على الأطراف المسببة و المؤيدة للأزمة، و التعرف على مطالبهم، ثم التعامل مع كل طرف على حدى.¹

إن استخدام هذا الأسلوب مع الأزمات الكبيرة يتطلب امتلاك إدارة المنظمة مهارات عالية في التعامل مع الأزمات، و التعاطي مع هذا الموقف بدرجة عالية من الحنكة و الذكاء، كما أن الأمر يتطلب إعطاء الفرصة للأجزاء الصغيرة التي جرى تفتيتها من أجل إعادة التجمع في أزمات صغيرة، و العمل على دفع أشخاص من أنصار إدارة المنظمة لترغم هذه الأزمات الصغيرة و ذلك من أجل الاستمرار في اضعافها و التغلب عليها.²

ح. تفريغ الأزمة:

تعتبر استراتيجية تفريغ الأزمة من أنجح الطرق غير التقليدية للتعامل مع الأزمات، حيث إن الأزمة في حقيقتها تدور حول مضمون معين، و من ثم فإنه بدون الاتفاق على هذا المضمون يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة، و من هنا تكون مهمة متخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من مضمونها، إذ لا يمكن أن تتغلغل في المنظمة و تؤدي الى إحداث تأثيرات جوهرية إذا لم يكن هناك اتفاق بين قوى الأزمة على مضمون هذه الأزمة.³

إن النجاح في إفقاد الأزمة لمضمونها هو نجاح في إفقاد هذه الأزمة لقوة دفعها و نجاح في تجريدتها من بصمتها الخاصة التي تستقطب بها و يمكن أن تنجح إدارة المنظمة في تفريغ الأزمة من محتواها من خلال أساليب كثيرة منها:⁴

- عقد تحالفات مؤقتة مع بعض قوى الأزمة (القوى الفاعلة).
- تكليف أشخاص موالين لإدارة المنظمة بقيادة تيار الأزمة.

1 : د. أحمد ماهر، إدارة الأزمات، مرجع سبق ذكره، ص: 98.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سابق، ص: 285.

3 : لؤي سليم عبد الله، أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة، المرجع السابق، ص: 37.

4 : د. يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات مدخل متكامل، مرجع سابق، ص: 284.

- أن تقوم قيادة تيار الأزمة –بعد كسب ثقة قوى الأزمة- بالانحراف بالأزمة نحو اتجاه آخر لا يحقق لهذه الأزمة مضمونها و يفقدها قوتها و شدتها و عنفوانها و يعيدها عن الهدف الأساسي لها.
- إن تفريغ الأزمة من مضمونها يتطلب أحياناً قيام إدارة المنظمة بالاعتراف الجزئي و المؤقت بهذه الأزمة و بعد ذلك يتم إنكارها و تفريغها من مضمونها بنجاح.

خ. تحويل مسار الأزمة:

تستخدم هذه الاستراتيجية مع الأزمات بالغة العنف و التي لا يمكن وقف تصاعدها و هنا يتم تحويل الأزمة الى مسارات بديلة و يتم احتواء الأزمة عن طريق استيعاب نتائجها و الرضوخ لها و الاعتراف بأسبابها ثم التغلب عليها و معالجة نتائجها, بالشكل الذي يؤدي الى التقليل من أخطارها.¹ و التعاطي مع الأزمة بفاعلية (وفقاً لهذا الأسلوب) يتطلب عدم النظر الى الأزمة على أنها لا تتضمن سوى العناصر السلبية, فالأزمة قد تتضمن عناصر إيجابية, و هذه العناصر يجب أن تستفيد منها الإدارة و تركز عليها و أن تعمل على استخدامها ي تطوير المنظمة و إجراء التغييرات الإيجابية فيها.²

د. احتواء الأزمة:

تعني هذه الاستراتيجية حصر الأزمة بنطاق محدود و تجميدها عند مرحلة يمكن استيعابها و إفقاده قوتها, و ذلك من خلال التركيز على الاستماع الى مطالب قوى الأزمة و التفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالتنقابات و الأحزاب.³ عن استخدام أسلوب الاحتواء يؤدي الى إفقاد الأزمة لقوتها و شدتها التدميرية, و يمكن أيضاً تحويل قوة دفع الأزمة من الاتجاه السلبي الى الاتجاه الإيجابي الذي يخدم أهداف المنظمة و أهداف أصحاب المصالح, كما تجري عملية احتواء الأزمة مروراً بمجموعة من المراحل, و هذه المراحل هي:⁴

- الاستماع لقيادة قوى الأزمة, و تهمها, و مطالبة هذه القيادة بتقديم مطالبها من خلال القنوات الرسمية في المنظمة.
- مطالبة قوى الأزمة (من خلال قيادة هذه القوى) بتوحيد مطالبهم, مع التوضيح لهم بأن الاستجابة لجميع هذه المطالب هو أمر مستحيل, و لا يمكن أيضاً الاستجابة لمطالب بعض الأطراف دون

1 : لؤي سليم عبد الله , أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة, المرجع السابق, ص: 40.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 288.

3 : فهد علي الناجي, أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي, مرجع سبق ذكره, ص: 36.

4 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 282.

الاستجابة لمطالب الأطراف الأخرى, فهذا الأمر يؤدي الى تفاقم حدة الأزمة, و لذلك فإن الأمر يتطلب تخفيض سقف المطالب و توحيدها.

- مطالعة قوى الأزمة (من خلال قيادتها) بتشكيل لجنة تمثل هذه القوى من أجل بدء التفاوض و الحوار تحقيقاً لمصلحة المنظمة و الأطراف المختلفة الأخرى.
- التفاوض و الحوار مع اللجنة المكلفة (من قوى الأزمة) و التوصل الى حلول وسط مع هذه اللجنة بحيث تحقق هذه الحلول جزءاً من مصالح الأطراف المتصارعة, و هذا يؤدي الى تفويت الفرصة على أي طرف يرغب و يخطط لتدمير المنظمة و الحاق الأذى و الخسائر بها.

ذ. تدمير الأزمة:

تسمى هذه الاستراتيجية أيضاً بالتفجير الداخلي للأزمة أو بالصدام المباشر, و تستخدمها المنظمة حينما ترى أن هناك خطر مدمر يهدد بقائها, فتلجأ المنظمة الى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة و محركها.¹ و يجري استخدام هذه الاستراتيجية عندما لا تتوافر البيانات و المعلومات و المعرفة اللازمة و الكافية و الدقيقة عن هذه الأزمة, و يتم استخدام هذه الاستراتيجية باتباع الخطوات التالية:²

- ضرب القوة المحورية للأزمة من خلال التركيز على ضرب جوانبها و أطرافها الضعيفة و التي تؤدي الى اضعاف جوهر هذه الأزمة.
- العمل على استقطاب و جذب بعض العناصر القوية (من بين قوى الأزمة) و استخدام هذه العناصر في التأثير على الأزمة و اضعافها, إيجاد حالة من الصراع و التناقض بين هذه العناصر و مؤيديها من جهة, و بين بقية قوى الأزمة و مؤيدي و مناصري تلك القوى, من جهة أخرى.
- العمل على عزل و إقصاء قيادة قوى الأزمة من خلال إفقادهامصداقيتها و نزاهتها و قدرتها على تصعيد الأزمة.
- العمل على زرع و تجنيد عناصر موالية لإدارة المنظمة بين قوى الأزمة, و دعم هذه العناصر حتى تصل الى قيادة قوى الأزمة و تزعمها, و تحويل هذه العناصر بصورة ذكية الى قوى مطيعة لإدارة المنظمة, و قوى لا تشعل الأزمات بل تعمل على مواجهتها و إخمادها, و العمل بصورة إيجابية في المنظمة.

1 : د. أحمد ماهر, إدارة الأزمات, مرجع سبق ذكره, ص: 101.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 286.

إن استخدام هذا الأسلوب يتطلب من إدارة المنظمة امتلاك أعلى درجات الهدوء و الانتظار و الصبر, و القدرة على المناورة, كما يتطلب الأمر امتلاك نظام معلومات متكامل ذي كفاءة عالية.

ثانيا/ سيناريوهات إدارة الأزمات

إن سيناريوهات إدارة الأزمة تتطلب إعداداً حسناً و صياغة فاعلة, و تتطلب تدريب فريق الأزمة على استخدامها بنجاح, إذ أن هذه السيناريوهات تؤدي الى تأهيل إدارة المنظمة للتعامل مع الأزمات بفاعلية و تمكينهم من سرعة التصرف و تقليل آثار المفاجأة و التحكم الدقيق في وقت إدارة الأزمة و تقليل المخاطر و التهديدات.¹

1/2 مفهوم السيناريو:²

- **لغة:** يعبر السيناريو لغة عن فن الحركة على المسرح أو في السينما, و السيناريو هو مخطط المسرحية أو الفيلم السينمائي المعد للإخراج المسرحي أو السينمائي و هو يشمل وصف الشخص و يتضمن تفاصيل خاصة بالحوار و المشاهد و يتضمن كذلك إرشادات متعددة.
- **اصطلاحاً:** السيناريو يعبر عن الاحتمالات التي من الممكن أن تحدث في المستقبل, أو الحالات التي يمكن أن تحدث لكنها لم تحدث.

و السيناريو هو منهج حوار في البحث و هو أسلوب مبتكر لدراسة احتمالات تطور المواقف في المستقبل, و يجري ذلك في ضوء الحسابات و ردود الأفعال المختلفة الممكنة بين الاطراف المختلفة لكل موقف من خلال تحقيق التوازن في صراعات القوة.

2/2 أهمية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة:

إن أهمية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة يتجلى في الوصول الى ابتكار أفكار جديدة و حلول غير نمطية تنبع من طاقم إعداد السيناريو الذي يعده بشكل سلسلة من الإجراءات التي تهدف الى التخفيف من حدة المواقف المكونة للأزمة مع إمكانية المناورة بالإمكانات المتاحة لتفادي المواقف الحرجة التي قد تنشأ أثناء إدارة الأزمة و التقليل من عنصر المفاجأة للأزمات المتوقعة.³

1 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 181.

2 : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 181.

3 : لواء دكتور محمد صلاح سالم, إدارة الأزمات و الكوارث (بين المفهوم النظري و التطبيق العملي), مرجع سابق, ص: 53.

إن التعامل مع الأزمة مهما كانت طبيعتها و محورها تفرض على متخذ القرار رسم و إعداد سيناريوهات بديلة متعددة للمواقف, و أصبح السيناريو أحد تعبيرات الملازمة و المرتبطة بإدارة الأزمات و صناعتها, و أصبحت السيناريوهات الأصلية و البديلة أحد الأسس الرئيسية التي تعتمد عليها عملية التعامل مع الأزمات و صناعتها.¹

3/2 أنواع سيناريوهات الأزمة:²

هناك نوعان رئيسيان لسيناريوهات الأزمة:

• النوع الأول: سيناريوهات صنع الأزمة:

هذا النوع هو الذي ترسمه و تعمل على تنفيذه قوى صنع الأزمة, أي أن جوهر هذه السيناريوهات و محتواها هو العمل على إثارة الأزمات في المنظمات من أجل تحقيق بعض الأهداف لقوى صنع الأزمة و للقوى و الاطراف المؤيدة و المناصرة لها, و خلاصة القول أن هذه السيناريوهات هي تلك التي تتضمن إحداث الأفعال الأزموية.

• النوع الثاني: سيناريوهات إدارة الأزمة:

هذا النوع يتعلق برسم السيناريوهات التي تتعامل مع الأفعال الأزموية, أي أنها تتعلق بردود الأفعال و ليس الأفعال نفسها, و من هنا يمكن القول أن هذا النوع أكثر صعوبة من النوع الأول. هذا النوع من السيناريوهات يتطلب رؤية شاملة و واسعة, و تقدير لكل الأفعال و التصرفات التي قد تلجأ إليها قوى صنع الأزمة.

4/2 العناصر الرئيسية لرسم سيناريوهات إدارة الأزمة:

ان عملية رسم سيناريوهات إدارة الأزمة هي عملية ديناميكية تركز على الفكر الابداعي لدى إدارة الأزمات, و يجب أن تتضمن أساليب و أدوات ابتكارية جديدة في مواجهة الأزمة و إدارتها بنجاح.

و أهم العناصر الرئيسية التي يجب مراعاتها عند رسم سيناريوهات إدارة الأزمة هي ما يلي:

- شكل تدخل الأزمة: شكل التدخل قد يكون من خلال التعامل و المعالجة المباشرة و المستتر مع الأزمة, و قد يكون من خلال التعامل و المعالجة المباشرة بصورة علنية و صريحة.

¹ : د. معن محمود عياصرة و أ. مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, مرجع سبق ذكره, ص: 93.

² : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 189.

- تحديد المسؤوليات: يتوقف حجم المسؤوليات على حجم السلطات الممنوحة لكل طرف و لكل فرد في فريق الأزمة.
- مراعاة الزمان و المكان
- تحديد وضع الأزمة لحظة المواجهة
- تحديد الأفراد اللازمين
- إدراج المؤثرات المادية و النفسية ضمن السيناريو
- مراعاة الثقافة في رسم سيناريوهات إدارة الازمة
- تحديد طبيعة الموقف بين المنظمة و قوى الأزمة
- مراعاة عدم وجود ازدواجية في المهام
- التنسيق: تحقيق التنسيق بين الأطراف المختلفة التي تشارك في إدارة الازمة و مواجهتها.
- التجميع و التكوين: يجب تجميع المكونات و الأجزاء الفرعية للسيناريو مع بعضها البعض بصورة منطقية, للخروج بتكوين سيناريو نهائي قابل للتطبيق و قادر على مواجهة الأزمة و مواجهتها بنجاح.

و هنا تجدر الإشارة أن قوى صنع الأزمة يكون لديها حصانة و نظم مقاومة للأساليب و الأدوات التي كان قد جرى و تم استخدامها لمواجهة و إدارة أزمات سابقة.¹

¹ : د. يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, مرجع سابق, ص: 189.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات السابقة الخاصة باليقظة الاستراتيجية

أولا/ الدراسات العربية

1. دراسة زيد خوام محمود 2017 " اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث

استطلاعي في شركة الفارس العامة, وزارة الصناعة -العراق-" هدفت هذه الدراسة الى معرفة أنواع

اليقظة الاستراتيجية المتوفرة في شركة الفارس العامة, بالإضافة الى معرفة العلاقة و التأثير بين اليقظة

الاستراتيجية و بين النجاح التنظيمي, و ذلك من خلال دراسة عينة مكونة من مدراء, رؤساء أقسام و

معاون مدير عام في شركة الفارس العامة التابعة لوزارة الصناعة.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- هناك علاقة ارتباط قوية و معنوية بين اليقظة الاستراتيجية و أبعادها و بين النجاح التنظيمي, مما يشير

الى دور اليقظة الاستراتيجية المتمثلة في (اليقظة البيئية, اليقظة التكنولوجية, اليقظة التجارية, اليقظة

التنافسية) في تفعيل الايجابي للنجاح التنظيمي.

- وجود تأثير ايجابي و معنوي للمهارات القيادية و أبعادها اليقظة البيئية, اليقظة التكنولوجية, اليقظة

التجارية, اليقظة التنافسية) على النجاح مما يشير ذلك الى ان تبني القادة الإداريين في وزارة الشركة لليقظة

الاستراتيجية مما أثر ذلك في الآونة الأخيرة على مستويات النجاح داخل الشركة.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- العمل على توظيف و توجيه التقنيات الحديثة نحو إنشاء شبكة اتصالات و معلومات تربط بين مختلف

الإدارات ة الأقسام فيما بينما و بين الإدارات التابعة لها و دعم سبل الاتصال و التنسيق بينهما من أجل

رفع أداء العمل.

- التركيز على العمل و بناء الفريق الذي يقود للأداء المتميز و منح الثقة و اعطاء الفرص للموظفين

لإظهار ابداعاتهم و ذلك من خلال اتباع الأسلوب الديمقراطي في الادارة, و تفويض الصلاحيات لهم,

الأمر الذي يشعرهم بمكانتهم و بثقة الإدارة فيهم.

- ضرورة عقد الندوات و المؤتمرات حول موضوع اليقظة الاستراتيجية و النجاح التنظيمي من أجل النهوض بواقع العمل و تجنب أي تأثير سلبي على العمل.

2. فالتة اليمين 2013 " اليقظة و اهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية -دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-" هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى اهتمام متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية, بالأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, و هل يختلف ذلك باختلاف:

- بعض العوامل المتعلقة بطبيعة هذه المؤسسات.
- عوامل أخرى ذات صلة بمتخذي القرارات الاستراتيجية فيها.
- العوامل المرتبطة بخصائص معلومات اليقظة في حد ذاتها.

و ذلك من خلال دراسة عينة من رؤساء مدراء عامون و أعضاء مجلس الإدارة العليا في جميع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اعتماداً على احصائيات المركز الوطني للسجل التجاري للسنتين 2011, و 2012.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لم يكن لمعلومات اليقظة وزناً كبيراً عند متخذي القرارات الاستراتيجية, و لم تأخذ بُعدها الاستراتيجي إلا بدرجة محدودة أثناء اتخاذ القرارات الاستراتيجية, نظراً لما تتميز به هذه المعلومات من خصائص جعلتها بعيدة بعض الشيء عن الموضوعية مما جعل الوثوق بها أمر صعب.
- يوجد اهتمام كبير من قبل متخذي القرارات الاستراتيجية لأهمية الدور الاستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, على الرغم من كونها مجرد إشارات ضعيفة, ألا أنه يمكن الاعتماد عليها بدرجة كبيرة :-

- أثناء تعاملهم مع الفرص و المخاطر,
- عند القيام باستشراف أحداث المستقبل, و الاستعداد لها بشكل مسبق,
- في إدارة الغموض و التعامل مع التعقيد.

- ترتبط الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة ببعض خصائص متخذ القرارات الاستراتيجية الشخصية و الوظيفية, حيث تؤثر هذه الخصائص من جهة على أهمية البعد الاستراتيجي لهذه المعلومات عند متخذ القرار , و من جهة أخرى, على مدى اهتمامه بأهمية الدور الاستراتيجي الذي تقوم به هذه المعلومات سواء للكشف عن الغموض أو عند استشراف المستقبل أو أثناء التعامل مع الفرص و التهديدات.
- يوجد علاقة ارتباط طردية قوية بين الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة و درجة موثوقيتها عند متخذ القرارات الاستراتيجية بمؤسسات الدراسة.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- إعداد برامج تكوينية و دورات تأهيلية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية, غايتها ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, و تمكينهم من الحصول على المهارات المهنية و السلوكية في إدارة الغموض و التعامل مع التعقيد, و في تعاملهم مع الفرص و المخاطر, أو بغرض القيام باستشراف المستقبل و الاستعداد له بشكل مسبق.
- ضرورة التنسيق بين مختلف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ضمن مجالات تبادل المعلومات الاستراتيجية و ايصالها لمختلف الأعوان الاقتصاديين, لصياغة استراتيجياتهم و لتحسين تنافسية النسيج الاقتصادي تحت مسمى "نظام الذكاء الاقتصادي الجزائري".
- تطوير الوظيفة الاستشرافية و الاستطلاعية في مؤسساتنا الاقتصادية, للتكفل بإنجاز الدراسات الاستشرافية, و استعمال أسلوب تخطيط السيناريو بتحليل الاشارات الضعيفة و الاهتمام بأهميتها الاستراتيجية في استشراف ما يمكن أن يقع مستقبلا.

ثانيا/ الدراسات الأجنبية

1. دراسة جانسيك مينيز (JANISSEK-MUNIZ) 2003 " اليقظة الاستراتيجية: تطبيق

الانترنت و مواقع الويب لمعلومات ذات طبيعة توقعية" : **Veille Stratégique : Application d'Internet et Site Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif**, هدفت هذه الدراسة الى تقديم بعض الإجابات المتعلقة بالاستراتيجية الاستخباراتية الاستباقية و الانترنت, و كيف لشبكة الانترنت تسهيل عملية ظهور

معلومات ذات طبيعة توقعية, و ذلك من خلال دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمجال البحث و التطوير .

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا تمتلك الشركات الصغيرة و متوسطة الحجم نفس الخصائص, و أيضاً تختلف في الاهتمامات و مستويات التنمية.
- الشركات الصغيرة و المتوسطة حريصة على استخدام الانترنت كوسيلة للاتصال بالعملاء.
- لا تزال مشكلة استخدام الانترنت كمصدر للمعلومات الاستباقية صعبة, و تفتقر المشاريع الصغيرة و متوسطة الحجم الى المنهجيات الملائمة للتعامل مع المعلومات, فكثير من الأحيان يكونون ضحايا للمعلومات الزائدة بينما يعانون من نقص المعلومات ذات الصلة و المفيدة للمؤسسة.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة استخدام شبكة لليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة من أجل إثراء الاشارات الضعيفة التي يمكن أن تؤدي الى توضيح علامات الإنذار المبكر لخطر ما.
- ضرورة القيام بتدخلات في الشركات تعمل على بناء سلسلة من البرمجيات التي تهدف الى صقل طريقة البحث عن المعلومات, و بيان شروط تطبيقها و تقييم صحتها.

2. دراسة لوسكا و بلانسو 2002, (Lesca.H et Blanco.S) " المساهمة في قدرة الشركات

على التوقع من خلال زيادة الوعي بالإشارات الضعيفة" - **Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles** - هدفت هذه الدراسة الى محاولة فهم مغزى الإشارات الضعيفة و كيفية كشفها و استخدامها و مدى أهميتها بالنسبة للتعامل مع الاضطرابات البيئية, من أجل انتاج منهجيات مفيدة لتدريب مديري الشركات, و ذلك من خلال دراسة حالات ملموسة للإشارات الضعيفة التي تواجهها المشاريع الصغيرة و المتوسطة و أصحاب المشاريع الذين تشمل البيئة الخاصة بهم بُعداً تكنولوجيا قويا.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا تزال اليقظة الاستراتيجية قليلة الاهتمام من طرف الممارسين و الباحثين على حد سواء رغم الاعتراف الواسع النطاق بأهميتها في ظل الاضطرابات البيئية, و الاستفادة من امكانيات تخصص لرصدها و معالجتها و خزنها و ادامتها.
- نجد أن الواقع يمنح اليقظة الاستراتيجية قسمة صورية بعيداً عن أدوات القياس و التقييم المحاسبي.
- ان الوسط الذي يدعم النظم و التقنيات الحديثة التي تُعد من الأدوات الخادمة لليقظة الاستراتيجية باهتمامه بالاستثمار في استحداث التكنولوجيات الجديدة, بدافع دعم المزايا التنافسية, يعتبر وسط غير مناسب للاهتمام بمعلومات اليقظة بسبب عدم امتلاكها لقيمة محاسبية مُعترف بها من قبل مديري الشركات.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تدريب الأشخاص من جميع المستويات في مجموعة متنوعة من السياقات في الشركات على نظم معلومات اليقظة, و ذلك للحد من خطر سوء التفسير للإشارات الضعيفة الناجم عن التحيز المعرفي.
- يجب التركيز على مسارين للتعليم, الأول هو انتاج طرق لتعليم أفراد المؤسسة بطريقة كلاسيكية, و الثاني يتعلق بإنتاج برنامج التعلم عن بعد للتعليم الإلكتروني الخاص بتحويل الإشارات الضعيفة الى علامات للإنذار المبكر, و هذا سيقودنا الى معرفة أدوات تكنولوجيا المعلومات المتوفرة في السوق و أيهما أكثر ملائمة لدعم منهجية الشركة, التي بدورها تسمح بالمضي قدماً في انتاج و تنفيذ أجهزة التدريب لاختيار علامات الانذار المبكر.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الخاصة بإدارة الأزمات

أولاً/ الدراسات العربية

1. دراسة لؤي سليم عبد الله عياد 2015 " أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر

استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي للبنوك المحلية في قطاع غزة، و قد أجريت الدراسة على عينة من مدراء و نواب و رؤساء أقسام هذه البنوك.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة (تغيير المسار, الاحتياطي التعبوي, تفرغ الأزمة, تفتيت الأزمة و احتواء الأزمة) على الأداء التسويقي (تطوير الخدمات و المنتجات, الربحية, الحصة السوقية) للبنوك المحلية العاملة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05
- عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية لاستخدام كل من استراتيجية تغيير مسار الأزمة و استراتيجية تفتيت الأزمة على الأداء التسويقي للبنوك المحلية العامة في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام أي من الاستراتيجيات الأخرى محل الدراسة على الأداء التسويقي للبنوك عند مستوى دلالة 0.05 .

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- دعوة البنوك المحلية الى متابعة التطور الحاصل في المجال المعرفي و العلمي في استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة و كيفية تطبيقها محلياً في ظل الأزمات المتكررة الاقتصادية و السياسية التي تحصل.
- ضرورة قيام البنوك المحلية العامة بتأسيس قسم إداري متخصص في مواجهة الأزمات و كيفية استخدام استراتيجيات الأزمات الحديثة بكفاءة و فاعلية.
- على البنوك المحلية العامة تعزيز السياسات بما يتعلق بالاعتماد على معايير حديثة و متنوعة في قياس الأداء التسويقي أثناء مواجهة الأزمات من أجل التقييم و التطوير المستمر.

2. دراسة الدكتور يوسف 2009 " دراسة تحليلية لواقع إدارة الأزمات في وزارتي الصحة و الداخلية في

فلسطين -دراسة مقارنة- " هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع إدارة الازمات في المؤسسات الحكومية في فلسطين, من خلال دراسة عينة من المديرين و المديرات العاملين في المقار الرئيسية و المقار الفرعية المتواجدة في الضفة الغربية بوزارتي الصحة و الداخلية الفلسطينيتين, باعتبار أن الفهم لأهمية إدارة الأزمات و كيفية التعامل معها يساهم في المحافظة على مسيرة المؤسسات و يخفف من آثار الأزمات التي تحدث.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- تبين أن الاستعدادات نحو الأزمات قبل وقوعها هي استعدادات غير كافية و غير مناسبة لكلا الوزارتين (الصحة و الداخلية).
- عدم الاهتمام الكافي بالموظفين في مرحلة "ما بعد الأزمة" و كذلك عدم احترام قدراتهم و إنجازاتهم, كما تبين أنه يتم إعطاء الأولوية الى الانهاء السريع لكل مظاهر الأزمة و الرجوع الى الوضع الطبيعي بأسرع وقت ممكن حتى لو كان هذا الرجوع ظاهرياً و قبل التغلب الحقيقي على الأزمة.
- تعد الأسباب الإدارية الداخلية هي من أهم مسببات الأزمات في وزارة الصحة, بينما في وزارة الداخلية فغن أهم أسباب الأزمات تعود الى مسببات خارجة عن نطاق الوزارة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستعدادات نحو الأزمات في كلا الوزارتين و مراحل الأزمة الثلاث ("قبل وقوعها", و "أثناء وقوعها", و "بعد وقوعها").

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بإدارة الأزمات في وزارات السلطة الوطنية من خلال تشكيل فرق دائمة لإدارة الأزمات, وضع خطط تفصيلية لإدارة الأزمات, و تدريب الموظفين على كيفية التعامل مع الأزمات, بالإضافة الى إجراء عمليات تحليل للتعرف على أية مؤشرات تنبئ بوقوع الأزمات.
- الاهتمام بإدارة الأزمات أثناء وقوعها و ذلك من خلال تفعيل خطة الأزمة إن وجدت, و استخدام نظم بديلة في أثناء وقوع الأزمة, و عدم إضاعة الوقت في إلقاء اللوم على الآخرين.
- بعد انتهاء الأزمة يجب أن يتم الاستفادة من التجربة التي حصلت, من خلال وضع ملخص واضح بالعبير المستفادة من الأزمة.
- أيجاد آليات للاستفادة من التجارب السابقة في التعاطي مع الأزمات من خلال التقييم السليم و التعلم من الأخطاء التي حصلت و الاستعداد للأزمات المتوقعة.

ثانيا/ دراسات أجنبية

1. دراسة ماريان و آخرون, (Maryann A. Waryjas) 1999 " الإدارة الفعالة للأزمات تحت

الضغط" **Effective crisis Management :Grace under pressure** , هدفت هذه

الدراسة الى توضيح الجوهر الحقيقي لغدارة الأزمات و كيفية استغلال النجاحات المحتملة الكامنة تحت

العثرات, و ذلك من خلال الاستعانة بدراسات سابقة مثل دراسة "ستيفن فينك" صاحب كتاب "ادارة

الازمات", و دراسة الأزمة التي تعرضت لها شركة "أنتل" للأجهزة الالكترونية, و دراسة حالة الأزمة التي

حدثت في شركة **Schwan's Sales Enterprises Inc** التابعة لوزارة الصحة في "مينيسوتا"

غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تتطلب إدارة الأزمات تخطيطاً دقيقاً و مدروساً لكارثة قد تكون قابلة للتنبؤ بها.
- التخطيط الجيد للوقت أثناء إدارة الأزمات يقي من ظهور مخاطر جديدة قد يسببها إهدار الوقت أو تأجيله.
- المعلومات التي تصدرها الشركة خلال الساعات القليلة الأولى بعد الأزمة تسمح لها بالسيطرة على الأحداث بدلاً من السماح للأحداث بالسيطرة عليها.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تشكيل فريق أزمات لديه ممثلين من جميع المحالات الرئيسية في العمل
- ضرورة الإدلاء ببيان في أقرب وقت ممكن خلال الأزمة حتى لا تقوم جهات أخرى خارج المؤسسة بملاً الفراغ بما لا يخدم مصالح الشركة.
- ضرورة الصدق و عدم التصريح بمعلومات كاذبة خاصة عند التحقيقات الإعلامية, و إبلاغ جميع أعضاء مجلس الإدارة شخصياً عند ظهور أول إشارة تدل على وجود أزمة.

2. دراسة ستيف ألبريخت (Steve Albrecht) 1996, "إدارة الأزمات -فن الدفاع عن النفس

للشركات"- Crisis management for corporate self-defense , هدفت هذه الدراسة

الى التعرف على كيفية حماية المنظمة من الأزمات و الى كيفية إيقاف الأزمات قبل أن تبدأ, و ذلك من خلال دراسة عدد من الحالات في شركات مختلفة مثل: "فود ميكرز", المالكة لسلسلة المطاعم, و شركة "ماكدونالز" و شركة "نتل" للأجهزة الالكترونية, و هذا لمعرفة أسباب الأزمة و طريقة موجهتها و كيف يمكن الاستفادة من تجارب هذه الشركات لحماية المنظمات مستقبلا.

توصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- تتجلى الحاجة لإدارة الأزمات خلال أوقات الأزمات.
- إن غالبية السياسات و الاجراءات تم تصميمها للتعامل مع الحالات الاعتيادية, و غالبيتها لا تصح للتعامل مع الأزمات, و أحد أسباب ذلك هو عدم وجود فريق مخصص للتعامل مع الأزمات.
- عند انفجار الأزمة يجب الحرص على التدخل المباشر لأعلى شخصية في الهيئة الإدارية.

و قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها:

- احذر الكذب و احذر نشر كل الحقائق أمام كل الناس: لا تنس أنه خلال الأزمة يكون الناس على استعداد تام لتصديق الأسوأ, فأى محاولة للكذب ستبدو واضحة للعيان, احذر أيضاً أن تقع في مصيدة الادلاء بكل الحقائق, بل أقصر هذا على مجموعة معينة من أولى الثقة.
- كن مركزيا في صناعة القرار و تنفيذه, على أن يكون الرأي شوري بين أكبر عدد من ذوي العقل الراجح.
- تعزيز العلاقات و قنوات الاتصال مع الخصوم و مع المساندين و توسيع داسرة المساندة.
- دراسة مصالح و مناهج عمل الأطراف الأخرى المتورطة في الأزمة, و التنبؤ باستجاباتها, و أخذ زمام المبادرة منها.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار منهج الدراسة و الأساليب الإحصائية.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في عرض الإطار النظري.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تكوين الاستبانة.

- الاستفادة من المراجع و الكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت و الجهد.

المطلب الثالث: علاقة اليقظة الاستراتيجية بإدارة الأزمات

لليقظة الاستراتيجية دور مهم يساهم بشكل كبير في إدارة الأزمات بالمنظمة, و هذا ما سنوضحه في الآتي:

أولاً/ أهمية دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات:

إن اليقظة الاستراتيجية تستحوذ على أهمية خاصة نابعة من الدور الذي تؤديه في حياة المنظمات, كونها تقوم بإمداد مراكز القرار بالمعلومات المفيدة و اللازمة التي تحتاجها كمدخلات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الخاصة بنشاطات المنظمة, و إذ ما فقدت المنظمة تلك المعلومات أو أنها حصلت عليها في غير أوانها, فإن النتائج قد تكون وخيمة,¹ بل و قد تتسبب في حدوث أزمة بالمنظمة, في حين إن الأمر قد يختلف عند توافر معلومات اليقظة الاستراتيجية, و خصوصاً عند توفر المنظمة على آليات توظيف و تنظيم اليقظة الاستراتيجية, إذ تعمل على الحد من المخاطر و تفاديهما, و منه الحد من حدوث الأزمات داخل المؤسسة, بفضل المتابعة و المراقبة المستمرة للمحيط الداخلي و الخارجي بالإضافة الى العنصر المهم الذي تحتاجه إدارة المؤسسة لمواجهة الأزمات و إيقاف نموها و تفاقمها, و هو إشارات الإنذار المبكرة, بحيث تقوم هذه الأخيرة بالتخفيف من خاصية المفاجأة التي غالباً ما تأتي مصاحبة للأزمة, و تجعل أفراد المؤسسة مستعدون و متأهبون لإنقاذ منظماتهم, أي تصبح المنظمة في حالة صحوة دائمة لما يدور حولها من تغييرات.

ثانياً/ كيفية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات:

إن النجاح في درء و إدارة الأزمات بكافة أنواعها و على مختلف مستوياتها يستند في جوهره على مجموعة من الدعائم الرئيسية, تأتي في مقدمتها "اليقظة الاستراتيجية" التي تمثل عنصر أساسي لنجاح كافة التدابير و الاجراءات المتخذة بجميع مراحل الأزمة بدءاً من التنبؤ بحدوثها و تحديد أبعادها و الإنذار بها, و مروراً بعمليات التخطيط و

¹ : د. حسن علي الزعبي, نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي, ط1, دار وائل للنشر و التوزيع -عمان- 2005, ص: 17.

التنسيق و بناء السيناريوهات ثم تقديم البدائل و اختيار أنسبها...الخ¹ بحيث يتحقق هذا عندما تستثمر المنظمة في نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة, ألا و هي اليقظة الاستراتيجية, لبناء قاعدة بيانات استراتيجية لاحتوائها على معلومات استباقية عن عمليات المنظمة و أنشطتها, و كذلك عن العملاء, المجهزين, المنافسين, و البيئة المحيطة, فإن توفر مثل هذه المعلومات يُعد من الموجودات الثمينة في المنظمة و التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يقي المؤسسة من الأزمات, و منه نستطيع القول أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر نظام للوقاية من الأزمات داخل المؤسسة, و آلية منظمة لإدارتها و مواجهتها عند حدوثها بفضل كفاءة هذه الآلية في استشراف المستقبل و الإبداع في تسيير المعلومة بما يخدم إدارة المنظمة.

¹ : د. محمد نصر مهنا, إدارة الأزمات, مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع, كلية التجارة – جامعة اسيوط, الإسكندرية- 2006, ص: 290.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل نستخلص أن لليقظة الاستراتيجية دور فعال في إدارة الأزمات بالمنظمات الاقتصادية, فهي تهدف الى توفير المورد المعلوماتي ذو الطبيعة الاستباقية عبر عدة مراحل, و تسييره ضمن نظم معينة بالاستعانة بالطرق و الوسائل اللازمة, لتحقيق الكفاءات التشغيلية و الاستراتيجية التي تجعل المنظمة واثقة و مستعدة لأي أمر طارئ يشير لحدوث أزمة, و اليقظة الاستراتيجية تمتلك خصائص مميزة تساهم على إرساء المجتمع المعلوماتي بطريقة طوعية و إبداعية من خلال تبادل أفضل الأفكار و الاستفادة أكثر من الموارد الذهنية المتاحة لدى ممثلها من خلال التعاون الجماعي.

كما توصلنا الى أن إدارة الأزمات تحتاج فعلياً الى معلومات اليقظة الاستراتيجية لأن السبب الرئيسي لوقوع أي أزمة مهما كان نوعها هو عدم توافر الكم و النوع الكافي من البيانات و المعلومات و المعرفة اللازمة و المطلوبة لمسيرة الواقع في ظل وقوع هذه الأزمة, و من أجل معالجتها أو إدارتها لابد الخروج من حالة عدم الاستقرار, و الاهتمام أكثر بالإشارات و التنبؤات مهما كانت ضعيفة, لأن معرفتها تُحدث الفرق.

لأخصائيات الجزائر بالوادي
مدينتية للمديرية التعليمية
الفصل الثاني: دراسة

تمهيد:

بهدف إثراء ما جاء في القسم النظري و إعطاء تفاصيل أكثر و شرح دقيق حول دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي, سنقوم في هذا الفصل بدراسة ميدانية بهدف معرفة واقع اليقظة الاستراتيجية بمؤسسة اتصالات الجزائر, و ما مدى اعتماد المؤسسة على نظام اليقظة في إدارة الأزمات, حيث نعتمد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية و تفريغها كمياً و كيفياً و ذلك بالاستعانة بكل من البرنامج الآلي SPSS و EXEL لتعزيز النتائج و معرفتها بدقة.

يتضمن هذه الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: عرض عام لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي
- المبحث الثاني: تخطيط الدراسة الميدانية و أهم خطواتها الإجرائية
- المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

المبحث الأول: عرض عام لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من بين أهم مؤسسات الدولة إذ تقدم عدة خدمات من أهمها تغطية أكبر نسبة من الاتصالات في ولاية الوادي لإرضاء عملائها وسهولة المعاملات بين المؤسسات الاقتصادية التي تتعامل معها، وسنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة محل الدراسة، ودراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وإلى مهام ونشاطاتها، وكذلك سنتطرق إلى أهداف المؤسسة، بالإضافة الى واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة و مدى اعتمادها لإدارة الأزمة.

المطلب الأول: نبذة عن مجمع اتصالات الجزائر بالوادي

وعيا من الدولة الجزائرية بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات.

و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000.

جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات، و الفصل بين نشاطي التنظيم و استغلال و تسيير الشبكات.

و تطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" و ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد

المنافسة، وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.¹



المصدر : الموقع الرسمي للشركة www.at.dz

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات, فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما يظم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة .

وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الإنترنتات *Intranet* بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب".

وفي إطار تعزيز و تنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من اجل خلق فروع لها مختصة، تساهل التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسير فروعها وهم على التوالي:

¹ : من وثائق المؤسسة.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

* اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس" : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماع يقدر بـ 100.000.000 دينار جزائري مختصة في الهاتف النقال.

* اتصالات الجزائر الفضائية *RevSat* ATS : مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر بـ 1000.000.000 دينار مختصة في شبكة الساتل.

أولاً/ الشكل القانوني

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلاً عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر".

وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر بـ 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B 0018083 .

ثانياً/ نظرة على المديرية العملية بالوادي:

تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدّأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

تتلخص بطاقتها الفنية التقنية كما يلي:

- الشعار: اتصالات الجزائر, الاختيار الأفضل.

- النوع: شركة عمومية.

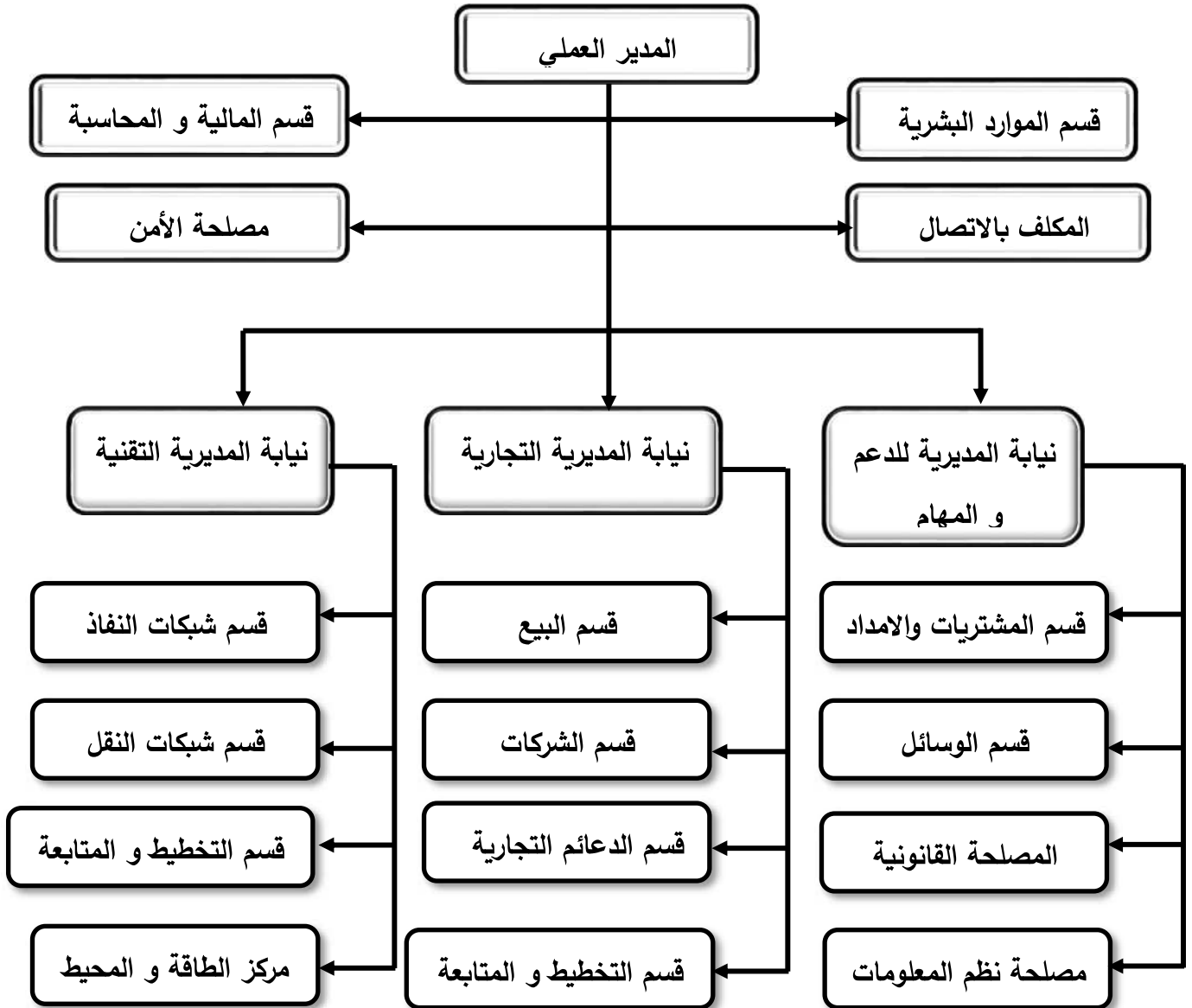
- الهاتف: 032.14.09.11

- الجنسية: جزائرية.
- الشركة الأم: هيئة البريد و المواصلات الجزائرية.
- الشركات التابعة: موبيليس, جواب, اتصالات الجزائر الفضائية.
- النشاط: الاتصالات.
- المنتجات: خدمات الهاتف الثابت, النقال, الانترنت.
- المالك: الدولة الجزائرية.
- المؤسس: وزارة البريد.

المطلب الثاني: التنظيم الإداري لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي

من أجل القيام بالمهام و الوصول الى الأهداف المسطرة, قامت المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي بإنشاء هياكل مكلفة بعدة نشاطات حيث نجد أنها مقسمة الى عدة دوائر و كل مصلحة مقسمة الى عدة فروع, و هكذا توكل كل دائرة الى رئيس, أو مسؤول عن نشاطها, أي تخول له بعض الصلاحيات لاتخاذ القرارات, و بطبيعة الحال لا يمكن أن تعمل دائرة منفردة عن أخرى بل هناك اتصال ما بينهما و تناسق يظهر خلال التبادل المستمر للمعلومات قصد تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة, و يظهر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3): الخريطة التنظيمية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي



المصدر: مركز التوثيق بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

أولا/ دراسة الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لولاية الوادي:

1. المدير العملي:

ويتمثل دوره في التسيير الأمثل والحسن للمؤسسة والمصادقة على القرارات ثم إمضاءها وممارسة السلطة السليمة على جميع الموظفين والمسؤولية المباشرة على كل المؤسسة وممتلكاتها.

تتألف المديرية العملية من ثلاث نواب للمدير، رئيس مصلحة الأمن و مكلف بالاتصال و العلاقات العامة، نقوم بشرح كل واحدة على حدة كالاتي:

1.1- نيابة المديرية التقنية: تتألف نيابة المديرية التقنية من ثلاثة أقسام، ومركز للطاقة و المحيط:

أ. قسم شبكة النفاذ:

بالنسبة لقسم شبكة النفاذ فإن مهام هذا القسم "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النفاذ على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على تشغيل وصيانة شبكة النفاذ الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)، وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، و منه فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى الدائرة الانتخابية هي أساسا وبصورة رئيسية على تشغيل وصيانة شبكة الصرف الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)، وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، وهي:

- CMRA : مركز صيانة معدات شبكات النفاذ.

- CMP : مركز صيانة والإنتاج.

ب. قسم شبكة النقل:

مهام قسم شبكة النقل بالدرجة الأولى "الدعم" إلى البنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية و تتركز أساسا على تشغيل وصيانة شبكة النقل الحالية والمستقبلية (المعدات والكابلات)، وسيتم إنجاز هذه العمليات في الميدان بدعم من مراكز التقنية المحلية، و منه فإن مهام هذه الإدارة "دعم" للبنى التحتية لشبكة النقل على مستوى المديرية العملية هي أساسا وبصورة رئيسية على:

- CMSO : مركز صيانة الدعائم البصرية.

- CT : مركز الإرسال.

ت. قسم التخطيط و المتابعة:

وتتمثل مهام هذه الإدارة للهيكل الأساسية لتكنولوجيا المعلومات الاتصالات على مستوى المديرية العملية بشكل رئيسي وبصورة رئيسية في:

- تطوير قواعد بيانات شبكات الاتصالات في المديرية العملية سواء النفاذ، النقل أو الطاقة و المحيط.

- دراسة تطور الطلب على الخدمات (الصوت والبيانات) من قبل البلديات و الدوائر.

- التخطيط للبنية التحتية للاتصالات اللازمة للرد بشكل موثوق وموثوق على طلبات زبائن الشركة ، من خلال وضع خطة التكاليف على أساس المشترك مع المصالح التقنية (النفاذ ، النقل والطاقة) والمصالح التجارية على مستوى المديرية العملية.
 - متابعة تركيب هذه البنى التحتية في أوقات وأماكن محددة، وفقا لخطة العمل.
 - نقل هذه البنى التحتية إلى المصالح التقنية (النفاذ، النقل، والطاقة الأساسية) لتشغيلها وصيانتها
- ث. مركز الطاقة و المحيط:

و يتمثل مهام هذا المركز كذلك في "الدعم" في الهياكل الأساسية للشبكة في جميع مكوناتها (النفاذ والنقل) على مستوى المديرية العملية بشكل أساسي و خاصة في فيما يتعلق بتشغيل وصيانة معدات و تجهيزات الطاقة الحالية:

- البطاريات .
- المموجات و المعدلات.
- المولدات.

1.2- نيابة المديرية التجارية

في هذا التنظيم الهيكلي الجديد، يتم دمج جميع الهياكل التجارية في مديرية فرعية واحدة ألا و هي: نيابة المديرية التجارية.

نيابة المديرية التجارية هي استمرارية و امتداد للقطب التجاري بالمركزي المكلف بالتسويق والابتكار على المستوى المحلي، وتغطي كل شعبة فرعية تجارية محددة بجملة من الإجراءات، وهي مسؤولة عن تنفيذ استراتيجية العمل للشركة، كما تقترح خطة عمل محلية تمكنها من تحقيق الأهداف المحددة لها.

و تتألف نيابة المديرية التجارية من أربع أقسام سنقوم بتوضيحهم كالتالي:

أ. قسم البيع:

هذا القسم يتأكد من أن الزبون يحظى برعاية جيدة في جميع أنحاء العملية التجارية برمتها (ما قبل البيع والمبيعات وما بعد البيع)، و هذا موكل إليه ثلاث مهام رئيسية هي:

- إدارة الشبكة التجارية وعلاقة الزبائن و العملاء: إنها مسألة ضمان رضا العملاء عن طريق الحركة التجارية و متابعة مختلف العروض التجارية, و السهر على حسن سير الهياكل التجارية (الوسائل البشرية والمادية) ومتابعة معالجة الشكاوى.
 - البيع و التنبؤ: ينطوي ذلك على وضع النهج الضروري لتعزيز المبيعات واستكشاف عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في خطة العمل السنوية.
 - إدارة المخزون: هي مسألة ضمان توريد المنتجات التجارية للوكالات التجارية وتوقع الاحتياجات.
- ب. قسم الشركات:

هذا القسم يخطط وينظم ويرصد تنفيذ إجراءات الزبائن (كالشركات الكبرى و الصغرى و المؤسسات و المديريات العمومية و كذا الجماعات المحلية كالبليدية و الولاية), وهو يدعم طلبات العملاء المهنية: عروض محددة، وتجهيز الطلبات، ودراسة الاحتياجات، وما إلى ذلك.

كما تقوم بمراقبة عملية الفوترة والتحصيل وتنسق عملية تزويد المعدات لهذه الفئة من الزبائن مع المديرية المركزية للشركات على مستوى المديرية العامة و كذا الهياكل الأخرى المعنية.

ت. قسم الدعائم التجارية:

هذا القسم يضمن التشغيل السليم لنظم المعلومات و الفواتير على المستوى المحلي (المديرية العملية ، الوكالات التجارية ، نقاط التواجد، الخ) فضلا عن المتابعة التصحيحية للأخطاء الواردة في تشغيل نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسة . وهي مسؤولة أيضا عن مراقبة معاملة الفوترة والدفعات عن السنة المالية الحالية.

ث. قسم التخطيط و المتابعة: (تم شرح مهامه في نيابة المديرية التقنية)

1.3- نيابة المديرية للدعم و المهام

وتتألف نيابة المديرية للمهام و الدعم من التالي:

أ. قسم المشتريات و الإمداد:

تتمثل مهام رئيس هذا القسم في:

- ضمان اقتناء التآثيث والتجهيزات و المعدات وفقا للإجراءات والأنظمة المعمول بها في اتصالات الجزائر و ذلك لتحسين نوعية الخدمة بأقل تكلفة.

- رصد تنفيذ الالتزامات تجاه الشركاء، ولا سيما فيما يتعلق بتسديد الفواتير.
 - ضمان السيطرة والتحكم الدقيق لحركة المخزونات على مستوى المخزن الولائي للاتصالات, لضمان تقييم وترشيد استهلاكها.
- رئيس مصلحة المشتريات : هو المسؤول أساسا عن:-
- ضمان اقتناء المعدات (تجهيزات, آلات, و الخدمات)
 - متابعة تسديد فواتير الموردين.
 - ضمان نقل المعدات للمراكز و المصالح لطالبي التجهيزات بالمديرية العملية
- رئيس مصلحة الإمداد : هو المسؤول أساسا عن:
- التكفل التام بالاحتياجات المعبر عنها لجميع الهياكل و المراكز المرفقة.
 - ضمان متابعة تخصيص المركبات الثقيلة والمعدات كل على حدى.
 - ضمان الامتثال للبنود التعاقدية مع الموردين.
- مسير المخزونات: هو المسؤول الأول عن:
- استقبال المقتنيات و المشتريات.
 - إدارة وتحسين العرض على مستوى المخزونات (كإعلام ولفت انتباه مسؤولي المراكز عند نفاذ مخزون أي مادة).
 - ضمان وثوقية المخزونات.
 - تزويد المصالح بجميع المعدات اللازمة لأداء المديرية العملية على نحو سليم.
- ب. المصلحة القانونية:**
- المصلحة القانونية ، هي المسؤولية في المقام الأول على :
- إصدار الفتاوى القانونية ضمن حدود اختصاصها بشأن دفاتر الشروط, المناقصات, العقود و الاتفاقيات و ذلك ضمن حدود النظام الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر.
 - إدارة المنازعات و التكفل بها .

ت. مصلحة نظم المعلومات:

مصلحة دعم نظم المعلومات مكلفة أساسا ب :

- توفير وتركيب صيانة حضيرة الإعلام الآلي على مستوى المديرية العملية.
- ضمان تطبيق سياسة امن المعلومات على مستوى حضيرة الإعلام الآلي و جميع الأجهزة المرتبطة بالشبكة المعلوماتية للمديرية العملية و كذا جميع مراكزها.

و الآن سننتقل الى اعطاء نظرة على كل من قسم المحاسبة و المالية, و قسم الموارد البشرية كالتالي:

1. قسم المالية و المحاسبة:

قسم المالية والمحاسبة هو المسؤول أساسا عن:

- التحقق والمصادقة على صحة جميع المعاملات المالية المنفذة ومدى مطابقتها على البيانات المالية وفقا للمعايير والمبادئ المحاسبية المعمول بها.
- ضمان متابعة مدى احترام الميزانية.
- والتحقق من صحة التقارير الشهرية وإرسالها إلى دائرة المالية والمحاسبة المركزية بالمديرية العامة .
- ضمان متابعة الوضع النقدي للخزينة على مستوى المديرية العملية.
- وضمان الرقابة المالية على الوكالات التجارية, و نقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية.
- مراقبة العمليات المالية, التي يقوم بها المكلف بالتحصيل والمكلف بالحسابات المرفق إداريا بالوكالة التجارية ووظيفيا بقسم المالية والمحاسبة.

رئيس مصلحة المالية والخزينة: هو المسؤول الرئيسي عن:

- مراقبة مدى مطابقة ملفات الدفع مع إجراءات عقود اتصالات الجزائر واللوائح المعمول بها في الشركة.
- إدارة سجلات الدفع ومتابعة الخزينة.
- التأكد بانتظام من تحويل الأموال اليومية من قبل الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية مع الحرص على اكتمال المبالغ المدفوعة.
- مراقبة الأداء السليم لحسابات المديرية العملية وضمان الامتثال للأنظمة الضريبية المعمول بها.
- الإشراف والرقابة على العمليات المالية التي تتم على مستوى الوكالات التجارية و نقاط التواجد التابعة لها على مستوى المديرية العملية.

رئيس مصلحة المحاسبة : هو مكلف أساسا بـ:

- تتولى مسؤولية السجلات المحاسبية العادية لجميع المعاملات المالية التي تقوم بها المديرية العملية.
- يضمن تسجيل جميع المعاملات المالية على مستوى نظام المعلومات المحاسبي و المالي للشركة .ORACLE/FINANCE

- ضمان أن جميع السجلات المحاسبية متسقة ومصادق عليها.
 - التحقق من موثوقية البيانات المالية للمديرية العملية.
- رئيس مصلحة الميزانية وإعداد التقارير : يتولى المسؤولية الرئيسية عن ذلك:

- مراقبة مدى مطابقة الإجراءات التي نفذت بالمقارنة مع الإجراءات المدرجة في الميزانية.
- الامتثال لخطة الميزانية التي المصادق عليها من قبل دائرة المالية والمحاسبة المركزية على المديرية العملية.
- ضمان إعداد التقارير المالية للمديرية العملية من خلال تضمين العمليات التي تقوم بها الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها وهذا بعد المراقبة الدائمة لعملياتها (تتطلب هذه العملية تعاون رئيس مصلحة المالية والخزينة و رئيس مصلحة المحاسبة وهو ما يمثل أيضا اتصالات اليومية مع الوكالات التجارية ونقاط التواجد التابعة لها بالمديرية العملية .

2. قسم الموارد البشرية:

تتمثل مهام هذا القسم في:

- التنسيق بين مختلف أنشطة الموظفين داخل المديرية العملية و بما في ذلك التوظيف والاستقبال, الاندماج, والتعيين, والترقية, والنقل...إلخ.
- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي فرضتها المديرية العامة في هذا الاتجاه.
- القيام لأغراض المديرية العامة بتحليل وإجراء دراسات عن تطوير الوظائف, وكذا الموارد البشرية.
- التعاون مع المستوى المركزي على المشورة, والمساعدة بشأن الممارسات ونظم إدارة الموارد البشرية إلى المسيرين و موظفي المديرية العملية.

رئيس مصلحة تطوير الموارد البشرية و التدريب : هو المكلف المسؤول أساسا بـ:

- تنفيذ الإجراءات التنظيمية لضمان توافر الموارد البشرية المؤهلة وضمان تطورها.
- ضمان تحديث إحصاءات الموظفين وتحديثها وإضفاء الطابع الرسمي على لوحة المديرية العملية.
- المشاركة مع المديرية العامة في تصميم برامج التطوير الوظيفي (تطوير أدوات تقييم الموظفين والإشراف على عملية التقييم)

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- إدارة المخططات التنظيمية على أساس الإعدادات والنسب المحددة والتحقق من صحة من قبل المديرية العامة.

- ضمان التطبيق الموحد للأنظمة والحرص على تنفيذها.
- ضمان متابعة ومراقبة شروط تطبيق قواعد إدارة شؤون الموظفين.
- تحديد وتقييم الاحتياجات التدريبية الناشئة عن الخطة الوظيفية للمديرية العملية.
- رصد و مراقبة العمليات التكوينية.
- تقديم المساعدة لمختلف الهياكل و المصالح لتنظيم العمليات التكوينية من أجل إضفاء الصبغة الرسمية.
- متابعة إجراءات التمهين و التربصات التطبيقية.

رئيس مصلحة الرواتب والمزايا الاجتماعية: هي المسؤولة في المقام الأول عن :

- ضمان إعداد واستغلال كشوف المرتبات و وثائق الأجور ومعالجة شكاوى الموظفين بهذا الخصوص.
- إعداد كشوف المرتبات لجميع موظفي المديرية العملية.
- الحفاظ على السجلات الإدارية للموظفين.
- ضمان العلاقات مع طب العمل والمؤسسات الخارجية (صندوق الضمان الاجتماعي, صندوق المعاشات... إلخ).

رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية:

يكون رئيس مصلحة الخدمات الاجتماعية مرتبطا إداريا بقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية ووظيفيا إلى لجنة المشاركة الوطنية للشركة ، و هي المسؤولة بشكل رئيسي عن تنفيذ البرامج على مستوى المديرية العملية المسطرة من قبل لجنة المشاركة.

ثانيا/ مهام و نشاطات المديرية العملية بالوادي

1. مهام المديرية العملية بالوادي:

ويمكن تلخيص مهام مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي فيما يلي:

- توفير كل وسائل الاتصال؛
- تعتبر المركز الإداري لأداء الخدمات وتمويلها سواء من طرف الدولة أو من طرف قطاعات خاصة لبيع خطوط مختلفة من الهواتف النقال وصيانتها؛

- عقد الصفقات والتكفل بتنظيم إدارة العمل في كل المصالح التابعة لها؛
- مساعدة وتسيير مدراء المراكز كالوكالة التجارية وأقسامها ومراكز الإنتاج؛
- تأمين ديمومة ربط الزبائن بشبكة الإنترنت؛
- إنجاز الأهداف المسطرة من طرف الإدارة المركزية.

2. نشاطات المديرية العملية بالوادي.

تتوزع نشاطاتها على ثلاثة ميادين:

- بالنسبة للشركاء: تطمح مؤسسة الاتصالات دائما إلى استحقاق دعم شركائها وذلك بالمحافظة على أموالها.
- بالنسبة للزبون: تسعى إلى كسب زبائنها بتوفير أعلى مستوى للخدمات.
- بالنسبة للعمال: توفير شروط العمل ومنها المنافسة لتحسين الإنتاج والخدمات كما تهتم المؤسسة أيضا بالاستجابة إلى كل المستلزمات الناتجة عن هذه الخدمات.

و تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي من خلال هذه المهام و النشاطات, الى جملة من الأهداف تتمثل في:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء و استثمار و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملين شبكة الاتصالات,
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء,
- توقع و تحديد و رصد الطلب في السوق,
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق و التكنولوجيا,
- الترويج و التسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء,
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات و إنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية) في الامتثال للمعايير و القواعد الدولية,

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها,
 - تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن و دراستها,
 - تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن,
 - معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها,
 - متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة, قبل انتهاء آجالها,
 - دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.
- و تتمثل أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر في:
- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر,
 - المساهمة في النقل و التسليم على الصعيدين الوطني و الدولي للاتصالات,
 - المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات,
 - المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق, باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في الجزائر,
 - المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية و الأرقام الهاتفية التقنية و العملية للطلبات الممكن تحقيقه,
 - المساهمة في تقديم الاستعمالات و الشروحات للزبائن و كذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمنتوجات.

المطلب الثالث: واقع اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

سيتم دراسة اهتمامات الجزائر باليقظة الاستراتيجية من خلال الدراسات التي تهتم باليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي, و باعتبار الابتكار ثمرة البحث و التطوير التي تزداد وتيرتها بازدياد شدة المنافسة, و لكن أولا سنتطرق الى الأهداف الاستراتيجية لاتصالات الجزائر اليوم و مختلف مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد.

أولا/ الأهداف الاستراتيجية للاتصالات الجزائرية اليوم:

- على الصعيد التقني : بداية نشر الشبكة الجامعة التي تسمى *Backbone* مبنية على قواعد تكنولوجية حديثة ، وجديدة ومؤمنة جدا (*DW.DN.IP./NPLS*) وذات مرونة ومستوى الربط العالي بضمانات *QOS* وموزات انتقال الشبكات الموجودة نحو معايير جديدة للاتصالات.
- على الصعيد التجاري : إعطاء دفع جديد إلى المنتج ونوعية الخدمات المقدمة والمصالح ذات قيمة ، وكذا جعل متعاملين استراتيجيين وطنيين أو دوليين في بعض دوائر الاختصاص مثل الإنترنت (*XDSL . VOIP*) مع مراعات سياسة تسوية التسعيرة الموحدة .
- على الصعيد التنظيمي : وضعت اتصالات الجزائر اندماجية الأهداف والتكفل بالزبائن للمؤسسات الكبيرة والمتوسطة ، وكذا الزبائن المحليين ، وهذا لتوفير سياسة الاتصال والإعلام داخل وخارج شبكات الاتصال وهذا بوضع أداة تسير تجاري وتقني بأنظمة إلكترونية ، ذات تأدية جد مرتفعة لتحسين النظام الداخلي.

ثانيا/ مؤهلات اتصالات الجزائر في المحيط الاقتصادي الجديد:

- خبرة كبيرة في استثمار شبكات الاتصالات,
- وجود قوة تجارية تقنية عبر كامل التراب الوطني,
- توفر لهم الخدمات الكاملة في معظم حلقات سوق الاتصالات الذي يمد التنافسية على المنتج,
- تكوين شركاء ذو امتياز في شركات كبرى تخضع للتجاوب لكل احتياجات الزبائن,
- وجود شركة اتصالات الجزائر عبر كافة التراب الوطني,

ثالثا/ الاهتمام باليقظة الاستراتيجية في الجزائر:

في الحقيقة هناك تأخر نسبي في مجال اليقظة الاستراتيجية في الجزائر و يظهر ذلك في ثقافة الاطارات المسيرين في سلوكياتهم, و كذا في ثقافة المؤسسات, غير أن هذا لا يغطي الظواهر التي ظهرت في 2002, و التي ظهرت في شكل ملتقى حول الذكاء الاقتصادي و المنظم من طرف world trade center local و تعتبر هذه التظاهرة نتاجا عن شراكة ما بين مصلحة الدراسات العليا المتخصصة في

الذكاء الاقتصادي لمعهد العلاقات الدولية في جامعة "مارك بلوش" في مدرسة الحرب الاقتصادية في باريس, و لقد ضم هذا الملتقى عدد من مسيري المؤسسات الجزائرية الكبيرة, كما تميز هذا الملتقى بحضور وزيرين سابقين للاقتصاد و التجارة الخارجية لعام 1995, حيث تم الإشارة الى المشاكل الاستراتيجية التي وجب أن يعالجها الاقتصاد الجزائري:¹

- قسوة المنافسة.
- المؤثرات على السوق الخارجية الجزائرية.
- مخاطر هشاشة الاقتصاد المستورد الناجمة عن الاتفاقات المبرمة مع الاتحاد الأوروبي.
- صعوبة صياغة سياسة اقتصادية هجومية.

رابعاً/ مؤشرات اهتمام الجزائر باليقظة الاستراتيجية و الذكاء الاقتصادي:

- يمكن إبراز بوادر الاهتمام بمفهوم اليقظة و الذكاء الاقتصادي من خلال المؤشرات التالية:
- في 06 جوان 2004: تم تنظيم ملتقى من قبل مركز البحث عن المعلومة العلمية و التقنية بالجزائر, كان موضوعه يدور حول اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية, حيث أكد المتدخلون على إجبارية امتلاك نظام لليقظة ككل و التكنولوجية على وجه الخصوص لمواجهة مختلف الرهانات التي تواجه المؤسسات الجزائرية في ظل المنافسة المحتدمة.²
 - في 14 جوان 2018: تم تنظيم ملتقى دولي حول "حكمة المؤسسات و الذكاء الاقتصادي" بالجزائر العاصمة على مدار ثلاث أيام, و ضمن هذا الملتقى تم التأكيد على أنه غالباً ما تكون المؤسسات الصغيرة و المتوسطة غير قادرة على توزيع احتياجاتها و وسائلها بالتساوي في مجال اقتناء و معالجة المعلومات, و أنها تجد نفسها في حالة تبعية مقارنة بالمؤسسات المنافسة الأكبر, مما يضعف من موقفها الاستراتيجي و تنافسيتها.³

كما اعتبر الذكاء الاقتصادي أهم مسعى لضمان الدفاع عن طاقات المؤسسة و الحفاظ عليها من جهة, و رفع القدرات و حصص السوق من جهة أخرى (باعتبار الذكاء آلية فعالة لتسيير المعارف), كما أن الذكاء الاقتصادي يستدعي تجنيد الكفاءات و القوى الضرورية لجعله وسيلة لتجاوز السباق الدولي, حيث أن

1 : علاوي نصيرة, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة, مرجع سابق ص: 180.

2 : نفس المرجع السابق, ص: 184.

3 : إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات, مرجع سابق, ص: 84.

الاستراتيجية الصناعية تدرج تطوير الذكاء الاقتصادي ضمن الأولويات الوطنية, و أن الذكاء الاقتصادي يشكل إطاراً استراتيجياً لتكييف السلوكيات, و سجل في هذا السياق أن الاستراتيجية الصناعية تعتبر الذكاء الاقتصادي وسيلة ممتازة للتكوين.

- و في 2009/09/19: نظمت وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات ملتقى حول اليقظة الاستراتيجية بمقر "الجكس" بالمحمدية بالجزائر العاصمة, و قدمت من خلال هذا الملتقى مداخلات لخبراء جزائريين و دوليين حول الجوانب الاستراتيجية للذكاء الاقتصادي في إطار تطبيق برنامج الإنعاش من طرف وزارة الصناعة و ترقية الاستثمارات, و الدور الحاسم لليقظة الاستراتيجية في خدمة المؤسسة, بالإضافة الى دور الذكاء الاقتصادي في إنعاش الصناعة الجزائرية.¹

¹ : نفس المرجع السابق, ص: 85.

المبحث الثاني: تخطيط الدراسة الميدانية و أهم خطواتها الإجرائية

لدراسة و تحليل موضوع دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسة, يتطلب من الباحثان أن يعتمدا فيه على أدوات جمع المعلومات من مصادرها المختلفة, كالمقابلة و الملاحظة و الوثائق المتحصل عليها من المؤسسة, بالإضافة الى تصميم استبيان يدعم الدراسة للحصول على المعلومات الكافية, نستطيع من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة و الفرضيات المطروحة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

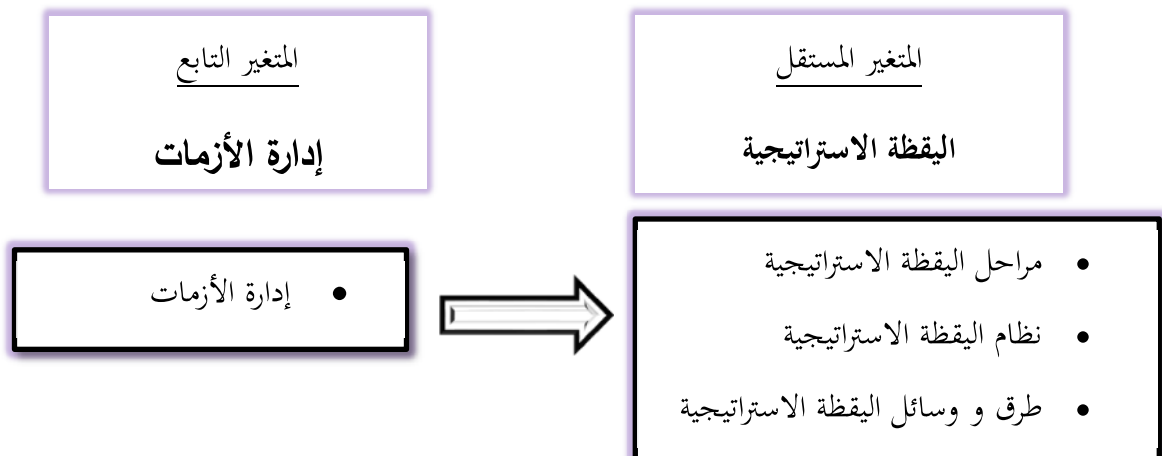
أولا/ إشكالية الدراسة:

1. إشكالية الدراسة: هل يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

2. التساؤلات الفرعية:

- أ- ما المقصود باليقظة الاستراتيجية و إدارة الأزمات ؟.
- ب- كيف يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ؟.
- ت- هل يوجد دور لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟.
- ث- هل يوجد دور لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟.
- ج- هل يوجد دور لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟.
- ح- هل توجد فروق لمتغيري الدراسة تُعزى لـ (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة) ؟.

ثانياً/ تخطيط الدراسة:



ثالثاً/ فرضيات الدراسة

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية: يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

ب- الفرضيات الفرعية:

- يقصد باليقظة الاستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد الى البحث بشكل استباقي, و استخدام هذه المعلومات الاستباقية لمواكبة التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية من أجل خلق الفرص, و الحد من المخاطر. أما بالنسبة لإدارة الأزمات فهي عبارة عن سلسلة من الإجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها.
- يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الاستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة, و التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي السليم الذي يقي المؤسسة من الأزمات, و يواجهها بكفاءة عند حدوثها.
- يوجد دور لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- يوجد دور لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- يوجد دور لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).
- توجد فروق لمتغيري الدراسة تُعزى لـ (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة).

رابعاً/ منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و المنهج التحليلي, الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى, و

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

الوصول الى نتائج و تعليمات تساعد في فهم الواقع و تحسينه, و تهدف هذه الدراسة الى معرفة مدى مساهمة دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

خامساً/ مجال و حدود الدراسة:

المجال الزمني: من سبتمبر 2018 الى ماي 2019.

المجال المكاني: المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي.

المجال البشري: عينة من الموظفين بالمديرية تقدر بـ 62 موظف.

المطلب الثاني: الأدوات و الأساليب المستخدمة في تنفيذ الدراسة

اولاً/ الأدوات الإحصائية:

بناءً على طبيعة البيانات التي راد جمعها تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع المعلومات و التي تتكون من مجموعة من الأسئلة التي تتطلب من المفحوصين الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض الدراسة, حيث تم توزيع (62) استمارة و بعد التوزيع تم استرجاع (56) استمارة صالحة للمعالجة الإحصائية.

حيث تتكون الاستبانة من جزأين:

- الجزء الأول: يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, مستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة).
- الجزء الثاني يتكون من محورين:

- المحور الأول: يتعلق باليقظة الاستراتيجية و يشمل (16) عبارة.

- المحور الثاني: يتعلق بإدارة الأزمات و يشمل (15) عبارة.

و قد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس الاستبيان حسب الجدول:

الجدول رقم (1): درجات مقياس ليكارت

الاستجابة	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الدرجة	5	4	3	2	1

ثانياً/ أساليب تحليل البيانات:

نقوم في هذا الشأن باستعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS22 في إيجاد:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ.
- التكرار النسبي
- الإحصاء: المتوسط الحسابي, و الانحراف المعياري.
- اختبار الفرضيات باستعمال نموذج الانحدار الخطي و المتعدد و البسيط.

المطلب الثالث: صدق و ثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة و تحت نفس الظروف و الشروط.

و قد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ, و كانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2): ثبات و صدق أداة الدراسة

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
31	0.887

المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

نلاحظ من الجدول أعلاه بأن معامل ألفا كرونباخ يساوي ($a=0.887$), و هذا يدل على أن أداة القياس تمتاز بثبات, و ذلك يعني إمكانية الاعتماد على الاستبانة في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة مع إجابات المستجوبين منهم.

المبحث الثالث: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

سيتم عرض نتائج الدراسة و إجراء الاختبارات الإحصائية و ذلك من خلال النقاط التالية:

- خصائص عينة الدراسة,
- عرض نتائج الدراسة,
- اختبار فرضيات الدراسة و تفسيرها.

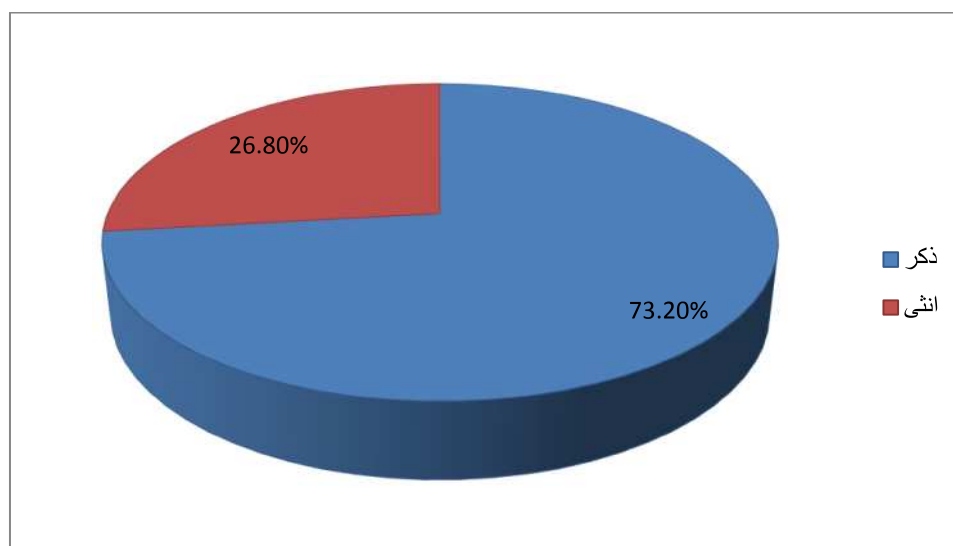
المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية و التي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS22, مخرجات برنامج SPSS22 موضحة في الملحق رقم (2).

أولا/ توزيع أفراد العينة حسب الجنس

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (4): تركيبة الأفراد حسب الجنس



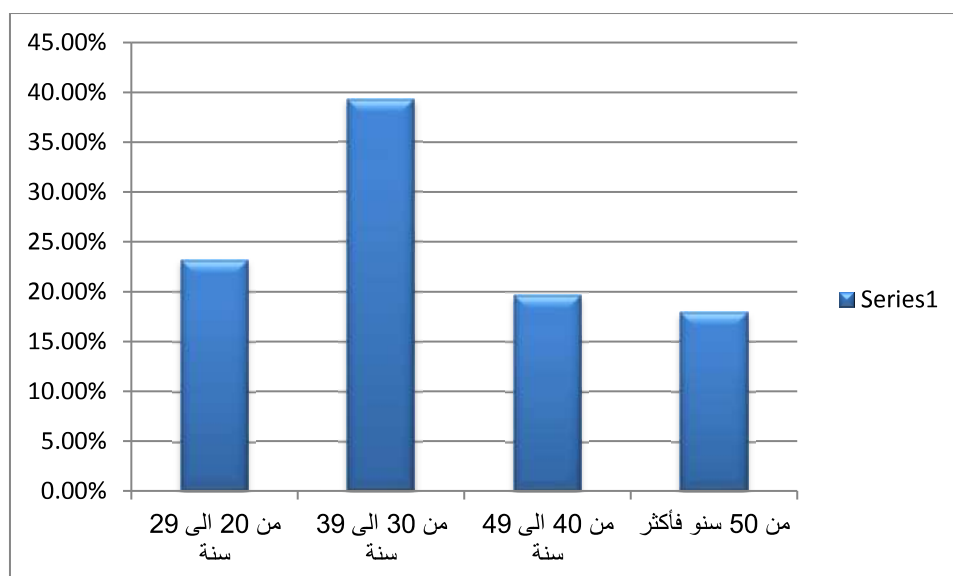
المصدر: إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22) و EXEL

- يوضح الشكل أعلاه بأن عدد الذكور في عينة الدراسة يمثل (41) فردا أي ما يعادل 73,20% من حجم العينة الكلية , أما بالنسبة لعدد الإناث فهو يمثل (15) ما يعادل نسبة 26,80%. و يعود هذا الاختلاف الى عدة أسباب من بينها طبيعة نشاط المديرية, و التوظيف على أساس الشهادات.

ثانيا/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

حتى تكون نتائج الدراسة أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (5): تركيبة الأفراد حسب العمر



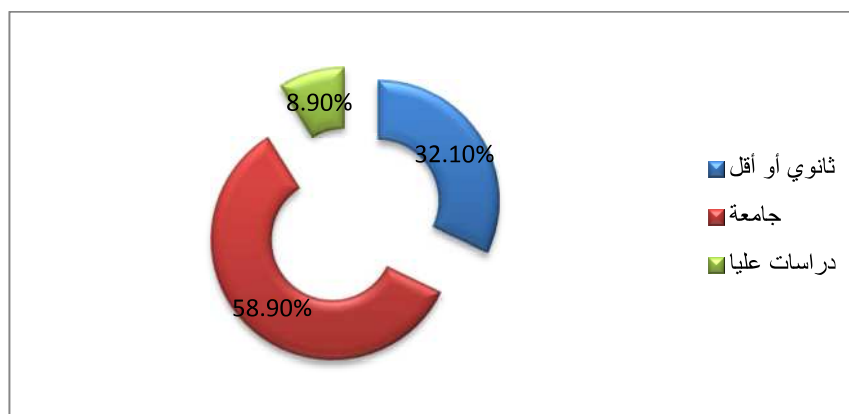
المصدر: من إعداد الطالبتين إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22) و EXEL

- يتبين لنا من الشكل أعلاه أن الفئة العمرية التي تتراوح بين (30 سنة إلى 39 سنة) هي التي تمثل فئة الشباب أعلى نسبة بـ (39,3%) من حجم العينة و هذا راجع الى المهارات التي تتمتع بها هذه الفئة الى جانب قدرتها على تحمل الأعباء.

ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (6): تركيبة الأفراد حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22) و EXEL

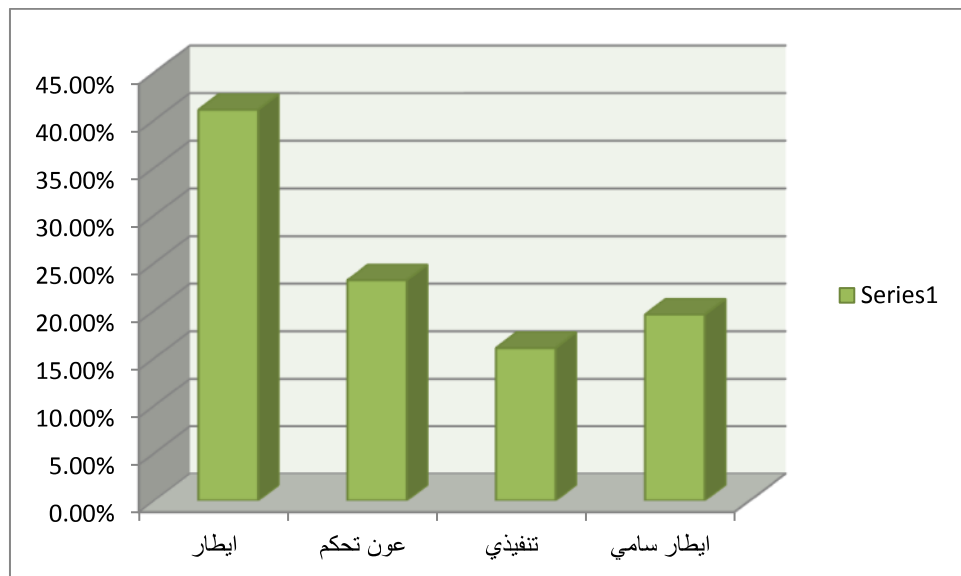
الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

- من خلال الشكل نلاحظ أن المستوى التعليمي الذي غلب أفراد العينة الإحصائية هو المستوى الجامعي بنسبة 58,90% ثم يليه مستوى ثانوي أو أقل بنسبة 32,10%.

رابعاً/ توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

قمنا بتمثيل النتائج في رسم بياني لتوضيحها أكثر كالآتي:

الشكل رقم (7): تركيبة الأفراد حسب المستوى الوظيفي



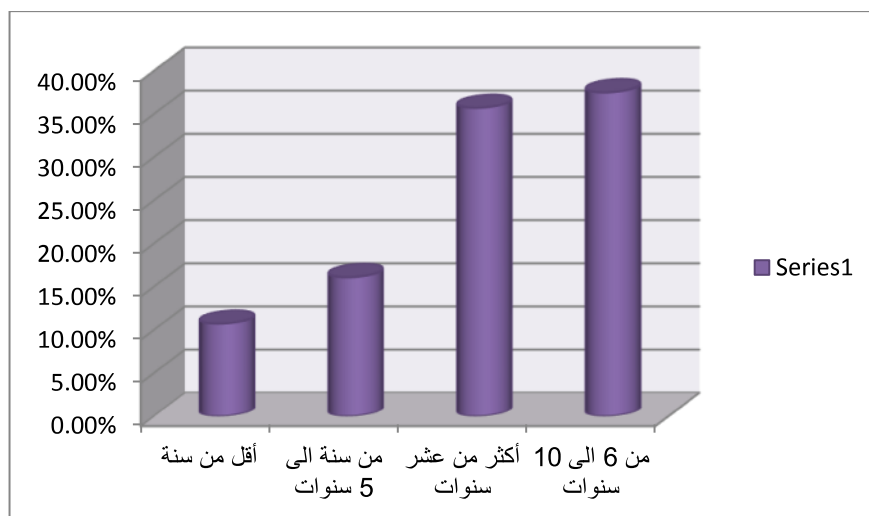
المصدر: من إعداد الطالبتين إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22) و EXEL

- نلاحظ أن المستوى الوظيفي الذي غلب على أفراد العينة الإحصائية هي وظيفية اطار بنسبة 41,1% ثم تليها وظيفة عون تحكم بنسبة 23,2% أما نسبة الوظيفة الأقل تمثلت في وظيفة تنفيذي بنسبة 16,1%.

خامساً/ توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخدمة:

من خلال مخرجات (Excel) على ضوء نتائج الاستبانة تحصلنا على النتائج التي سنعرضها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم (8): تركيبة الأفراد حسب عدد سنوات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين إعداد الطالبتين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22) و EXEL

- نلاحظ أن أغلبية الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من 6 الى 10 سنوات بنسبة 37,5%.
تليها نسبة 35,5% التي تمثل الموظفين الذين تتراوح سنوات الخدمة لديهم لأكثر من 10 سنوات, و 16,1% من الموظفين تتراوح عدد سنوات الخدمة لديهم من سنة الى 5 سنوات.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة

بعد أن قمنا بتحليل خصائص العينة حسب البيانات الشخصية, سنقوم باستخدام الاحصاء الوصفي المتمثل في المتوسط الحسابي للتعرف على الاتجاه العام لآراء أفراد العينة, و ذلك بالاعتماد على الجدول التالي:

الجدول رقم (3): جدول الاتجاه العام

الإجابة	درجة السلم	الجات	الاتجاه العام
غير موافق إطلاقا	1	1 - 1,79	غير متوفر بشدة
غير موافق	2	1,8 - 2,59	غير متوفر
محايد	3	2,60 - 3,39	محايد
موافق	4	3,40 - 4,19	متوفر
موافق جدا	5	4,20 - 5	متوفر جدا

المصدر: عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء, السعودية, ص: 17

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (4): تقييم اليقظة الاستراتيجية بوجهة نظر العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	تقوم الشركة بدراسة و تحليل البيئة الكلية للمؤسسة.	4.14	0.616	موافق
2	تقوم المؤسسة بجمع البيانات من مصادر داخلية و خارجية لضمان دقة المعلومات.	4.23	0.713	موافق جدا
3	عند تحليل البيانات في المؤسسة يتم عرضها في صورة مبسطة يسهل فهمها و الوصول اليها.	4.13	0.662	موافق
4	يتم تحليل المعلومات في المؤسسة بهدف تحسين المعرفة لدى الموظفين.	4.00	0.915	موافق
5	يتم توزيع المعلومات في المؤسسة لتحقيق التكامل و التفاعل بين الوحدات التنظيمية و الوظائف المختلفة.	4.23	0.632	موافق جدا
6	يتم تطبيق المعرفة المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات.	4.05	0.672	موافق
مراحل اليقظة الاستراتيجية				
7	يوجد في المؤسسة نظم تتوجه نحو مخازن البيانات الموضوعية الحالية و التاريخية.	3.88	0.833	موافق
8	تتوفر في المؤسسة نظم معلومات حاسوبية تقوم بتنفيذ جملة من الأنشطة بهدف انتاج معلومات شاملة و موجزة بصفة دورية.	4.07	0.735	موافق
9	تهتم المؤسسة بتكنولوجيا استكشاف المعرفة و استخلاصها من البيانات المهيكلة.	3.96	0.713	موافق
10	تقوم المؤسسة بمراقبة التمويل و الاستهلاك .	4.05	0.724	موافق
11	توفر المؤسسة نظم معلوماتية تساعد على توفير المعلومات الكافية عن رغبات الزبائن و تفضيلاتهم الشرائية.	3.91	0.745	موافق
نظام اليقظة الاستراتيجية				
12	تقوم المؤسسة بمقارنة ادائها الحالي بأداء المؤسسات المنافسة لها بهدف التحسين المستمر و ضمان التفوق.	4.11	0.802	موافق
13	تستعمل المؤسسة طريقة القياس العلمي للمقارنة بين أدائها و أداء المؤسسات المنافسة لها.	3.75	0.837	موافق

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

14	تتوفر في المؤسسة اجهزة و معدات تستخدم لإدخال المعلومات و خزنها و تداولها و بثها للمستخدمين.	3.79	1.022	موافق
15	تمتلك المؤسسة برمجيات خاصة لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته.	4.11	0.846	موافق
16	يسهل على المؤسسة تقديم العديد من الخدمات لزبائنها بفضل وجود شبكة الانترنت.	4.43	0.568	موافق جدا
طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية				
		4.038	0.815	موافق
اليقظة الاستراتيجية				
		4.046	0.755	موافق

المصدر: إعداد الطالبان إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22) و

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجداول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «متوفر» أي أننا نسجل مستويات متجانسة , حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.13) بانحراف معياري (0.70) بالنسبة لمراحل اليقظة الاستراتيجية, تليها طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (4.038) و انحراف معياري (0.815), بعدها في المرتبة الثالثة نظام اليقظة الاستراتيجية بمتوسط حسابي (3.97) و انحراف معياري (0.75).

كما نلاحظ من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن أكبر نسبة متوسط حسابي كانت في العبارة رقم (16): «يسهل على المؤسسة تقديم العديد من الخدمات لزبائنها بفضل وجود شبكة الانترنت.»

ثانيا/ سنتطرق لما يتعلق بعبارة إدارة الأزمات في الجدول التالي:

الجدول رقم (5): تقييم إدارة الأزمات بوجهة نظر العاملين

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
1	ثقافة المؤسسة تساند بوضوح إدارة الأزمات.	3.86	0.699	موافق
2	الإدارة العليا لديها احساس واضح بأهمية إدارة و مواجهة الازمات.	3.80	0.818	موافق
3	التقارير الرئيسية للمؤسسة تهتم بذكر مجهودات الشركة في مواجهة الأزمة.	3.75	0.694	موافق

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

4	التخطيط الاستراتيجي للشركة يتضمن التخطيط لمواجهة الأزمات.	3.91	0.668	موافق
5	الشركة تقوم برسكلة مسؤوليها للتدريب على إدارة الأزمات.	3.89	0.908	موافق
6	هناك وحدة تنظيمية معينة بإدارة الأزمات.	3.89	0.802	موافق
7	هناك فريق أو لجنة لإدارة الأزمات.	4.05	0.773	موافق
8	هناك ميزانية لإدارة الأزمات.	3.59	0.869	موافق
9	نظام المعلومات بالمنظمة في خدمة إدارة الأزمات.	3.86	0.645	موافق
10	هناك نظام محدد يكشف الإنذارات المبكرة.	4.00	0.874	موافق
11	هناك معرفة تامة لشكل الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.	3.63	1.001	موافق
12	هناك تغطية تأمينية شاملة لكافة الأزمات الممكنة.	3.98	0.726	موافق
13	هناك بحوث عن الأخطار الخفية المحتمل أن تواجه الشركة.	3.93	0.735	موافق
14	هناك مراجعة شديدة و دورية لمدى سلامة أجهزة السلامة	4.04	0.785	موافق
15	هناك جداول صارمة للبحث و الصيانة.	4.14	0.773	موافق
إدارة الأزمات		3.88	0.784	موافق

المصدر: إعداد الطالبان إعداد الطالبين بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS22)

التعليق: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه فإننا نسجل مستويات متجانسة في الاتجاه، حيث أن أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4.14) بانحراف معياري (0.784)، و كانت في العبارة رقم (15) « هناك جداول صارمة للبحث و الصيانة.»، أما أقل نسبة فتمثلت في العبارة رقم (8) « هناك ميزانية لإدارة الأزمات » بمتوسط حسابي (3.59) و انحراف معياري (0.869).

أما بالنسبة للانحراف المعياري فنلاحظ أن العبارة رقم (9) « نظام المعلومات بالمنظمة في خدمة إدارة الأزمات » هي الأقل تشتتاً مقارنة بالعبارات الأخرى ب (0.645).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض و تحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان, نقوم باختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha = 0,05$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS22 الموضحة في الملاحق, كانت النتائج كالتالي:

أولا/ اختبار الفرضيات الفرعية:

في هذه الخطوة نستخدم نموذج الانحدار المتعدد و ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: مراحل اليقظة الاستراتيجية, نظام اليقظة الاستراتيجية, طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية, و المتغير التابع إدارة الأزمات

الجدول رقم (6): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة و إدارة الأزمات

إدارة الأزمات		Y
القيمة الاحتمالية (Sig)	ارتباط بيرسون	X
0.000	64.7%	مراحل اليقظة الاستراتيجية
0.000	64.6%	نظام اليقظة الاستراتيجية
0.001	42%	طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية

التحليل: من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع "إدارة الأزمات", حيث بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية قوية بين اليقظة الاستراتيجية و إدارة الأزمات مع مراحل اليقظة الاستراتيجية حيث سجلت (64.7%) عند مستوى (0.000), و هذا يشير الى أنه كلما زادت مراحل اليقظة الاستراتيجية بقيمة واحدة زادت فعالية إدارة الأزمات بقيمة (64.7%).

الجدول رقم (7): ملخص النموذج

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.713a	0.509	0.480	0.284

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

التحليل: نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.713$) و الذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية قوية» بنسبة (71.3%) بين إدارة الأزمات و المتغيرات المستقلة, كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.509) أي أن المتغيرات المستقلة تؤثر بنسبة (50.9%) في إدارة الأزمات, و النسبة المتبقية (49.1%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في إدارة الأزمات.

الجدول رقم (8): تحليل التباين

التمودج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	4.336	3	1.445	17.940	a0.000
البواقي	4.189	52	0.81		
المجموع	8.525	55			

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0.000$ و هي أصغر من ($a \leq 0.05$), و بهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.

الجدول رقم (9): معاملات خط الانحدار المتعدد

التمودج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B	الخطأ المعياري	Beta		
1 الثابت	1.164	0.385		3.02	0.004
مراحل اليقظة الاستراتيجية	0.297	0.114	0.368	2.61	0.012
نظام اليقظة الاستراتيجية	0.249	0.119	0.308	2.09	0.041
طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية	0.126	0.81	0.169	1.56	0.123

اختبار T يسعى لاختبار الفرضية التالية لمعلمة التقاطع «الحد الثابت»

$H_0 - 1$: قيمة الحد الثابت تساوي الصفر

$H_1 - 2$: قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر

و من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه فإن معلمة الحد الثابت ($\text{Sig}=0.004$) و هي أقل من ($\alpha \leq 0.05$), و لهذا ترفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أن قيمة الحد الثابت لا تساوي الصفر, و عليه فإن معلمة الميل معنوية, حيث بلغت قيمته (1.164).

■ تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثالثة):

H_0 : لا يوجد دور معنوي لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد دور معنوي لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لمراحل اليقظة الاستراتيجية ($\text{Sig}= 0,012$) أصغر من ($\alpha \leq 0.05$), و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة, أي يوجد دور لمراحل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

■ تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الرابعة):

H_0 : لا يوجد دور معنوي لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد دور معنوي لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية لنظام اليقظة الاستراتيجية ($\text{Sig}= 0.041$) أصغر من ($\alpha \leq 0.05$), و هذا يعني رفض الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة, أي يوجد دور لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

■ تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الخامسة):

H_0 : لا يوجد دور معنوي لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد دور معنوي لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية (Sig= 123.0) أكبر من ($a \leq 0.05$), و هذا يعني رفض الفرضية البديلة و قبول الفرضية الصفرية, أي لا يوجد دور لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

معادلة الانحدار الخطي المتعدد:

$$Y = 1.164 + 0.297x_1 + 0.249x_2 + 0.126x_3$$

Y: المتغير التابع "إدارة الأزمات"

X1: مراحل اليقظة الاستراتيجية

X2: نظام اليقظة الاستراتيجية

X3: طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية

ثانيا/ اختبار الفرضية الرئيسية:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$).

الجدول رقم (10): تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة اختبار فيشر F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	4.226	1	4.226	53.071	a0.000
البواقي	4.300	54	0.080		
المجموع	8.525	55			

التحليل: من خلال الجدول نلاحظ أن Sig=0.000 و هي أصغر من ($a \leq 0.05$), و بهذا يكون نموذج الانحدار ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

الجدول رقم (11): معاملات خط الانحدار البسيط

التموذج	المعاملات غير المعيارية		المعاملات المعيارية	اختبار قيمة ستودنت T	قيمة الاحتمال Sig
	B		Beta		
1 الثابت	1.128	0.381		2.962	0.005
اليقظة الاستراتيجية	0.681	0.094	0.704	7.285	0.000

التحليل: من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لليقظة الاستراتيجية ($\text{Sig}=0.000$) و هي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى, أي يوجد دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

ثالثا/ اختبار الفرضية الفرعية السادسة (الفروقات):

- لا توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة).
- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة).

اختبار الفرضية 1-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (12): إختبار T لعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
اليقظة الاستراتيجية	ذكر	41	1.334	6.358	0.015
	أنثى	15			
إدارة الأزمات	ذكر	41	2.097	0.000	0.998
	أنثى	15			

التعليق: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test, نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($Sig=0.015$) أصغر من ($a \leq 0.05$), أي أن الاختلاف في الجنس يؤثر على اليقظة الاستراتيجية, و هذا يرجع الى الخبرة التي يمتلكها كلا الجنسين في نظم المعلومات و كيفية تشغيلها, أما بالنسبة لإدارة الأزمات فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس, حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على إدارة الأزمات.

اختبار الفرضية 2-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (13): إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.253	3	0.084	0.496	0.687
	داخل المجموعات	8.854	52	0.170		
	المجموع	9.108	55			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.298	3	0.099	0.629	0.600
	داخل المجموعات	8.227	52	0.158		
	المجموع	8.525	55			

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 3-3:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

الجدول رقم (14): إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

متغيري	الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات		0.347	2	0.174	1.050	0.357
	داخل المجموعات		8.760	53	0.165		
	المجموع		9.108	55			
إدارة الأزمات	بين المجموعات		0.165	2	0.083	0.524	0.595
	داخل المجموعات		8.360	53	0.158		
	المجموع		8.525	55			

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

اختبار الفرضية 3-4:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (15): إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

متغيري	الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات		2.403	3	0.801	6.213	0.001
	داخل المجموعات		6.704	52	0.129		
	المجموع		9.108	55			
إدارة الأزمات	بين المجموعات		0.686	3	0.229	1.516	0.221
	داخل المجموعات		7.840	52	0.151		
	المجموع		8.525	55			

تعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنها توجد فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية حيث كان مستوى الدلالة المعنوية يساوي ($\text{Sig}=0.001$) أصغر من ($a \leq 0.05$), أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي يؤثر على اليقظة الاستراتيجية, و هذا يرجع الى تمركز نظم اليقظة الاستراتيجية في المستويات العليا لإدارة المؤسسة, أما بالنسبة لإدارة الأزمات فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية

الفصل الثاني : دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي

($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير المستوى الوظيفي, حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على إدارة الأزمات.

اختبار الفرضية 3-5:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لعدد سنوات الخدمة.

الجدول رقم (16): إختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير عدد سنوات الخدمة

متغيري الدراسة	التباين	تجميع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
اليقظة الاستراتيجية	بين المجموعات	0.282	3	0.094	0.554	0.648
	داخل المجموعات	8.826	52	0.170		
	المجموع	9.108	55			
إدارة الأزمات	بين المجموعات	0.382	3	0.127	0.814	0.492
	داخل المجموعات	8.143	52	0.157		
	المجموع	8.252	55			

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في عدد سنوات الخدمة لا يؤثر على متغيري الدراسة.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل دراسة ميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالوادي, حيث تطرقنا في المبحث الأول الى تقديم لمحة عن المديرية العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالواد و دورها, أما فيما يتعلق بالمبحث الثاني قمنا باختبار الفرضيات, حيث تم التوصل بأن هناك دور لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات.

أما فيما يخص الفرضيات المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية (الجنس, العمر, المستوى التعليمي, المستوى الوظيفي, عدد سنوات الخدمة), توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين اليقظة الاستراتيجية تعطى لمتغير الجنس و لمتغير المستوى الوظيفي, في حين لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين متغيري الدراسة تعطى للمتغيرات الديمغرافية الباقية.

ثالثة



يتميز عصرنا الحالي بكل معايير الحداثة و التطور, التي بدورها تؤدي الى تغيرات سريعة و مفاجأة, قد تخلق نوعا من التوتر داخل المؤسسات الاقتصادية, و هذا التوتر يكون عادة ناتج بسبب قلة المعلومات أو عدم الحصول عليها في الوقت المناسب, و غالبا ما يتغلب هذا التوتر على المؤسسة و موظفيها فتتولد أزمة تهدد الكيان الإداري بالمؤسسة.

و على ضوء ما سبق, و بعد التقصي في موضوع "دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات" تبين لنا أن اليقظة الاستراتيجية تساهم و بصورة فعالة في جعل المؤسسة أكثر استعدادا و تأهباً لأي تغيرات قد تطرأ في محيطها الداخلي و الخارجي, و هذا باعتبارها آلية تعمل على المراقبة المستمرة للبيئة المحيطة بالمؤسسة, و نظام معلوماتي استراتيجي متطور, يقوم باستقراء الانذارات و المؤشرات المتقدمة و المعالم المستقبلية, و هذا يساعد المؤسسة على التعامل السريع مع الأحداث و الاستعداد لمختلف التهديدات المرافقة لها, و مواجهه الأزمات و إدارتها بكفاءة عالية عند وقوعها.

من هذا المنطلق, توصلنا الى مجموعة من النتائج نستعرضها فيما يلي, مع اختبار مدى تطابقها مع الفرضيات المطروحة في البداية, كما سنحاول تقديم بعض التوصيات و آفاق أخرى لهذه الدراسة لاقتراحها كموضوع يستحق البحث.

أولا/ نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج من خلال قسميها النظري و التطبيقي:

1- يقصد باليقظة الاستراتيجية العملية التي يسعى من خلالها الفرد أو مجموعة من الأفراد الى البحث بشكل استباقي, و استخدام هذه المعلومات الاستباقية لمواكبة التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية من أجل خلق الفرص, و الحد من المخاطر. أما بالنسبة لإدارة الأزمات فهي عبارة عن سلسلة من الإجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات و الحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها., و هو ما تؤكد الفرضية الأولى.

2- يساهم دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات عن طريق ما يقدمه نظام اليقظة الاستراتيجية من معلومات استباقية عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة, و التي تساعد في التخطيط الاستراتيجي

السليم الذي يقى المؤسسة من الأزمات, و يواجهها بكفاءة عند حدوثها, و هو ما تؤكدته الفرضية الثانية.

3- يوجد دور لمراحل اليقظة الاستراتيجية ي في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$), و هو ما تؤكدته الفرضية الثالثة.

4- يوجد دور لنظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$), و هو ما تؤكدته الفرضية الرابعة.

5- لا يوجد دور لطرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$), و هو ما لم تؤكدته الفرضية الخامسة.

6- توجد فروق لليقظة الاستراتيجية تُعزى لـ (الجنس, المستوى الوظيفي), و هو ما لم تؤكدته الفرضية السادسة.

ثانيا/ التوصيات:

- 1- ضرورة تكوين فريق أو لجنة خاصة لإدارة الأزمات بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي, بحيث تكون هذه اللجنة تتكون من ممثلين لليقظة الاستراتيجية, لما لها من أهمية في مواجهة الأزمات بشكل سريع.
- 2- الاهتمام بالمعلومات غير الرسمية, و الاعتماد على الوسائط الالكترونية, لأنها الأساس في نجاح عملية اليقظة الاستراتيجية و منه إدارة الأزمات بفعالية.
- 3- تكوين اطرار متخصصين في مراقبة و تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة, للتعقب بالمشاكل و الاعطاب التقنية و غيرها داخل المؤسسة في وقت قياسي
- 4- تشجيع الاختراع, و ذلك بالتواصل مع هيئة البحث العلمي, و المشاركة في الندوات, لتعزيز و ذكر أهمية نظم المعلومات الاستراتيجية المتطورة في الحد من المخاطر بالمؤسسات الاقتصادية.

ثالثا/ آفاق الدراسة:

يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر, و من خلال بحثنا و تحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر و البحث, أهمها:

- كيف تساهم البرامج التدريبية في زيادة فعالية إدارة الأزمات بالمؤسسات الاقتصادية ؟.



- ما دور اليقظة الاستراتيجية في تعزيز الابتكار بالمؤسسات الاقتصادية؟.
- ما أهمية اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات التعليم العالي؟.

فائمة القراءات

قائمة المراجع

1- مراجع باللغة العربية

أ) الكتب و القواميس:

- أحمد ماهر, إدارة الأزمات, الدار الجامعية للنشر و التوزيع - الاسكندرية 2011
- حسن علي الزعي, نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي, ط1, دار وائل للنشر و التوزيع -عمان- 2005.
- سليم بطرس جلدة, الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات, دار الراية للنشر و التوزيع - عمان 2011
- صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب, الإدارة الاستراتيجية مدخل متكامل, دار المنهاج للنشر و التوزيع - عمان- 2008.
- عبد الباري ابراهيم درة و ناصر محمد سعود جرادات, الإدارة الاستراتيجية في القران الحادي و العشرين (النظرية و التطبيق), ط1, دار وائل للنشر و التوزيع-عمان- 2014.
- عز عبد الفتاح, مقدمة في الإحصاء الوصفي و الاستدلالي باستخدام SPSS. دار الوفاء, السعودية.
- فادي حسن عقيلان, إدارة الأزمات و الكوارث الطبيعية و الغير طبيعية, ط1, دار المعتز للنشر و التوزيع - الأردن عمان 2015.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي, نظم المعلومات الإدارية, ط1, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع -القاهرة- 2011.
- محمد صلاح سالم, إدارة الأزمات و الكوارث (بين المفهوم النظري و التطبيق العملي), ط1, عين للدراسات و البحوث الانسانية و الاجتماعية, مصر 2005
- محمد عبد حسين آل فرج الطائي, المدخل الى نظم المعلومات الإدارية (إدارة تكنولوجيا المعلومات), ط2, دار وائل للنشر و التوزيع -عمان- 2004.
- محمد نصر مهنا, إدارة الأزمات, مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع, كلية التجارة - جامعة اسيوط, الإسكندرية- 2006.
- محمود جاد الله, إدارة الأزمات, دار أسامة للنشر و التوزيع, طبعة 2010م, الأردن-عمان.
- معن محمود عياصرة و مروان محمد بني أحمد, إدارة الصراع و الأزمات و ضغوط العمل, دار حامد للنشر و التوزيع- عمان2008, الطبعة الأولى.
- نداء محمد باقر الياسري, إدارة الأزمات, دار صفاء للنشر و التوزيع - عمان 2014.
- نعمة عباس الخفاجي, الإدارة الاستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات, ط1, مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان - 2000.
- هاني أحمد الضمور, و أحمد عطا الله القطامين, الإدارة الاستراتيجية, ط1, الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات للنشر و التوزيع -القاهرة- 2013.
- يوسف أحمد أبو فارة, إدارة الأزمات مدخل متكامل, ط1, دار إثراء للنشر و التوزيع - جامعة القدس المفتوحة - فلسطين, 2009.

قائمة المراجع

ب) المذكرات و الأطروحات الجامعية:

- أحمد بورباله, دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة, رسالة ماستر في التسيير الاستراتيجي للمنظمات/ فرع تسيير المنظمات/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2015.
- أحمد طيباوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد للإبداع في المؤسسة الاقتصادية, جامعة سطيف.
- إسهام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز دور العلاقات العامة للوقاية من الأزمات, رسالة ماستر في الاتصال و العلاقات العامة/ قسم علوم الاعلام و الاتصال و علم المكتبات/ كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية/ جامعة 8 ماي 1945 -قلمة- (لا توجد واجهة لهذه المذكرة).
- الهام بو عمرة, المعالجة الإعلامية للأزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة, رسالة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال/ كلية العلوم السياسية و الاعلام/ جامعة الجزائر -3- / 2013-2014
- بسعود بشير, أثر تطبيق المناهج على نجاعة إدارة الأزمات من خلال نشاط الحماية المدنية, رسالة ماستر قسم علوم سياسية/ تخصص ادارة الموارد البشرية/ كلية الحقوق و العلوم السياسية/ جامعة زيان عاشور - باللفة 2016-2017
- حامد عبد حمد الدليمي, إدارة الأزمات في بيئة العولمة, رسالة دكتوراه في إدارة المشاريع, جامعة العراق 2007/2008
- زينب موسى مسك, واقع ادارة الازمات في مستشفيات القطاع العام العاملة في الضفة الغربية و استراتيجيات التعامل معها من وجهة نظر العاملين, رسالة ماجستير في ادارة الاعمال/ قسم ادارة الاعمال/ كلية التمويل و الادارة/ جامعة الخليل 2011.
- فيصل بغداددي, دور القيادة في إدارة الأزمات في المنظمة, رسالة ماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية/ تخصص ادارة و حكمة محلية/ كلية الحقوق و العلوم السياسية/ جامعة المسيلة 2013/2014
- فائزة اليمين, اليقظة و أهميتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية, رسالة دكتوراه في تسيير المؤسسات/ قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ جامعة محمد خيضر -بسكرة- 2013.
- فهد علي الناجي, أثر استراتيجيات إدارة الأزمات الحديثة على الأداء التسويقي, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ كلية الأعمال/ جامعة الشرق الأوسط - عمان, جوان 2012.
- قوجيل نور العابدين, دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها, رسالة ماجستير في الاعلام و الاتصال, قسم علوم الإعلام و الاتصال/ كلية الآداب و العلوم الانسانية و الاجتماعية/ جامعة باجي مختار -عناة- 2012.
- لؤي سليم عبد الله عياد, أثر استخدام الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الأزمات على الأداء التسويقي في البنوك المحلية في قطاع غزة, رسالة ماجستير في إدارة الأعمال/ كلية التجارة/ الجامعة الإسلامية - غزة 2015
- نصيرة علاوي, اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة, رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة أبي بكر بلقايد -تلمسان- 2011.
- يامنة مرابطي, دور اليقظة الاستراتيجية في الوقاية من الأزمات التسويقية للمؤسسات الخدمية, رسالة ماستر في تسويق الهام بو عمرة, المعالجة الإعلامية للأزمة المالية العالمية من خلال الصحافة الجزائرية المكتوبة, رسالة دكتوراه في علوم الإعلام و الاتصال/ كلية العلوم السياسية و الاعلام/ جامعة الجزائر -3- / 2013-2014.

قائمة المراجع

ج) المقالات و الأبحاث:

- أحمد بن خليفة, محاضرات في مقياس إدارة المعرفة, غير منشورة, تخصص إدارة أعمال/ قسم علوم التسيير/ كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير/ جامعة حمة لخضر الوادي -الجزائر- 2018/2019.
- جبر, محمد صدام المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات/ المجلة العربية للمعلومات، المجلد 19، تونس 1998.
- ربحي عبد القادر الجديلي, إدارة الأزمات, المرجع الالكتروني:

<http://www.HRDISCUSSION.COM>

- زيد خوام محمود, اليقظة الاستراتيجية و تأثيرها في النجاح التنظيمي, جامعة الفلوجة -العراق -/مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية العدد 96 المجلد 23.
- عبد المليك مزهودة, التسيير الاستراتيجي للمؤسسات, مقاربات مفهومية و تحديات تنافسية, مجلة الباحث, العدد 04, جامعة محمد خيضر-بسكرة- 2006.
- عمر ولد عابد و لمين علواطي, آليات تطبيق اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية/ الأكاديمية للدراسات الجامعية و الاجتماعية و الانسانية/ قسم العلوم الاقتصادية العدد 17-جانفي 2017.
- مجلة رماح للاقتصاد و العلوم الادارية, العدد 09, الأردن, جوان 2012.
- مريم بالحاج, اليقظة الاستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة, جامعة تلمسان/ مجلة اقتصاديات المال و الأعمال 2017.

2- مراجع باللغة الأجنبية

- Maryann A. Waryjas, EFFECTIVE CRISIS MANAGEMENT, May 1999.
www.kmz.com
- Steve Albrecht , Crisis management for corporate self-defense, Publisher.AMACOM, America 1996.
- LESCA, H. (1997) - Veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise. Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie. université de Grenoble 2-Feance-
- Lesca.H et Blanco.S -Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles, 6° Congrès international francophone sur la PME - université pierre mendès France - Octobre 2002 - HEC – Montréal.
Humbert.lesca@esa.upmf_grenoble.fr Tél : +33476825485
- JANISSEK-MUNIZ-2003- Veille Stratégique : Application d'Internet et Site Web pour « provoquer » des informations à caractère anticipatif.
janissek@libertysurf.fr / http://www.veille_strategique.org

مجلس
العلماء

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إِستبيان

موضوع البحث:

دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بمؤسسة الاتصالات بالوادي

السلام عليكم

أخي الموظف...

يعد الاستبيان الذي بين يديك جزءا من متطلبات استكمال مذكرة تخرج لنيل درجة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال من جامعة حمه لخضر الوادي ، وإن تفضلتم بالإجابة سياسهم ذاك في الحصول على نتائج دقيقة مما يعزز تحقيق أهداف الدراسة علما بأن الاجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي ، بدون ضرورة ذكر الاسم بما يضمن خصوصية المجيب في حرية اختيار الاجابات التي تراها مناسبة لذلك.

"شاكرين لكم حسن استجابتكم معنا وتقبلوا منا فائق الاحترام"

ملاحظة

✓ يرجى عدم ترك أي سؤال بدون اجابة لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

المشرف

إعداد الطلبة

د. مصطفىاوي عمار

✓ عوابد نفيسة

✓ طليبة سعاد

الملحق رقم (01): الاستبيان

✓ البيانات الشخصية :

- 1- الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- العمر: ☐ أقل من 20 سنة ☐ من 20 إلى 29 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ من 40 إلى 49 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر
- 3- المستوى التعليمي: ☐ ثانوي وأقل ☐ جامعي ☐ دراسات عليا
- 4- المستوى الوظيفي: ☐ إطار ☐ عون تحكم ☐ تنفيذي ☐ إطار سامي
- 5- عدد سنوات الخدمة: ☐ أقل من سنة ☐ من سنة إلى 5 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐ من 6 إلى 10 سنوات

(أ) - محور اليقظة الاستراتيجية:

الرقم	اليقظة الاستراتيجية	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
مراحل عملية اليقظة الاستراتيجية						
01	تقوم الشركة بدراسة و تحليل البيئة الكلية للمؤسسة.					
02	تقوم المؤسسة بجمع البيانات من مصادر داخلية و خارجية لضمان دقة المعلومات.					
03	عند تحليل البيانات في المؤسسة يتم عرضها في					

الملحق رقم (01): الاستبيان

					صورة مبسطة يسهل فهمها و الوصول اليها.	
					يتم تحليل المعلومات في المؤسسة بهدف تحسين المعرفة لدى الموظفين.	04
					يتم توزيع المعلومات في المؤسسة لتحقيق التكامل و التفاعل بين الوحدات التنظيمية و الوظائف المختلفة.	05
					يتم تطبيق المعرفة المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات.	06
نظام اليقظة الاستراتيجية						
					يوجد في المؤسسة نظم تتوجه نحو مخازن البيانات الموضوعية الحالية و التاريخية.	07
					تتوفر في المؤسسة نظم معلومات حاسوبية تقوم بتنفيذ جملة من الأنشطة بهدف انتاج معلومات شاملة و موجزة بصفة دورية.	08
					تتعمد المؤسسة بتكنولوجيا استكشاف المعرفة و استخلاصها من البيانات المهيكلة.	09
					تقوم المؤسسة بمراقبة التمويل و الاستهلاك .	10
					توفر المؤسسة نظم معلوماتية تساعد على توفير المعلومات الكافية عن رغبات الزبائن و تفضيلاتهم الشرائية.	11
طرق و وسائل اليقظة الاستراتيجية						
					تقوم المؤسسة بمقارنة ادائها الحالي بأداء المؤسسات المنافسة لها بهدف التحسين المستمر و ضمان التفوق.	12
					تستعمل المؤسسة طريقة القياس العلمي للمقارنة بين أدائها و أداء المؤسسات المنافسة لها.	13
					تتوفر في المؤسسة اجهزة و معدات تستخدم	14

الملحق رقم (01): الاستبيان

					لإدخال المعلومات و خزنها و تداولها و بثها للمستفيد.	
					تمتلك المؤسسة برمجيات خاصة لتشغيل الحاسوب و تنسيق وحداته.	15
					يسهل على المؤسسة تقديم العديد من الخدمات لزبائنها بفضل وجودة شبكة الانترنت.	16

(ب) - محاور إدارة الأزمات:

الرقم	إدارة الأزمات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق اطلاقا
الانشطة الاستراتيجية لإدارة الأزمات						
01	ثقافة المؤسسة تساند بوضوح إدارة الأزمات.					
02	الإدارة العليا لديها احساس واضح بأهمية إدارة و مواجهة الازمات.					
03	التقارير الرئيسية للمؤسسة تهتم بذكر مجهودات الشركة في مواجهة الأزمة.					
04	التخطيط الاستراتيجي للشركة يتضمن التخطيط لمواجهة الأزمات.					
05	الشركة تقوم برسكلة مسؤوليها للتدريب على إدارة الأزمات.					
متطلبات نظام إدارة الأزمات						
06	هناك وحدة تنظيمية معينة بإدارة الأزمات.					
07	هناك فريق أو لجنة لإدارة الأزمات.					
08	هناك ميزانية لإدارة الأزمات.					
09	نظام المعلومات بالمنظمة في خدمة إدارة الأزمات.					
10	هناك نظام محدد يكشف الإنذارات المبكرة.					
أنشطة تشخيص الأزمات						

الملحق رقم (01): الاستبيان

					11	هناك معرفة تامة لشكل الأخطار التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.
					12	هناك تغطية تأمينية شاملة لكافة الأزمات الممكنة.
					13	هناك بحوث عن الأخطار الخفية المحتمل أن تواجهها الشركة.
					14	هناك مراجعة شديدة و دورية لمدى سلامة أجهزة السلامة
					15	هناك جداول صارمة للبحث و الصيانة.

نشكركم على حسن تعاونكم

1) صدق و ثبات أداة الاستبيان:

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	56	100,0
	Excluded ^a	0	,0
	Total	56	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,887	31

2) خصائص عينة الدراسة:

الجنس				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	41	73,2	73,2	73,2
انثى	15	26,8	26,8	100,0
Total	56	100,0	100,0	

العمر				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid من 20 الى 29 سنة	13	23,2	23,2	23,2
من 30 الى 39 سنة	22	39,3	39,3	62,5
من 40 الى 49 سنة	11	19,6	19,6	82,1
من 50 سنة فأكثر	10	17,9	17,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

المستوى التعليمي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي و اقل	18	32,1	32,1	32,1
جامعة	33	58,9	58,9	91,1
دراسات عليا	5	8,9	8,9	100,0
Total	56	100,0	100,0	

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

المستوى الوظيفي				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
إطار	23	41,1	41,1	41,1
عون تحكم	13	23,2	23,2	64,3
تنفيذي	9	16,1	16,1	80,4
إطار سامي	11	19,6	19,6	100,0
Total	56	100,0	100,0	

سنوات الخدمة				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
أقل من سنة	6	10,7	10,7	10,7
من سنة إلى 5 سنوات	9	16,1	16,1	26,8
أكثر من عشر سنوات	20	35,7	35,7	62,5
من 6 إلى 10 سنوات	21	37,5	37,5	100,0
Total	56	100,0	100,0	

(3) المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية:

	نظم المؤسسة توفر معلوماتها تساعده على توفير المعلومات الكافية عن رغبات الرافدين و تفضيلاتهم الشرائية.	تجميع المؤسسة تقوم بالبيانات من مصادر داخلية و خارجية لضمان دقة المعلومات	البيانات تحليل عند المؤسسة يتم عرضها في صورة مبسطة يسهل فهمها و الوصول اليها	المعلومات تحليل يتم في المؤسسة بهدف تحسين المعرفة لدى الموظفين	المعلومات توزع بين الكامل و الناقص بين الوحدات التنظيمية و الوظائف المختلفة	السرعة تطبيق يتم المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات	المؤسسة في يوجد نظم تتوجه نحو مخازن البيانات الموضوعية الحالية و الخارجية	المؤسسة في تتوفر حاسوبية تقوم بتقييم جملة من الأنشطة بهدف انتاج معلومات شاملة و موجزة بصفة دورية.	المؤسسة تهتم بتكنولوجيا استكشاف المعرفة و استخلاصها من البيانات الهيكلية
N	Valid 56	56	56	56	56	56	56	56	56
	Missing 0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mean	4,14	4,23	4,13	4,00	4,23	4,05	3,88	4,07	3,96
Std. Deviation	,616	,713	,662	,915	,632	,672	,833	,735	,713

Statistics

المؤسسة تقوم بمراجعة التكوين و الاستهلاك	نظم المؤسسة توفر معلوماتها تساعده على توفير المعلومات الكافية عن رغبات الرافدين و تفضيلاتهم الشرائية.	تجميع المؤسسة تقوم بالبيانات من مصادر داخلية و خارجية لضمان دقة المعلومات	البيانات تحليل عند المؤسسة يتم عرضها في صورة مبسطة يسهل فهمها و الوصول اليها	المعلومات تحليل يتم في المؤسسة بهدف تحسين المعرفة لدى الموظفين	المعلومات توزع بين الكامل و الناقص بين الوحدات التنظيمية و الوظائف المختلفة	السرعة تطبيق يتم المحصل عليها في شكل قرارات على مختلف المستويات	المؤسسة في يوجد نظم تتوجه نحو مخازن البيانات الموضوعية الحالية و الخارجية	المؤسسة في تتوفر حاسوبية تقوم بتقييم جملة من الأنشطة بهدف انتاج معلومات شاملة و موجزة بصفة دورية.	المؤسسة تهتم بتكنولوجيا استكشاف المعرفة و استخلاصها من البيانات الهيكلية
56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4,05	3,91	4,11	3,75	3,79	4,11	4,43	3,86	3,80	3,75
,724	,745	,802	,837	1,022	,846	,568	,699	,818	,694

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

التطبيق	الإشراف على الشركة بمقتضى القانون للمواضيع الأخرى	مسؤولية التدريب على إدارة الأعمال	تطبيق وحدة هناك معدة بإدارة الأعمال	إحدى أو فريق هناك لإدارة الأعمال	إدارة موارد هناك الأعمال	السلوكيات نظام بالمنظمة في خدمة إدارة الأعمال	معد نظام هناك يكتف الإنتاجات المعيرة	كافة معرفة هناك لشكل الإنتاج التي يمكن أن تعرض لها المؤسسة	تأهيلية تحلية هناك شاملة كافة الأعمال الممكنة	عن حدوث هناك الخطأ الخفية الممكن أن يولجها الشركة	تدوية مراجعة هناك و تدوية لدى سائمة أجهزة السائمة	صارمة جداول هناك للبحث و الصيانة
56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56	56
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3,91	3,89	4,05	3,89	3,59	3,86	4,00	3,63	3,98	3,93	4,04	4,14	4,14
668	908	773	802	869	645	874	1,001	726	735	785	773	773

4) الانحدار المتعدد و البسيط و تحليل التباين و العلاقات الارتباطية :

Correlations

طرق ووسائل البقطة	نظام البقطة	مراحل البقطة	ادارة الازمات	ادارة الازمات	طرق ووسائل البقطة
Pearson Correlation	646	647	1,000	1,000	ادارة الازمات
	724	1,000	647	647	مراحل البقطة
	1,000	724	646	646	نظام البقطة
	427	333	422	422	طرق ووسائل البقطة
Sig. (1-tailed)	0,000	0,000	.	.	ادارة الازمات
	0,006	0,000	0,000	0,000	مراحل البقطة
	0,001	.	0,000	0,000	نظام البقطة

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

	طرق ووسائل البقطة	,001	,006	,001	.
N	ادارة_الازمات	56	56	56	56
	مراحل_البقطة	56	56	56	56
	نظام_البقطة	56	56	56	56
	طرق ووسائل البقطة	56	56	56	56

Model Summary^b

Model	I	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
						R Square Change	F	Change	Sig. F Change
1	713 ^a	,509	,480	,284	,509	17,940	3	52	,000

a. طرق ووسائل البقطة، مراحل البقطة، نظام البقطة
b. ادارة_الازمات
Dependent Variable:

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	4,336	3	1,445	17,940	,000 ^b
Residual	4,189	52	,081		
Total	8,525	55			

a. ادارة_الازمات
Dependent Variable:
b. طرق ووسائل البقطة، مراحل البقطة، نظام البقطة
Predictors: (Constant),

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,164	,385		3,022	,004	,391	1,938					
مراحل_النقطة	,297	,114	,368	2,612	,012	,069	,525	,647	,341	,254	,475	2,105
نظام_النقطة	,249	,119	,308	2,092	,041	,010	,487	,646	,279	,203	,437	2,289
طرق_ووسائل_النقطة	,126	,081	,169	1,568	,123	-,035	,288	,422	,212	,152	,817	1,224

Dependent Variable: ادارة_الازمات

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics			
					R Square Change	F Change	df1	Sig. F Change
1	,704 ^a	,496	,486	,282	,496	53,071	1	,000

a. Predictors: (Constant), النقطة_الاستراتيجية

b. Dependent Variable: ادارة_الازمات

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4,226	1	4,226	53,071	,000 ^b
	Residual	4,300	54	,080		
	Total	8,525	55			

a. Dependent Variable: الادارة_الازمات
b. Predictors: (Constant), النقطة_الاستراتيجية

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Std. Error	Standardized Coefficients		t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
	B	Std. Error		Beta	t			Sig.	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1,128	,381			2,962	,005	,364	1,891							
البقطة_الاستراتيجي	,681	,094		,704	7,285	,000	,494	,869	,704	,704	,704	1,000	1,000	1,000	
حبة														0	

a. Dependent Variable: الادارة_الازمات

Independent Samples Test									
	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
								Lower	Upper
ادارة_الازمات									
Equal variances assumed	,000	,998	2,097	54	,041	,242	,115	,011	,473
Equal variances not assumed			2,097	24,967	,046	,242	,115	,004	,479
النقطة_الاستراتيجية									
Equal variances assumed	6,358	,015	1,334	54	,188	,163	,122	-,082	,407
Equal variances not assumed			1,128	19,151	,273	,163	,144	-,139	,464

ANOVA						
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
ادارة_الازمات						
Between Groups	,298	3	,099	,629		,600
Within Groups	8,227	52	,158			
Total	8,525	55				
النقطة_الاستراتيجية						
Between Groups	,253	3	,084	,496		,687
Within Groups	8,854	52	,170			
Total	9,108	55				

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ادارة_الازمات					
Between Groups	,165	2	,083	,524	,595
Within Groups	8,360	53	,158		
Total	8,525	55			
البقطة_الاستراتيجية					
Between Groups	,347	2	,174	1,050	,357
Within Groups	8,760	53	,165		
Total	9,108	55			

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ادارة_الازمات					
Between Groups	,686	3	,229	1,516	,221
Within Groups	7,840	52	,151		
Total	8,525	55			
البقطة_الاستراتيجية					
Between Groups	2,403	3	,801	6,213	,001
Within Groups	6,704	52	,129		
Total	9,108	55			

الملحق رقم (02): مخرجات برنامج SPSS

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ادارة_الازمات					
Between Groups	,382	3	,127	,814	,492
Within Groups	8,143	52	,157		
Total	8,525	55			
البقطة_الاستراتيجية					
Between Groups	,282	3	,094	,554	,648
Within Groups	8,826	52	,170		
Total	9,108	55			