

إدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية

كنزة مغيش

أستاذة محاضرة "أ"، كلية العلوم السياسية، جامعة الجزائر 3
kenza.meghiche@yahoo.fr

الملخص

لم تعد الأزمة وقتا سيئا نمر به بل أصبحت مناخا دائما، وثقافة أفراد ومنظمات، إنها سمة أساسية في المجتمعات الحديثة، مجتمعات أصبحت فيها إدارة الأزمات منهجا دائما تيرره تقلبات الأسواق العالمية اقتصاديا والتهديدات الأمنية متعددة الالوجه والمصادر سياسيا والمخاطر بشتى أشكالها استراتيجيا. ميّز المقال بين مفهومي "الأزمة الحدث" و"الأزمة المسار" وناقش أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة هذه الأزمات واستباقها.

الكلمات المفتاحية

الأزمة، إدارة الازمة، الأزمة الحدث، الأزمة المسار، اليقظة الاستراتيجية.

Résumé

Cet article souligne le caractère permanent des crises modernes. La crise n'est plus un mauvais moment à passer, elle est devenue un climat permanent, une culture des individus et des organisations. Une distinction conceptuelle entre la crise dite "Crise Événementielle", et "crise Processuelle" a été effectué, en examinant l'importance de la Veille Stratégique dans la gestion des Crises.

Mots clés

Crise, Risk Management, crise événementielle, crise processuelle, veille stratégique.

مقدمة

يعرف العالم منذ سنوات حركة غير مشهودة من التحولات في مجالات عدة سياسية، اجتماعية، اقتصادية، بيئية مناخية...، صاحبها عدة سيناريوهات منها ما كان متوقعا ومنها ما كان غير منتظر، وأصبحت معها الأزمات شكلا من أشكال حياتنا اليومية، ناهيك عن التغيرات المناخية التي تسببت في إفراز ظواهر مناخية أكثر حدة مثل (أوراغون كاترينا، زلازل وتسوناميات آسيا الجنوبية...) كما ارتفع مستوى الحوادث التكنولوجية والصناعية مثل انفجار عدد من المحطات البترولية والغازية في السواحل، الكوارث الطبيعية، العواصف، درجات حرارة غير موسمية، أزمات صحية (أنفلونزا الطيور، أنفلونزا الخنازير)؛ أزمات اجتماعية كالانتفاضات الشعبية، وصناعة المعلومة عبر تطور الإعلام والمجتمع المعلوماتي الحاضر في كل زمان ومكان عبر مختلف وسائله السمعية البصرية والانترنت، ومع العولمة والاعتماد المتبادل المتزايد بين المجتمعات والدول ظهرت مخاطر جديدة مثل عدم الاستقرار المالي، وأصبحت مختلف النشاطات أكثر ارتباطا بالنسق الدولي وبالتالي أكثر عرضة لتقلباته.

أمام هذا الوضع وأمام ما تخلفه تلك الأزمات من آثار قوية أصبحت الدولة أكثر وعيا بتحديات الوضع وبضرورة التمرس فيما يعرف بإدارة الأزمة وذلك من خلال تبني إجراءات جديدة تنظيمية ومعارية مثل: قانون الأمن المالي (LSF)، قانون المخاطر التكنولوجية والطبيعية، قوانين الجودة عموما ISO ايزو 17799/27001 للأمن المعلوماتي، وإيزو 14001 لتسيير البيئة وإيزو 22301 لاستدامة النشاطات، ناهيك عن تطوير مخططات حماية ووقاية بهدف تنسيق النشاطات وتنظيم حلقات محاكاة حول الأزمات والتركيز أساسا على محور اتصال الأزمة.

أولاً: تعريف الأزمة

لا يمكن تعريف الأزمة تعريفا جامعاً مانعاً بالنظر لتعدد العناصر التي تتרכب منها من جهة، ولا اعتبارها مفهوما مرتبطين أساساً بالتصور الذي يملكه الفاعلون حول الوضع، فنفس الوضعية يمكن النظر إليها من زوايا عديدة، ومن تصورات مختلفة.

هذا ما دفع بالعارفين بأبجديات الموضوع إلى التعريف بالأزمة انطلاقاً من مفهوم "وضعية الأزمة" لأن التعريف بهذه "الوضعية" يتم وفق "التصور المتعلق

بالأزمة" وهو ليس واحدا عند الجميع، مما يفرز عدة تصورات وبالتالي تعاريف ؛ ورغم ذلك، يجمع هؤلاء على أن الأحداث المتأزمة بطابعها غير المتوقع، هي فترات من الاضطراب والشكوك في حياة الدول والمجتمعات، تعبر عن وجود عناصر خفية يمكنها أن تظهر في أية لحظة، وتتميز بخاصيتين أساسيتين عموما، خاصة زعزعة الاستقرار processus de déstabilisation؛ وخاصة التأثير على الإطار المرجعي القائم ؛ ويربطها الكثيرون بأثر ديناميكيات التغيير التي تتميز بطابعها الفجائي، المصاحب لعملية إعادة تقييم للوضع، وهي تمس عدة مجالات وتأخذ عدة أشكال، وضعية خاصة تستلزم ردود أفعال خاصة.

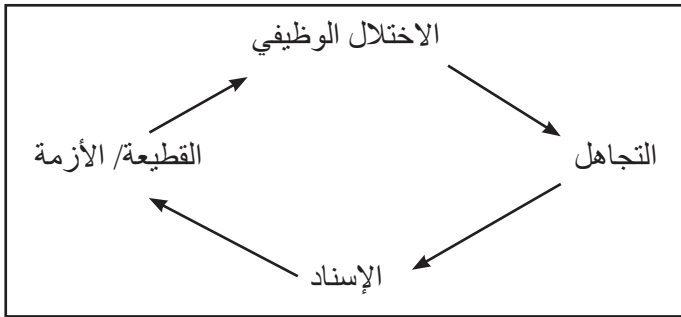
وتجمع مختلف التعاريف حول الأزمة على أنها: "انتقال من حالة نظام نحو حالة من الفوضى"؛ هي وضعية غير متوقعة غالبا، وضعية تستلزم الطابع الاستعجالي في القرار، وضعية تفرز نتائج داخلية وخارجية تهدد بقاء النظام العام؛ تمر بدورة حياة مكتملة تمس عادة أربع مراحل:

1. مرحلة الاختلال الوظيفي

2. مرحلة التجاهل

3. مرحلة الإسناد / Attribution / الحكم judgement

4. مرحلة القطيعة/ الأزمة



Le cycle de développement des crises selon C. ROUX-DUFORT (2003)

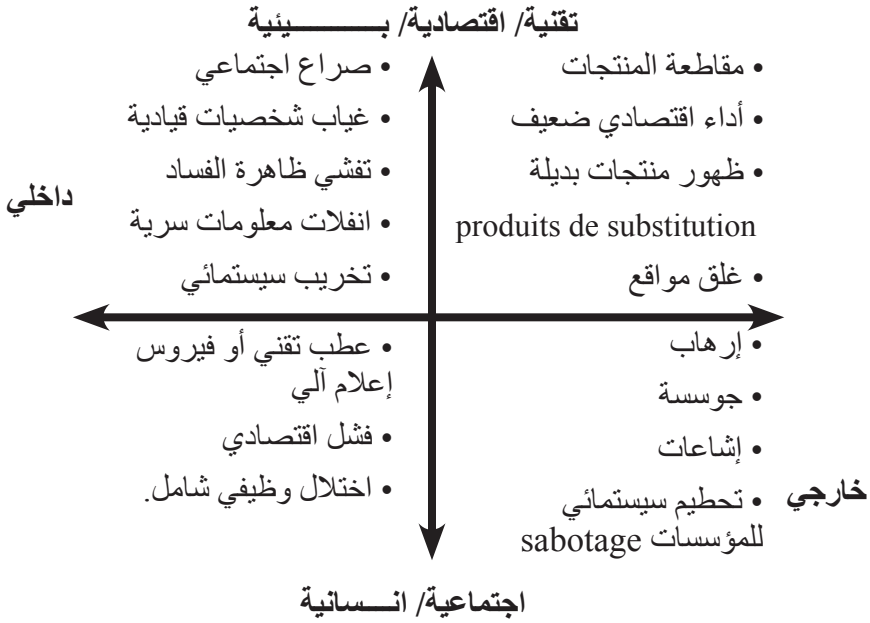
1 - Rémy VOLPI. *A propos du management de crise*. document de travail, N°69 Novembre 2003, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du Littoral côte D'Opale, p.4.

يتم تنمية بذور التأزم وإطلاق الدورة بارتكاب 5 أخطاء "كلاسيكية"² يمكنها تهديد الوضع العام وخلق ما يسمى بوضعية أزمة:

1. أن تتجاوزك الأحداث على الرغم من أهميتها؛
2. ألا تتمكن من التعرف على الأزمة في بداياتها؛
3. أن تتحرك متأخرا؛
4. أن تتخفى خلف حصنك المنيع ! وتنفي مسؤولياتك ولا تثق في إمكانيات الفواعل والبيئة الخارجية؛
5. أن يغيب الاتصال أو أن تكون الاستراتيجية الاتصالية غير ملائمة.

وللأزمة عدة مصادر، حيث يمكن تجميع الأزمات في عائلات كبيرة، يتم خلالها التركيز على العوامل التي أدت لانفجار الأزمة وذلك: بحسب مصدرها (خارجي/ داخلي)، وبحسب طبيعتها (تقنية، اقتصادية، بيئية، اجتماعية، إنسانية...)؛ كما يفترض تصنيفها بحسب مسبباتها، وتعتبر بعض العناصر المتعلقة بدرجة كثافة المعلومات والاستعمال السيئ للتكنولوجيا وتقلص الوقت الخاص باتخاذ القرار والفعل، كلها عوامل من شأنها أن تفجر بؤر تأزم، وتعدّ بعدها- من عملية إدارة الأزمة، لذلك تقترح أدبيات تحليل الأزمات دائما تحديد مكامن الخلل أولا، من خلال الاستعانة ببعض المؤشرات الهامة مثل : التغيرات السريعة في البيئة، الأخطاء الاقتصادية والتقنية والتسييرية عموما على المستوى الداخلي والخارجي، ناهيك عن شكاوي المواطنين وحملات عدم الرضى العام، أو حتى الإشاعات، كمؤشرات إنذار مبكر تغذي من تبلور وضعية الازمة.

2- Patrick LAGADEC. *Apprendre à gérer les Crises : Sociétés vulnérables – Acteurs responsables*, MBA - Cours de Gestion des Ressources Humaines, 2003, p.5.



ثانياً: هل الأزمة حدث أم مسار؟

يملك أغلب البشر مقاربة سلبية حول الأزمة بتصورهم لها على أنها مناسبة سيئة مليئة بالحوادث المفاجئات والارتباك؛ وضمن نفس الطرح يركزون على خاصيتها المربكة والمعقدة وجوها المليء بالشكوك، وأنها وضعية لا يمكن فيها تحديد ثنائية "السبب-النتيجة"؛ لكن ! البعض الآخر قد يراها مؤلدا للهمة كما يقول المثل.

قدمت الأدبيات في موضوع الأزمات وتسيير الأزمة مقاربتين تحليل رئيسيتين: واحدة "حدثية" événementielle، وأخرى "مسارية" processuelle³.

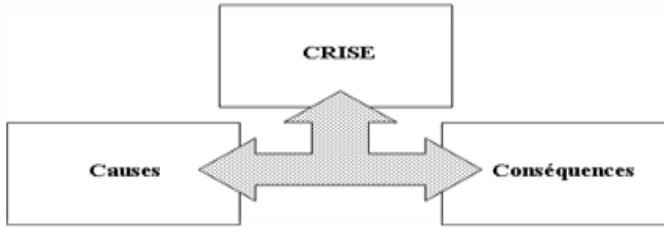
يطرح مفهومي "الأزمة الحدث" و«الأزمة المسار» إطارا مفاهيميا للأزمة يتجاوز وجهة النظر التقليدية التي تصفها كمجرد حدث، نحو وجهة نظر استراتيجية، بكونها لحظة حاسمة ونقطة تحول نحو الأفضل أو الأسوأ، ويتجاوز هذا الطرح التصنيفات التقليدية للأزمة ذات الأساس الواحد نحو التصنيفات الحديثة متعددة المعايير.

3- Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Cruz. Les dimensions des crises: Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. *Revue Internationale d'Intelligence Économique*, Lavoisier, 2009, 1, p.4.

"الأزمة الحدث" محدودة من حيث الزمان والمكان، محدودة التوقيت، قد تنتمي لأزمة أعقد منها، وقد تشكل حدثا عرضيا معزولا، وأسباب هذا النوع من الأزمات "الحدثية" يسهل تحديده في المكان والزمان؛ وتركز مقاربة "الأزمة الحدث" على طبيعة السبب المفجر للأزمة وخصوصا على نتائجها، ضمن تصور يقوم بالتركيز على الأعراض " les symptômes «، والتحليل القائم على المظهر الخارجي؛ ومن خلال منطق رد الفعل، وحصرها ضمن بعد ضيق.

الأزمة الحدث

Crise : L'approche événementielle



أما "الأزمة المسار" فهي تصور لوضع أكثر تعقيدا، هي تعبير عن ارتباك جدي في نسق المرجعيات Système de Référence قد يؤدي إلى فقدانه، وقد تشير أيضا إلى أوضاع نادرة وأخرى لا يمكن تفاديها!

تعتبر الأزمة المسار عن وضعية مليئة بالدلالات، حيث تضع هذه المقاربة مفهوم الأزمة في إطار أكثر عمقا من خلال الاهتمام بجذورها وديناميكيتها التطويرية، كونها تعبير عن وضعية صعبة ناتجة عن جملة من الاختلالات التراكمية، التي تبعد عنها الطابع الفجائي غير المتوقع وتجعله طرح غير مقبول، فهي مسار مراحل الأولى تكاد تكون معلومة، وحتى ديناميكيات التطور ومرحلة التعقد، وصولا إلى مرحلة الانفجار التي تنتهي بظهور مرحلة إعادة التوازن والتغيير أين يتحقق التغيير الحقيقي؛ إنها مراحل تعبر عن عدم الانتظام في النسق العام، بل وعن إعادة النظر في هوية هذا النسق أحيانا، في مهامه وقيمه.

تعتبر الأزمة ضمن هذا الطرح فرصة ذات قدرة كبيرة على تطوير الوضع، هي محرك للتغيير، مسار من التحولات، والمرحلة الأخيرة ضمن سلسلة من

Crise : L'approche processuelle

و يمكن تلخيص خصائص المقاربتين في الجدول الآتي 4:

المصدر: Roux-Dufort (2000)

ثالثاً : إدارة الأزمة Risk Management

تعرف إدارة الأزمة بـ "Risk Management" وتعني قيام دولة (أو أي تنظيم آخر) باستخدام مختلف الأدوات والوسائل على نحو يحفظ لتلك الدولة مقدراتها- بما في ذلك مواردها الطبيعية وغير الطبيعية- ويقلل من خسائرها إلى أدنى حد ممكن؛ فإدارة الأزمات هي " نشاط هادف يقوم على البحث، ثم الحصول على المعلومات اللازمة التي تمكن من التنبؤ بالتأزم، وباتجاهاته المتوقعة، وتهيئة المناخ المناسب للتعامل مع ذلك الوضع المتأزم، عن طريق اتخاذ التدابير الكفيلة بالتحكم فيه، والقضاء عليه أو تغيير مساره لصالح وضع أكثر استقراراً⁵.

تعد عملية التشخيص الجيد من أخطر وأهم العمليات في الإدارة الناجحة للأزمات، إن إدارة الأزمة "عملية خاصة تتعامل مع حدث غالباً ما يكون مفاجئ، وتحتاج لأفعال حاسمة وسريعة، تتوافق مع تطورات الوضع، وبالتالي تحتاج المبادأة في قيادة الأحداث والتأثير عليها وتوجيهها وفقاً لمقتضيات الأمور.

الأزمات مثل أي مرض خطير يصيب جسد الإنسان ويحتاج لأساليب جراحية فعالة وقوية لتصحيح الموقف، فعمليات المواجهة السطحية وتسكين الآلام لا تقضي على جذور المشكل ؛ ورغم أنه لا توجد أزماتان متشابهتان تماماً، وأن لكل أزمة طبيعة خاصة ونائج وطرق علاج تختلف عن الأخرى، إلا أن التاريخ كثيراً ما يعيد نفسه، وكثيراً ما يكون الماضي مختبراً للتجارب، حيث علّمنا التاريخ أن بعض الأزمات قد تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر، ولكنه علّمنا أيضاً أن بعضها الآخر ينفجر فجأة بدون سابق إنذار؛ وأنه عادة ما تكون الأزمات ذات تأثير شديد ومنتشر، ولا يجب النظر إليها دائماً على أنها تهديد للبقاء، فبعض المجتمعات خرجت من أزماتها أكثر قوة، وأن الإدارة الناجحة للأزمات تستطيع الزيادة من قدرة المجتمع والدولة وعلى تحديد مواطن القوة والضعف في وضعهم الحالي⁶.

عند ظهور الأزمات تصبح عملية التفاعل المجتمعي العام متقطعة ومعقدة، ويتطور هذا الوضع التفاعلي تدريجياً ومرحلياً، لذلك يجب أن تتكيف عملية إدارة الأزمات مع هذا المنطق المرحلي والتدريجي وعليها تطوير مجموعة من المناهج

5- مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، إدارة الأزمات: إطار نظري. غزة : معهد التنمية البشرية، ص. 22.

6 - عبد القادر محمد عبد القادر، فن إدارة الأزمات، http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf

والتقنيات القادرة على تحقيق الإدارة الناجعة للأزمات.

تتطلب إدارة الأزمة تقدير الأمر المفاجئ، وتحديد اتجاهات الحركة البديلة، وتصور السيناريوهات الممكنة لتطور الأحداث، ثم اتخاذ القرارات والمسارات الكفيلة بالسيطرة على الموقف، مع الاستعداد للتغيير عند الحاجة⁷، أي أن إدارة الأزمات هي إدارة علمية رشيدة تقوم على البحث والحصول على المعلومات واستخدام الأنسب منها كأساس للقرار المناسب، هي إدارة تقوم على التخطيط والتنظيم والرقابة والبعد عن الارتجالية والعشوائية⁸.

الممارسات الجيدة في مجال إدارة الأزمات⁹

تشتغل الدولة في بيئات متغيرة على المستويين المحلي والدولي، ويوجد في هذه البيئات عديد من القضايا التي يمكن أن تتحول إلى أزمات إذا لم يتم التعامل معها في وقت مبكر، حيث تبدأ الأزمات بعدد من الأحداث المتواترة التي تمثل إنذاراً مبكراً بإمكانية حدوث الأزمة، وتتشكل جملة من المؤشرات التي تحتم التدخل الفوري لاحتواء الوضع، قد تكون هذه المؤشرات فجائية وقد تكون على شكل إنذارات سابقة، لذلك، تقوم إدارة الأزمة في الدولة الحديثة على سبع (7) أبعاد مفتاحية وتكاملية وهي: البعد التقني، الإنساني والاجتماعي، القانوني، السياسي، الاستراتيجي، الأخلاقي، والاتصالي.

تشكل تلك الأبعاد في مجموعها دعائم لبناء استراتيجية لإدارة أزمة Risk Management يتم مرافقتها بجملة من الآليات التقنية التي تتعلق أساساً بإعداد مخطط لتسيير الأزمة من قبل فريق عمل يتم تشكيله لهذا الغرض، ووضع برنامج تمويل للهيئات والفواعل المكلفة بإدارتها، مدعماً بمجموعة وسائل تكنولوجية الأكثر ملائمة لإنشاء موقع ونظام معلوماتي، انترانت...، ويتضمن إعداد مخطط لإدارة الأزمة، العناصر الآتية:

7- Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Cruz. Op.cit. ,p.4.

8- أحمد صقر عاشور وآخرون. إدارة الأزمات. مركز الدراسات الوطنية، جامعة المنوفية، ص. 76.

9 - Gérard PARDINI. *La gestion de crise*, Paris : institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010, p.23.

• **نظام للتنبيه** Schéma d'Alerte، يسمح بالتحديد الدقيق للمراحل الضرورية لنقل المعلومة على كافة المستويات؛

• **خلية أزمة** مكلفة بالتعريف الدقيق لكل الأطراف المعنية بالأزمة؛

• **ملفات المهام** Les fiches missions التي توضح بدقة الأدوار لكل الفاعلين خلال إدارة الأزمة وبعد حلها.

• **ملفات الوسائل** Les fiches outils التي تسهر على نقل المعلومات وإعداد التقارير Reporting خلال إدارة الأزمة وتحقيق الفعالية في المسعى ككل.

• **ملاحق**، مثل دليل الأزمة، المخططات ومخططات المواقع الاحتياطية plans des sites de repli التي تسمح لكل المتدخلين بإيجاد المعلومات الضرورية التي يحتاجونها للقيام بدورهم في إدارة الأزمة.

• **إقامة إطار مادي وتنظيمي** - ضمن مقاربة استباقية - بهدف التجند الفوري في حال ظهور أحداث استثنائية، للتقليل من هاشم الارتجال.

يتفاعل هذا المخطط مع عدد من الممارسات الجيدة المكتسبة قبل وأثناء وبعد الأزمة، كمجموع تدابير واجراءات ضرورية من أهمها:

قبل الأزمة: استباق خلايا أزمات، يتم اختيار الأعضاء وتكوينهم وفهرستهم في دليل، وتخصيص هياكل خاصة لذلك معينة قبلها ومجهزة ومختبرة لوجستيكيا (هاتف، فاكس، كمبيوتر...)، ويجب على الأطراف المعنية بتسيير الملف أن تكون على دراية بالإجراءات التنظيمية والقانونية، وعلى قدرة على التحكم في نظام التنبيه schéma d'alerte، وعلى دراية بتركيبة خلية الأزمة وللدوار والمسؤوليات؛ والتحكم في وسائل التسيير (لوحات القيادة خاصة) والتحكم في استراتيجية ديمومة النشاطات المتعلقة بتسيير الأزمة.

خلال الأزمة: يجب الاهتمام بإشكالية التنظيم داخل خلية الأزمة حيث يلتزم مسؤول الخلية بالسهر على التزام الأعضاء وتنظيم وبرمجة الجلسات، توزيع المهام والصلاحيات ومقاييس التدخل لكل طرف، صياغة عرض حال عن الوضع الحالي وجمع المعطيات الضرورية حوله، التعريف بالاحتياجات المتعلقة بإدارة الأزمة مثل: الوسائل اللوجيستكية، الموارد البشرية الإضافية...

تلتزم خلية الأزمة بوضع استراتيجية واضحة حول إدارة الأزمة، من خلال

التركيز على البعد الاتصالي، والتسيير العملياتي للملف، وديمومة النشاطات، مع متابعة مسألة تنفيذ الاستراتيجية ونشرها، والتأكد من تحيين جداول الأحداث، tableau des évènements وتقديم كل المعطيات الضرورية للاتصال خلال جلسة العمل. فالاتصال مسألة غاية في الأهمية خلال الأزمة، اتصال واضح مكثف وموجه نحو الجمهور المستقبل، كما ينبغي للاستراتيجية الاتصالية أن توجه خارجيا نحو وسائل الإعلام والسلطات العمومية، ومختلف الفواعل.

بعد الأزمة يجب تقييم تجربة الخلية وتحيين مخطط تسيير الأزمة ومناقشة التوصيات من أجل إقامة مخطط عملياتي، مع الاهتمام بالاتصال ما بعد الأزمة والإعلان الصريح عن تخطيها من خلال إبراز عناصرها المفككة (أي التي تم تفكيكها).

رابعاً: دور اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

تقوم اليقظة الاستراتيجية على مبدأي الرصد والانداز. الرصد بمفهومه الشامل مصطلح حديث النشأة، نتج استخدامه باللغة الفرنسية veille عن مفهوم المراقبة بالرادار لحماية منطقة ما، والمراقبة هي ذلك العمل المنظم والمستمر لرصد البيئة والكشف عن المعلومات حيث تلعب دورا هجوميا offensif لاكتساب المعارف حول البيئة ودورا دفاعيا défensif لحماية تلك المعارف.

تعرف المنظمة الفرنسية للتقييس Afnor الرصد على أنه: عملية أو نشاط مستمر وفي معظم الأحيان متكرر، يسعى لمراقبة نشطة للمحيط لتدارك التغيرات والتطورات الحاصلة فيه .

فاليقظة الاستراتيجية هي مسار جماعي متواصل يهدف التقاط المعلومات واستخدامها بشكل استباقي حول التغيرات الممكنة في البيئة الخارجية بهدف خلق الفرص والتقليص من المخاطر. هدف اليقظة هو خلق ردود الأفعال السريعة وفي الوقت المناسب. يستعمل الانكلوساكسونيون للدلالة على اليقظة الاستراتيجية مفهومي ¹⁰Competitive Intelligence و Environmental Scanning

10- 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, p. 01.

كما يعرف الرصد أيضا على أنه نظام معلوماتي منظم ومهيكل يقوم على جمع، معالجة، وبث المعلومات المتعلقة بالمحيط والبيئة، وذلك بطريقة مستمرة وديناميكية، هو تحليل متيقظ وحذر لمختلف أوجه البيئة والمحيط من أجل اتخاذ أفضل القرارات، وفن يعاين، يجمع، يعالج ويخزن المعلومات والإشارات الملأمة التي تسمح بتدارك الماضي وحماية الحاضر وردع ومجابهة تهديدات المستقبل . فالرصد عملية حيوية من أجل الاستمرار والبقاء.

تقوم المقاربة الفرنسية في الرصد على مبدأ الاستعلام من أجل التحرك
(Se Renseigner pour Agir)

في حين تقوم المقاربة الألمانية على المعرفة من أجل الفهم
(Connaitre pour Comprendre)

أما المقاربة الإنكليزية فترتكز على مبدأ الفهم من أجل التكيف
(Comprendre pour s'Adapter)

ما معنى الرصد الاستراتيجي؟

الرصد الاستراتيجي عملية جماعية مستمرة ذات طابع استباقي، أو توقعي، من خلال تعقب وجمع واستعمال المعلومات التي تخص البيئة الخارجية والتغيير المصاحب لها، والتنبأ باحتمال وقوع حدث مستقبلي له تأثير ايجابي أو سلبي على أمن واستقرار الدولة، بغرض التأقلم مع التطور والتغيير في البيئة، وفتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو معرفة الأخطار المحتملة وتفاديها والتقليل من خطر الشك بشكل عام.

فالرصد الاستراتيجي هو "السياق المعلوماتي الذي يساعد على الإصغاء المسبق والارادي إلى البيئة الخارجية لفتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها ومعرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، وهو:

1. لا يخص العمليات الحالية بل يعنى بالقرارات المستقبلية في بيئة متغيرة (الطابع الاستراتيجي).

2. معلوماته إشارات إنذار مبكرة حتى ولو كانت ضعيفة وليست توقعات

مستنبطة من الماضي¹¹.

كيف يتم تقييم فعالية نظام الانذار الاستراتيجي؟

لا يتم تقييم فعالية نظام الانذار الاستراتيجي على مستوى المفاجأة الاستراتيجية ولكن على مستوى التحضير، بمعنى أنه من المستحسن أن تكون متفاجئ بحدث بمستوى عالي من التحضير للتصدي له ؛ على أن لا تكون مستعدا حتى وان كنت غير متفاجئ به. لتفادي ما يسمى المفاجأة الاستراتيجية يجب على الدولة بناء نظام إنذار قوي على مستويين:

1. المستوى التكتيكي Tactical warning (من؟ أين؟ متى؟ كيف؟ سنأتي بالأزمة)

2. المستوى الاستراتيجي Strategic warning الذي يتعلق بالتصور التحليلي والارسالات الفعالة لصانع القرار والمسؤولين حول التغيرات الهامة في مستوى وطبيعة التهديدات والمخاطر التي تواجهها الدولة داخليا وخارجيا، وإعادة تقييم لكيفية التحضير لمواجهتها أو على الأقل التقليل من اثارها السلبية، بهدف التنبؤ بما يسمى بالمفاجأة الاستراتيجية la surprise stratégique.

من أجل الإدراك المبكر للفرص واستغلالها الجيد أنشأت الدول القوية مراكز للرصد المعلوماتي الاستراتيجي من أجل تغذية نظم المعلومات بالمعلومات الحرجة التي تساعد في اتخاذ القرارات وسير النشاطات الحيوية للدولة ومنحها قدرة أكبر وأسرع على التكيف والاستجابة لتحديات البيئة، من خلال جمع وانتقاء وتخزين واستخدام كم هائل من البيانات والمعلومات، وتوفيرها في وقته، حيث غيرت التكنولوجيا خارطة التهديدات والمخاطر ووفرت قدرات هجومية عالية وعمليات فجائية مدمرة.

تقنيات الرصد الاستراتيجي

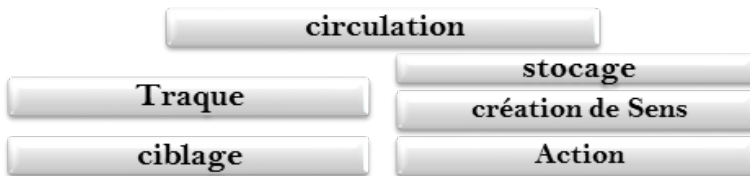
الرصد الاستراتيجي سياق معلوماتي يبدأ بالبحث عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها من أجل تكوين نظرة حول البيئة وتحديد موقعنا فيها. يبدأ

11- سعيد كرومي. الرصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين ادراء المؤسسات الاقتصادية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية، العدد 03، 2013.

الرصد الاستراتيجي بالاستهداف ويعني العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط الذي يتم وضعه تحت المراقبة المسبقة من خلال طرح سؤال: ماذا يجب معرفته من المحيط الخارجي؟ ما هي النقاط التي يجب التركيز عليها؟

من خلال الاستهداف يتم بناء خارطة Cartographie تضم الفواعل والمجالات
Acteurs /Thèmes

مسار الرصد الاستراتيجي¹²



يُبنى الرصد المعلوماتي الاستراتيجي على قاعدة: "أعرف، أفهم، أحلل، أستيق، أتخذ قراراً، أنفذ وأكون دائماً في حركة تجديد". يوصف التجديد بأنه الفنّ الذي يتيح إيجاد الطرق ووضع الشروط الجديدة في سياق معيّن للوصول إلى هدف محدّد.

تكون الانذارات الاستراتيجية غير قابلة للخطأ وجد حساسة، وتكمن الصعوبة الكبيرة في إيجاد التوازن المناسب بين أن يكون الانذار مبكراً قدر المستطاع، لكن ذو مصداقية قدر الإمكان: فلا يستحب أن تنتظر قدوم الخطر خلف الباب، لكن أيضاً عدم توقع أزمة من دون التأكد من وجود وقائع ومؤشرات قابلة للاختبار وذات مصداقية؛ يجب تحديد ماهي القضايا والتهديدات المتوقعة التي تستدعي اهتمام جدي، وتطوير تحاليل قائمة على تقييم الاحداث وربطها مع بعضها لتعطينا فكرة حول المستقبل.

النموذج الرباعي للفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف SWOT

تستطيع الدولة أن تحدد موقفها، وأن تحدد تحركها الاستراتيجي بشكل عام من خلال استغلال الفرص المتاحة أمامها في البيئة واستخدامها للتفوق أو لعلاج

12- Henri ISAAC. Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant les pratiques des entreprises françaises, 8ème congrès de l'AIM, 2006.

أي مشاكل أو تهديدات أو نقاط ضعف تواجهها، واستغلال نقاط القوة لديها، ومن اقتناص الفرص المتاحة والقضاء على التهديدات وعلاج نقاط الضعف.

ولتفادي الازمات الشاملة، تلجأ سياساتها في شتى المجالات والقطاعات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على **الفرص المتاحة والتهديدات** التي تحدث، وإلى تحليل **نقاط الضعف والقوة** لديها، للتعرف على كيفية التوصل إلى استراتيجيات التحرك المستقبلية. يطلق على هذا النموذج للتحليل النموذج المزدوج للبيئة الخارجية والبيئة الداخلية، أو النموذج الرباعي للفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف. ويطلق عليه بالإنجليزية SWOT Analysis وهو اختصار للأربع كلمات الأساسية:

1. نقاط القوة Strengths،

2. نقاط الضعف Weaknesses،

3. الفرص Opportunities،

4. التهديدات Threats.

يتم تحليل الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، ونقاط الضعف، من خلال وضع الأربع متغيرات، وفي كل قائمة يتم تحليل الموقف ومعه التحرك الواجب وفقاً لهذا الموقف.

قائمة الفرص، وكيف يمكن اقتناص كل فرصة على حدة وكيف يستثمر كل واحدة منها.

قائمة التهديدات، يجب تحديد كيف نقلل التهديدات، أو أن نهرب منها أو نتجنبها أو أن نقللها الواحدة تلو الأخرى.

قائمة نقاط القوة، كيف يستخدم نقاط القوة الواحدة تلو الأخرى وكيف يستثمر كل واحدة منها.

قائمة نقاط الضعف كيف نتصرف حيال كل نقطة من نقاط الضعف بشكل منفرد، وكيف نعالجها.

تقييم الأداء الداخلي للدولة			تقييم البيئة الخارجية
نقاط القوة	نقاط الضعف		
المطلوب: عظم استغلال الفرص. عظم استخدام نقاط القوة. فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب: عظم استغلال الفرص. قلل استخدام نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب؟	أهم الفرص	
المطلوب: 1- قلل التهديدات. 2- عظم استخدام نقاط القوة. فما هو التصرف المناسب؟	المطلوب: 1- قلل التهديدات. 2- قلل نقاط الضعف. فما هو التصرف المناسب؟	أهم التهديدات	

يقدم التحليل المزدوج 4 تفاعلات بين كل من الفرص والتهديدات وبين كل من نقاط القوة والضعف. وهذه التفاعلات هي كالآتي:

الفرص × نقاط القوة: إذا كانت الدولة تقع في هذا المربع بصورة أساسية فهي محظوظة لأن أمامها فرص سانحة ولديها نقاط قوة كبيرة ولهذا فإن التوجه يجب أن يكون في اتجاه تعظيم استغلال الفرص السانحة، وتعظيم استخدام نقاط القوة والتي تتمتع بها داخلياً. وما أحسن هذه الظروف التي تنطلق من مركز قوة، عليها أن تتعرف على تلك الاستراتيجيات التي توظف بها مواردها الداخلية القوية في كيفية استغلال الفرص المحيطة بها.

الفرص × نقاط الضعف: إذا صنفت الدولة في هذا المربع، فيجب أن يكون توجهها مركزاً على تقليل نقاط الضعف الداخلية مع استغلال الفرص السانحة بالبيئة. والمشكلة هنا أن نقاط الضعف قد تمنعها من اقتناص الفرص السانحة، فهل يمكنك علاج المشاكل الداخلية حتى تستطيع اقتناص الفرصة؟ هنا يمكن بعد علاج المشاكل الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة أمامها، أو العكس يمكن استغلال الفرص إن تم علاج نقاط الضعف.

نقاط القوة × التهديدات: أن التوجه الأساسي للدولة إذا كانت تقع في هذا المربع هو: كيف يمكن استغلال نقاط القوة الداخلية إلى أقصى حد، وذلك لمواجهة التهديدات الخارجية المحيطة بها؟

نقاط الضعف × التهديدات. إذا كانت في هذا المربع، فأنت في وضع لا تحسد عليه، وتوجه الدولة يجب أن يكون في تقليل كل من نقاط الضعف، والتهديدات تحارب في سبيل البقاء. ومن الاستراتيجيات المناسبة هنا هي تخفيض العمليات التي لا تدر ربح كافي أو ذات التكلفة العالية. وأيضاً تصفية بعض الوحدات، أو الاندماج مع شركاء آخرين أكثر حظاً¹³.

الخاتمة

في النهاية يمكن القول إن إدارة وتسيير الأزمة هو في الواقع وعي بعدد من التوازنات والتكيف مع متغيراتها للتحكم في الآثار، ويصبح التخطيط في ذلك متطلب أساسي كي لا تصبح الأزمة العقبة الرئيسية التي تقف في وجه التنمية بل على العكس تدرج مسألة إدارتها ضمن الخطط التنموية.

و لعل من شأن المقاربة المسارية اللازمة أن تسمح بجعل الوضع الحرج القابل للحدوث شيئاً مرئياً يمكن ملاحظته مقارنة مع المقاربة الحديثة التي تعتبر الأزمة في كل الأحوال حدثاً فريداً في خصائصه ضمن منطق سببي خطي لا يسمح باستيعاب كل تموجاته، فالأزمة كما رأينا أكبر من أن تكون مجرد حدث بل هي مسار مرتبط أساساً بسياقات أخرى، فهناك دائماً عناصر يمكن مراقبتها، فالأزمة تعبير عن اختلال وظيفي متراكم تمّ تجاهله، ورغم ذلك فهي تحافظ على فجائيتها رغم طابعها المساري، معروف البدايات والتطور والنمو. لذلك يجب التعامل مع الأزمة على أنها وضعية مليئة بالدلالات، وتحليلها ليس كحدث عرضي بل تحليل تجلياتها تفاعلاتها وديناميكيتها التطورية ضمن مقاربة نظامية سيستيمائية.

تكون الأزمة متعددة الأبعاد لذلك يكون التعامل معها بمنطق رد الفعل البسيط ومحاولة مواجهتها عبر تفكيك خصائصها الحرجة غير كافي، بل ويجب النظر إليها على أنها فرصة، والاستعداد لها، والتحضير الجيد لمواجهتها، والإيمان بأن حدث عارض مع حدث آخر قد يؤدي في النهاية إلى بروز أزمة كبرى، يجعل الدولة تستبق الإجراءات التصحيحية، بهدف الحد من الآثار التي يمكنها التسبب في تراجع الأوضاع نحو الأسوأ، وتقادي الكارثة ؛ إنه من أجل تحقيق ذلك يجب على الدولة عدم تبني مقاربة ارتجالية l'improvisation والتمكن من الحفاظ

13- أحمد ماهر. التخطيط/لاستراتيجية. الدار الجامعية - الإسكندرية، 2013.

على حد ادنى من الرقابة على الوضع، فعندما تتحول الأزمة إلى جزء أساسي من الوضع وتصبح جزءاً عضوياً فيه، تصبح كالمرض المزمن، ويكون التدخل حتمياً مهما كانت التكلفة لأن عدم التدخل يعني الفناء.

المراجع

1. مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب. *إدارة الأزمات: إطار نظري*. غزة: معهد التنمية البشرية، ص. 22
2. عبد القادر محمد عبد القادر. *فن إدارة الأزمات*. http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf
3. أحمد صقر عاشور وآخرون. *إدارة الأزمات*، مركز الدراسات الوطنية، جامعة المنوفية، ص. 76
4. سعيد كرومي. *الترصد الاستراتيجي وسيلة لتحسين ادراء المؤسسات الاقتصادية، مجلة اداء المؤسسات الجزائرية*، العدد 2013/03.
5. أحمد ماهر. *التخطيط الاستراتيجي*. الاسكندرية: الدار الجامعية، 2013.
6. Rémy VOLPI. *A propos du management de crise*. document de travail, N°69, Novembre 2003, Laboratoire Redéploiement Industriel et Innovation, Université du Littoral côte D'Opale, p.4
7. Patrick LAGADEC, *Apprendre à gérer les Crises : Sociétés vulnérables – Acteurs responsables*, MBA - Cours de Gestion des Ressources Humaines, 2003, p.5.
8. Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Cruz, Op.cit. ,p.4
9. Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Cruz, Op.cit. , p.7
10. Aline Pereira Pündrich, Olivier Brunel, Luciano Barin-Cruz, *Les dimensions des crises : Analyse de deux études de cas sous les approches processuelle et événementielle. Revue Internationale d'Intelligence Économique*, Lavoisier, 2009, 1, p. 4
11. Gérard PARDINI. *La gestion de crise*. Paris : institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, 2010, p.23
12. 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, p. 01.
13. Henri ISAAC. *Utilisation d'Internet pour la veille stratégique : facteurs déterminant les pratiques des entreprises françaises*, 8ème congrès de l'AIM, 2006.