

محاضرة رقم (09) اليقظة الإستراتيجية في إدارة المخاطر.

الهدف من المحاضرة:

أن يتعرف الطالب على أهمية اليقظة الإستراتيجية واليقظة الاجتماعية ومدى مساهمتها في إدارة المخاطر والتنبؤ بها.

تمهيد:

باعتبار أن مفهوم اليقظة الاجتماعية ينضوي أساسا تحت المفهوم الشامل لليقظة الإستراتيجية ، وأحد مكوناتها الأساسية سنتطرق إلى مفهوم اليقظة الإستراتيجية، لنعرض بعدها لمفهوم اليقظة الاجتماعية، مكوناتها وأهميتها وأهم مراحلها ومن هم القائلون عليها.

تعريف اليقظة الإستراتيجية:

تناول بعض المهتمين والمفكرين هذا المفهوم وأشاروا إلى اليقظة الإستراتيجية بأنها هي: "مراقبة ومتابعة المحيط العام بالمنظمة والبحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية بطريقة إردية".

وتعرف بأنها عبارة عن: "العملية الجماعية المستمرة التي يقوم بها مجموعة من الأفراد لتتبع وتعقب المعلومة، ومن ثم يستخدموا المعلومة المتوقعة التي تخص التغييرات التي من المحتمل حدوثها في المحيط الخارجي لبيئة العمل بهدف اقتناص الفرص وتقليل المخاطر بقدر الإمكان، من أجل تميز المنظمة.

كما أنها عملية البحث المستمر عن المعلومة الإستراتيجية سواء كانت هذه المعلومة تشريعية أو اجتماعية أو سياسية أو علمية أو تكنولوجية أو خاصة بمحيط المنظمة وما يتواجد فيها من متغيرات وفرص فهي تتمثل في جمع المعلومات عن المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة ومعالجتها وتخزينها.

أنواع اليقظة:

اليقظة التنافسية: هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، وهذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها، فاستخراج النتائج وتطبيقها في إتخاذ القرار بالمؤسسة.

وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة: الأداء الحالي للمنافس. إستراتيجية المنافس. أهداف المنافس الجديدة. قدرات المنافس. الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس.

اليقظة التجارية: هي النشاط الذي ندرس من خلاله المؤسسة و العلاقة بين موردين/ زبائن وكذا المهارات الجديدة في السوق ، معدل نمو السوق.... الخ، فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن والموردين من أجل تطوير المنتجات والخدمات والمعلومات المتحصل عليها من خلال اليقظة التجارية.

اليقظة التكنولوجية: تشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المؤسسة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل التطورات والمستجدات الحاصلة في الميادين التقنية والتكنولوجية، والتي تهم المؤسسة حالياً أو التي تهمها مستقبلاً، لتحديد الفرص أو الإستفادة منها والعمل على مواجهة التهديدات. وتتمثل اليقظة التكنولوجية على العموم في: جمع المعلومة العلمية، التقنية و التكنولوجية لإستغلالها في الإبداعات التكنولوجية. وكذا الإهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من: الإكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في طرق وأساليب الصنع، ظهور مواد ومفاهيم جديدة، تحديد التقنيات أو التكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.

وتهدف اليقظة التكنولوجية إلى تقادي إندثار موارد المؤسسة من خلال تطوير منتجات قد نالت فيها السبق مؤسسات منافسة والاستفادة من آخر التطورات التكنولوجية لنيل سبق معتبر في الميادين التي لم تتطرق إليها المنافسة بعد.

اليقظة القانونية: تتمثل اليقظة القانونية أو التشريعية في تتبع ورصد تطور القوانين والتشريعات الصادرة عن الحكومة وأصحاب القرار في الدولة بصفة عامة وهذه اليقظة ضرورية اليوم في ظل العولمة كما يجب على المؤسسة من متابعة وترصد هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الحكومية أو الوزارية أو التي قد تصدر . فيكون لها تأثير على نشاط المؤسسة. فقد تكون فرص أو مزايا تمنحها الدولة يجب انتهازها. كما يمكن أن تكون أخطار وتأثيرات سلبية على نشاط المؤسسة يفترض تقاؤها.

اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة والتي لم تتناولها الأنواع السابقة مثل : المالية، الثقافة الايكولوجية، التمويلية، الاقتصادية...، وغيرها ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المؤسسة. ويعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة للمؤسسة، لأنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية وعليه يجدر على المؤسسة التعامل مع المعلومات المناقشة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومات الأساسية في عملية اليقظة.

اليقظة المعلوماتية: تتطلب أن يكون منظور الإدارة قائم على جمع المعلومات بأنواعها لكل أنشطة وأعمال المنظمة وعلاقتها وتعاملاتها مع جميع الأطراف الخارجية، وهنا تتجلى أهمية اليقظة كنظام

معلوماتي مفتوح على البيئة. فضلا عن سرعة الإستجابة للمعلومات ذات الإنذار المبكر، أو معلومات التحكم ومقارنتها بأداء أفضل المنظمات المنافسة.

اليقظة المجتمعية: تهتم بتتبع التيقظ الثقافي لمعايير التقنية في ذات الأنشطة أو الأعمال التي تقوم بها المنظمة، مع مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف الجوانب الإجتماعية، وأيضا التعرف على الأنظمة المساندة في تطويرها، بصفتها المسؤولة عن الإنفتاح والتعامل مع البيئة الخارجية كالسياسات الحكومية التي تؤثر على منظمات الأعمال أو نقابات إتحادات العمال أو ما يخص تشريعات إقتصادية أو مالية أو سياسية وغيرها، لذلك على المنظمة أن تدرك بأسرع وقت ممكن مختلف المعلومات المجتمعية للحفاظ على التغيرات التي تحدث داخل المجتمع حتى لا تتعرض لأية مخاطر. ومن أهداف اليقظة الاجتماعية:

- أنها تسمح اليقظة الإجتماعية بإظهار العديد من التحولات مثل التغييرات الديمغرافية وتطورات المدن والصراعات والتصدعات والتي تحصل في المجتمع والتي من شأنها أن تشكل خطرا أو تحدث إضطرابا في المؤسسة.

- تستطيع المؤسسة من خلال اليقظة الإجتماعية أن تلاحظ وتكتشف بيئتها الإجتماعية و أن تلاحظ وتكتشف بيئتها الإجتماعية والثقافية لتكون على إطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليد، وتعارضات دينية وفكرية وعرقية، التركيبية الثقافية والأخلاقية وهيكل الأسرة والعائلات... وتهدف اليقظة هنا إلى الحد والنقليل من الآثار السلبية خاصة فيما يتعلق بالعلاقات القائمة بين المؤسسة وموظفيها لنتمكن من توفير مناخ إجتماعي جيد يساعد في ترقية التعاملات والتبادلات بين أفراد التنظيم.

- النقليل أو الحد من الآثار السلبية لتدهور الروابط بين المؤسسة و شركائها (العمال، الموردین، المساهمون...الخ).

- النقليل من عوامل عدم الرضا المهني داخل المؤسسة، مما يعزز من الإلتزام التنظيمي لدى العاملين.

- ملاحظة الوضعية الإجتماعية بهدف التنبؤ بالنزاعات المهنية قبل حدوثها بين مختلف الفاعلين في المؤسسة.

- تحديد وملاحظة كل الظواهر الإجتماعية مثل الصراعات الإجتماعية، المعارضات الدينية والعرقية، التفاهم بين الأفراد والتمسك بالتقاليد داخل محيط العمل.

وظائف اليقظة الإستراتيجية:

- الوظيفة الإعلامية : توفير المعلومات التي يحتاج إليها متخذ القرار حيث تكون هذه المعلومات ملائمة ذات قيمة.

- الوظيفة التحليلية والتلخيصية: وهذا بتحليل المعلومات المجمع واستخلاص العناصر المهمة مما يسمح بإيجاد علاقات الربط بين أجزاء المعلومات المختلفة. مما يشكل معرفة ضرورية ومفيدة لمتخذ القرار.

- الوظيفة الإستباقية واستحداث الفعل: وهي الوظيفة الأساسية لليقظة الإستراتيجية، حيث تستبق تطورات السوق، المنافسة وغيرها من التغيرات البيئية، وتجعل المؤسسة مستعدة لمواجهة هذه المتغيرات في إطار التشخيص المبكر للفرص والتهديدات المحيطة بها.
- وظيفة إنتاج المعرفة: وهذا عن طريق الإنشاء الجماعي للمعنى الذي يعتبر محورا أساسيا وحيويا من محاور ومسار اليقظة الإستراتيجية.

التصور العملي لخلية اليقظة الإجتماعية:

الإطار التنظيمي لخلية اليقظة :

- كون أن خلية اليقظة لا بد أن تشتغل بطريقة رسمية ومنظمة، فوجب على إدارة المؤسسة إدماج هذه الخلية ضمن هيكلها التنظيمي واعتبارها كنشاط وإحدى الوظائف الأساسية. ومن أجل ضمان نجاح عمل خلية اليقظة الإجتماعية كجزء من الخريطة التنظيمية للمؤسسة فلا بد من:
- توافق خلية اليقظة مع الهيكل العام للمؤسسة، بحيث تعمل بالتنسيق مع كل أجزائه (وظائفه)، وبالتالي نظام لخدمة المؤسسة، وليس فقط خلية من أجل اليقظة (نظام معزول).
- قرب الخلية المركزية لليقظة الإجتماعية من الإدارة العليا للمؤسسة، باعتبارها الهيئة العليا ولها صلاحيات واسعة لاتخاذ القرار، بحيث تتفرع منها خلايا فرعية (جهوية)، تكون متمركزة على مستوى المديرية الفرعية المنتشرة عبر كامل التراب الوطني.
- يجب أن تتمتع الخلايا الفرعية لليقظة بنوع من الإستقلالية، بمعنى عدم خضوعها للضغوطات السلبية (لا من طرف الخلية المركزية ولا من المستويات التنظيمية الأخرى)، الأمر الذي يحد من عملها.

طريقة عمل خلية اليقظة الإجتماعية:

اليقظة الإجتماعية باعتبارها مسار يبدأ بالبحث و التعقب عن المعلومات وينتهي بترجمتها واستعمالها و استغلالها في وضع الإجراءات الوقائية و الإستباقية اللازمة لمواجهة مختلف المشاكل الإجتماعية التي قد يواجهها البناء التنظيمي في المؤسسة. بحيث يتكون هذا المسار من مجموعة من الإجراءات، وأن نجاح كل فرد من هذه الفروع أو المراحل هو شرط أساسي لنجاح عمل آلية اليقظة الإجتماعية ككل.

مرحلة التقاط ورصد مختلف الإشارات الضعيفة: تعد هذه الخطوة بمثابة الحلقة الرئيسية في عمل اليقظة الإجتماعية، باعتبارها عملية إرادية (طوعية)، يتم العمل فيها على جمع وتعقب جميع الإشارات الضعيفة التي قد تحدث داخل البناء التنظيمي والإجتماعي داخل المؤسسة.

وتعد الإشارات الضعيفة، أو إشارات الإنذار المبكر بمثابة المعلومات الرئيسية والجوهرية التي تسعى اليقظة الإجتماعية إلى إكتشافها وتحصيلها، بحيث تنبه المسير وتحسسه بأن شيئا هاما سيحدث في بيئة

المؤسسة، وهي على العموم ضعيفة الشدة، جزئية ومبعثرة مبهمة، وصعب تمييزها، لذلك سميت بالإشارات الضعيفة.

للإشارة أن الإشارات الضعيفة قد تأخذ أشكال متعددة، كالإشاعات داخل وخارج المؤسسة، حجم الحضور في المناسبات الخاصة التي تنظمها المؤسسة (مدى الإستجابة للدعوات...)، السلوكيات العامة وتصرفات الموظفين تجاه بعضهم ، وكذا المسؤولين محيط العمل، أسلوب التعامل السائد مع المسؤولين، طريقة النظر للمسؤول (وهو يمر أمام مجموعة عمال صاعد لمكتبه مثلا...)، الغلق لأبواب المكاتب والتواصل بشكل خفي، الغيابات المتكررة الغير مبررة.

مرحلة بناء مؤشرات المناخ الإجتماعي: بعد إنتقاط ورصد مختلف الإشارات الضعيفة، تأتي هذه الخطوة والمتمثلة في دراسة، مناقشة وفرز هذه المعطيات، والعمل على وضع مؤشرات رئيسية للمناخ الإجتماعي في المؤسسة، بحيث يتم تصميم لوحة القيادة الإجتماعي ، والذي يتم فيه تجميع كل هذه المؤشرات، وذلك وفق نسب إحصائية تعكس بدقة تطور هذه الظواهر الإجتماعية داخل المؤسسة، والتي من خلالها يتم التنبؤ للمشاكل المهنية المحتملة، ومن بين أهم هذه الظواهر: ظاهرة الغياب، الإستقالات، تكرار حوادث العمل، تدني مستوى الإنتاجية خاصة ما تعلق بالجانب النوعي....

إذن المتابعة الدائمة لهذه المؤشرات ومدى تكرارها وتطورها، يسمح للمؤسسة بوضع جميع الإجراءات الإحترازية والإستباقية لمواجهة أي مشكلة قد تنجم عن ذلك. لكن في المقابل وجب ضرورة التحليل الدقيق والتفسير الجيد لهذه الظواهر قبل إتخاذ أي قرار.

مرحلة وضع الإجراءات واتخاذ التدابير الضرورية: وهي آخر خطوة من خطوات مسار اليقظة الإجتماعية بحيث يتم من خلالها وضع جميع الإجراءات اللازمة وإتخاذ القرارات المناسبة، وفي وقتها المناسب، والتي من شأنها تقادي المخاطر الإجتماعية والنزاعات المهنية قدر الإمكان، وذلك بناء على لوحة القيادة الاجتماعي المصمم في المرحلة السابقة، والذي يضم كل مؤشرات المناخ الاجتماعي في المؤسسة بحيث يتم رفعه وبصورة دورية ومنتظمة إلى الإدارة العليا.

ويتشكل فريق خلية اليقظة الاجتماعية من: شبكة مترابطة من الملاحظين والمراقبين يتابعون تغيرات المحيط ويرصدون أحداثه ويجمعون المعلومات حوله، وشبكة أخرى من الخبراء والمتخصصين يتحققون من صحة ومصداقية المعلومات ومن ثم تحليلها ومعالجتها وتصنيفها واستخلاص النتائج منها وصياغة الفروض المستقبلية وتخزينها في قواعد بيانات ليسهل الوصول إليها، أو توزيعها على متخذي القرار في المؤسسة. وهي تعطي بذلك قيمة مضافة للمؤسسة وتكون بمثابة إنذار مسبق عن وجود خطر أو فرصة من أجل إتخاذ التدابير اللازمة في المكان والزمان المناسبين. وبالتالي فإن العقول الذكية المتمثلة في

إجمال المعرفة والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية المؤهلة للإبداع والتجديد والتحسين
المستمر المصدر الجديد للميزة التنافسية.