جامعة يحي فارس – المدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات

واقع اليقظة الإلكترونية في إدارة الأزمة بالمؤسسة الإعلامية

"دراسة حالة جريدة الحوار ـ الجزائر العاصمة ـ"

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات

تخصص إتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

سعاد بوزيد

شهيناز دومة

إشراف:

د. حراث سمير

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وتقدير

﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾

سورة إبراهيم – الآية 7

بكل فخر وامتنان، نتقدم بخالص الشكر وعظيم التقدير إلى أستاذنا الفاضل " حراث سمير"، الذي كان نورًا أضاء لنا طريق البحث، ويدًا ممدودة في كل لحظة احتجنا فيها إلى التوجيه والدعم. لقد كان حضوره العلمي والإنساني مصدر إلهام لنا، وسنده المعنوي طاقة استثنائية منحتنا الثقة والصبر على مواصلة المشوار.

لم يكن أستاذًا فقط، بل كان مرشدًا وموجّهًا ومُلهمًا، فله منا كل الثناء والعرفان على ما قدّمه من وقت وجهد وصبر، وعلى سعة صدره التي احتوت استفساراتنا المتكررة، وتفاصيل عملنا، مهما صغرت.

جزاك الله عنا كل خير، وبارك في علمك، ورفع قدرك، وكتب لك التوفيق في مسارك العلمي والمهني، كما كنت خير سند في مسارنا الجامعي.

كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة، و كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إهداء

إلى جدتي الغالية ...التي ما زالت دعواتها تسبقني إلى كل باب، وتُزهِر في قلبي طمأنينة لا تشيخ، كأنها دعاء لا ينتهي...

إلى والديّ... منكما تعلّمت أن الخطوة الأولى تبدأ بالرضا، وأن النجاح ليس في الوصول، بل في أن نكون كما تربّينا عليه: صادقين، أقوياء، متوكلين.

إلى أختي الحبيبة... صوتك حين أتعب كان راحتي، ونظرتك التي تشبه "أنا اؤمن بك" كانت تسندني دون أن تطلب شيئًا.

إلى أخي العزيز... كنت دائمًا الهادئ في العاصفة، والسند الصامت الذي أفهمه دون كلام.

إلى صديقتيَّ ...إشراق وشهيناز كنتما أكثر من رفيقتين... كنتما بيتًا متنقلاً من الفهم، والدعم، والضحك، وأحيانًا من البكاء الجميل

وإلى ذاك الحضور الذي لا يُسمّى لكنك كنت هنا... كنت الفكرة الجميلة حين ضاقت الأفكار، وكنت الدافع حين خانني التعب لم تكن الكلام، بل كنت المعنى بين السطور.

و كل من آمن بوصولي إلى هذا اليوم ، فالحمد لله على نعمة الوصول....

سعاد

إهداء

بسم الله الذي علمني ما لم أكن اعلم والحمد لله الذي أتم نعمته علي وبلغني اللحظة المنتظرة.....

الى عائلتي العزيزة

أبي.... يا سندي الأول، ويا من لم تبخل بشيء لأجلي كنت دائما قدوتي التي افتخر بها، وروسكن في الحياة كانت النور الذي أنار طريقي، والدافع الذي أوصلني الى هذه اللحظة التي لطالما حلمت بها.

أمي.... يا ملهمتي الأولى، يا قلبا لم يعرف إلا الحنان، ودعوة لا تفارقني في كل خطوة، علمتني منذ صغري أن أحلم، أن أملأ دنياي بالنجاحات، وأن أكون السند لنفسي قبل أي أحد، لطالما حلمت وتمنيت هذه اللحظة وها هو اسم ابنتك اليوم بين الأسماء التي تعلو وتزهو.

سندي في الحياة.... الى من وهبني الله نعمة وجودهم الى مصدر قوتي وأرضي الصلبة وجدار قلبي المتين إخوتي وأخواتي

الى فرحتي.... لمن صدق بي عندما شككت في نفسي، اليد التي امتدت إلي في العتمة وأضاءت طريقي، الى الأمان والفرحة التي احتجتها لأكمل هذا التخرج الى معنى الحب وبسمة الحياة.

رفيقات الدرب.... الى ما ان ضاقت بيا الدنيا وسعت بخطاها وان سقطت كانت أول من رفعتني بكلماتها وضحكاتها التي خففت كل هم ولتفاصيلنا التي لا تنسى الى من رافقني بالقلب قبل الدرب أحبتي وصديقاتي.

شهيناز

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع اليقظة الإلكترونية كآلية حديثة لإدارة الأزمات داخل المؤسسات الإعلامية، من خلال دراسة حالة جريدة "الحوار" الجزائرية. وقد جاءت هذه الدراسة في سياق التحولات التي يعرفها المشهد الإعلامي بفعل التطورات التكنولوجية، وتزايد التحديات المرتبطة بالأزمات الاتصالية، خاصة في الفضاء الرقمي.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي، وظفنا الاستبيان الذي وُجه لعينة من العاملين داخل المؤسسة، شملت صحفيين، إداريين، وتقنيين. كما تم تحليل البيانات كميا وكيفيا ، بهدف تقديم رؤية شاملة حول واقع وآفاق اليقظة الإلكترونية في المؤسسة محل الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن استخدام أدوات اليقظة الإلكترونية في "الحوار" لا يزال جزئيًا ومحدودًا، حيث تفتقر المؤسسة إلى وحدة مختصة أو آلية مؤسسية واضحة للرصد والتحليل. كما تبين أن بعض الأقسام تستخدم أدوات رقمية بسيطة بجهود فردية، بينما يغيب الدعم الإداري والمالي الكافي لتطوير هذا الجانب الحيوي. رغم ذلك، عبّر أغلب المشاركين عن وعيهم بأهمية اليقظة الإلكترونية في الكشف المبكر عن الأزمات، وتحسين التواصل المؤسسي، وتحليل اتجاهات الرأي العام خلال الأوضاع الطارئة.

Abstract:

This study aims to explore the reality of electronic vigilance as a modern mechanism for crisis management within media institutions, through a case study of the Algerian newspaper El Hiwar. The study comes in the context of the transformations taking place in the media landscape due to technological developments and the increasing challenges related to communication crises, especially in the digital space.

The study adopted a descriptive approach, using a questionnaire directed at a sample of employees within the institution, including journalists, administrators, and technicians. The data were analyzed both quantitatively and qualitatively in order to provide a comprehensive vision of the reality and prospects of electronic vigilance in the institution under study.

The results of the study showed that the use of electronic vigilance tools in El Hiwar is still partial and limited, as the institution lacks a specialized unit or a clear institutional mechanism for monitoring and analysis. It was also found that some departments use simple digital tools based on individual efforts, while sufficient administrative and financial support for the development of this vital aspect is absent. Nevertheless, most participants expressed their awareness of the importance of electronic vigilance in the early detection of crises, improving institutional communication, and analyzing public opinion trends during emergency situations.

فهرس المحتويات:

مقدمة _____ 01

الإطار المنهجي للدراسة_____ 03

1.إشكالية الدراسة_____ 03

2.تساؤلات الدراسة_____ 04

3.أسباب اختيار الموضوع._____ 04

4.أهمية الدراسة._____ 05

5.أهداف الدراسة_____ 05

6.تحديد المفاهيم._____ 05

7.الدراسات السابقة_____ 09

8.نوع الدراسة_____ 14

9.منهج الدراسة وأدواته._____ 15

10.مجتمع البحث_____ 16

11.عينة الدراسة_____ 17

الفصل الأول: اليقظة الإلكترونية_____ 18

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإلكترونية_____ 18

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإلكترونية_____ 18

المطلب الثاني: دور اليقظة الإلكترونية_____ 19

المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإلكترونية_____ 21

المبحث الثاني: أنواع اليقظة الإلكترونية وأبعادها_____ 22

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإلكترونية_____ 22

المطلب الثاني: أبعاد اليقظة الإلكترونية_____ 22

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإلكترونية_____24

المبحث الثالث: وسائل ومزايا اليقظة الإلكترونية والعراقيل التي تواجهها_____27

المطلب الأول: وسائل اليقظة الإلكترونية_____27

المطلب الثاني: مزايا اليقظة الإلكترونية_____29

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه اليقظة الإلكترونية_____30

الفصل الثاني: الأزمة وإدارة الأزمة_____33

المبحث الأول: الأزمة_____33

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأبعادها_____33

المطلب الثاني:انواع الأزمة ومراحل تطورها_____35

المطلب الثالث: خصائص الأزمة وأسبابها_____38

المبحث الثاني: إدارة الأزمة_____42

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة و متطلباتها وأهدافها_____42

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمة_____46

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمة_____50

المبحث الثالث: اليقظة الإلكترونية وإدارة الأزمة_____52

المطلب الأول: أساليب اليقظة الإلكترونية لإدارة الأزمة_____52

المطلب الثاني: العلاقة بين اليقظة الإلكترونية واتصال الأزمات_____53

المطلب الثالث: اليقظة الإلكترونية ودورها في إدارة الأزمات_____54

الإطار التطبيقي للدراسة._____55

عرض عام للمؤسسة_____55

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية_____57

نتائج الدراسة_____74

الإقتراحات _____74

خاتمة_____77

قائمة المصادر والمراجع_____78

الملاحق_____83



مقدمة



مقدمة:

يتنامي الاعتماد على الوسائط الرقمية، وتتزايد سرعة انتشار المعلومات عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي، حيث أصبحت المؤسسات الإعلامية أمام تحديات غير مسبوقة في كيفية متابعة ما يُنشر عنها، والتفاعل مع ما قد يطرأ من أزمات اتصالية أو مهنية. فقد غير الفضاء الرقمي طبيعة العمل الإعلامي، وأصبح من الضروري اليوم التنبّه إلى الإشارات المبكرة التي قد تتحول في حال إهمالها إلى أزمات حقيقية تهدد سمعة المؤسسة ومصداقيتها، بل وقد تؤثر على استمراريتها. حيث تُعد الأزمات الإعلامية من أخطر التحديات التي تواجه المؤسسات الإعلامية في الوقت الراهن، خصوصًا في ظل بيئة رقمية تتسم بالتدفق السريع للمعلومات، وصعوبة التحقق، وسرعة تفاعل الجمهور. لقد أصبح من السهل أن تتعرض مؤسسة إعلامية إلى موجة من الانتقادات أو حملة تشويه قد تنطلق من إشاعة أو محتوى مغلوط، تنتشر كالنار في الهشيم عبر منصات التواصل الاجتماعي، وتُحدث تأثيرًا سلبيًا على سمعة المؤسسة ومصداقيتها.

هذا الواقع المتغير، أبرز مفهوم اليقظة الإلكترونية كإحدى أهم الأدوات الحديثة في الحقل الإعلامي، حيث أصبح يُنظر إليها كآلية فعّالة لاستباق الأزمات والتعامل معها وفقًا لمعطيات دقيقة وفورية يتم جمعها من البيئة الرقمية. إنها ليست مجرد تقنية للمراقبة، بل أصبحت خيارًا استراتيجيًا يُمكّن المؤسسة من قراءة المؤشرات التي تدور حولها، وتعديل خطابها أو ممارستها الإعلامية بما ينسجم مع تطلعات الجمهور وتحديات المرحلة.

اخترنا التطرق إلى هذا الموضوع انطلاقًا من قناعة شخصية بأهميته في واقعنا الإعلامي الراهن، خاصة في المؤسسات الجزائرية التي لا تزال، في كثير من الحالات، تتعامل مع الأزمات بأسلوب تقليدي يفتقر إلى السرعة والدقة. ومن هنا، جاء عنوان هذه المذكرة: "فعالية اليقظة الإلكترونية في إدارة الأزمة في المؤسسة الإعلامية – دراسة حالة: مؤسسة الحوار الإعلامية".

جاء اختيارنا لمؤسسة "الحوار" كحالة للدراسة لعدة أسباب، من بينها أنها واحدة من أبرز المنصات الإعلامية الجزائرية التي خاضت تجارب متعددة في التعامل مع الرأي العام الرقمي، ولديها حضور معتبر في البيئة التفاعلية. كما أن هذه المؤسسة تمثل نموذجًا حقيقيًا لتحديات المؤسسات الإعلامية الوطنية التي تسعى للتكيف مع التحولات الرقمية.

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في واقع ممارسة اليقظة الإلكترونية داخل المؤسسة، وتحديد مدى فعاليتها في التنبؤ بالأزمات، وفهم طبيعة الوسائل والتقنيات المعتمدة، والوقوف عند التحديات التي قد تعيق هذا التفعيل. و قسمنا دراستنا عل النحو التالي:

الإطار المنهجي تناولنا فيه الجانب المنهجي والذي اعتمدنا فيه على منهجية علمية تعتمد على تحديد الإشكالية وتم ارفاقها بتساؤلات فرعية ،كما استعرضنا اسباب اختيار الموضوع وكذا أهمية الدراسة و اهداف الدراسة ، وايضا تحديد المصطلحات والمفاهيم والدراسات السابقة ،مع تحديد منه الدراسة ومجتمع البحث والعينة ،ثم ادوات الدراسة وحدود الدراسة.

والفصل الأول تطرقنا فيه إلى اليقظة الإلكترونية وتم تقسيمه إلى 3مباحث وهي كالتالي: المبحث الأول ماهية اليقظة الإلكترونية مقسم إلى 3مطالب تضمنت مفهوم اليقظة الإلكترونية ، دورها وأهميتها. المبحث الثاني بعنوان أنواع اليقظة الإلكترونية وأبعادها، مقسم إلى 3 مطالب تضمنت أنواع اليقظة الإلكترونية، أبعادها ومراحلها . والمبحث الثالث بعنوان وسائل ومزايا اليقظة الإلكترونية والعراقيل التي تواجهها وهو بدوره مقسم إلى 3 مطالب: المطلب الأول: وسائل اليقظة الإلكترونية. المطلب الثاني: مزايا اليقظة الإلكترونية. المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه اليقظة الإلكترونية.

أما الفصل الثاني فهو بعنوان الأزمة وإدارة الأزمة تضمن 3مباحث: المبحث الأول :الأزمة. تضمن 3 مطالب: المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأبعادها. المطلب الثاني: أنواع الأزمة ومراحل تطورها. والمطلب الثالث: خصائص الأزمة وأسبابها. أما المبحث الثاني بعنوان إدارة الأزمة. تضمن بدوره 3مطالب، المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها وأهدافها. المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمة. والمطلب الثالث: أساليب ن إدارة الأزمة. أما بالنسبة للمبحث الثالث :اليقظة الإلكترونية وإدارة الأزمة. المطلب الأول: أساليب اليقظة الإلكترونية لإدارة الأزمة، المطلب الثاني: العلاقة بين اليقظة الإلكترونية واتصال الأزمات.والمطلب الثالث: اليقظة الإلكترونية ودورها في إدارة الأزمات.

إضافة إلى الإطار التطبيقي للدراسة، تضمن عرض عام للمؤسسة محل الدراسة، و تحليل نتائج الدراسة الميدانية، ثم تتبع الدراسة بالنتائج و الإقتراحات ، ثم الخاتمة.



الإطار المنهجي



الفصل الأول: الإطار المنهجي

1.إشكالية الدراسة:

في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي يشهده العالم اليوم، تواجه المؤسسات الإعلامية العديد من التحديات والمشاكل الصعبة التي تحتاج تفاعل سريع وفعال مع الجمهور، كما يتطلب الأمر القدرة على أخذ قرارات سريعة وحكيمة في حالات الأزمات المختلفة، سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، أو بسبب انتشار الشائعات والأخبار المغلوطة. تحتاج هذا المؤسسات بشدة إلى استعمال التقنيات والأدوات الحديثة للمساعدة في إدارة تلك الأزمات بطريقة جيدة وفعالة. بالإضافة إلى التغيرات العالمية في بيئة الإعلام خلال السنوات القليلة الماضية بفعل العولمة وثورة التقنية الرقمية، تحتاج المؤسسات الإعلامية إلى لاستكشاف محيطها بعين ذكية من زوايا تنافسية وقانونية وتقنية، ويجبرها الواقع هذه المؤسسات على خلق نظام يقظ وديناميكي يعتمد على نظام معلومات متكامل قادر على جمع البيانات وتحليلها وتطبيقها وقت الحاجة لدعم استمرار العمل وتعزيز القدرة على مواجهة التحديات.

تشكل المؤسسة ركيزة أساسية في المجتمع، حيث تؤثر فيه وتتأثر به، وتتفاعل معه بشكل مستمر لتعزيز مكانتها وتحقيق أهدافها. تسعى المؤسسة باستمرار إلى تحقيق الريادة والتميز، وهو ما لا يمكن تحقيقه إلا من خلال تكيفها مع التطورات المتسارعة في محيطها، مستفيدة من الفرص التي تطيحها هذه التغيرات في ظل تعقيدات السوق وقوة المنافسة. لذا، تعمل المؤسسة على تحسين مركزها التنافسي من خلال اعتماد نظام يقظ يستشعر التطورات الحاسمة في بيئتها الإلكترونية، مما يمكنها من استشراف التحديات والاستجابة لها بفعالية، مع تعزيز قدرتها على تقديم خدمات مبتكرة تلبي تطلعات المجتمع.

تعتبر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ركيزة أساسية لضمان استدامة المؤسسات الإعلامية وقدرتها على تفادي الأزمات أو تقليل أضرارها، وتشمل اليقظة الاستراتيجية، جوانب مختلفة مثل: اليقظة التنافسية التي تركز على متابعة خطط المنافسين، واليقظة التجارية التي تهتم بالتغييرات في السوق وتوقعات الزبائن، واليقظة القانونية التي تراقب القوانين والقواعد المتعلقة بالعمل، ومع ذلك تبرز اليقظة الإلكترونية كأحد أهم هذه الجوانب، حيث تلعب دورا ضروريا في الكشف المبكر عن الأزمات وإدارتها بطريقة جيدة. تعتمد اليقظة الإلكترونية على أدوات متطورة لمراقبة تدفق المعلومات عبر الأنترنت منها: مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإخبارية والمنتديات

الإلكترونية، هذه الأزمات تسمح للمؤسسات من استشراف التهديدات المحتملة مثل: انتشار الأخبار غير الصحيحة أو الحملات المعادية، وتحديد الاتجاهات التي قد تؤثر على سمعتها أو نشاطها.

وجدير بالذكر أن اليقظة الإلكترونية لا يمكن أن تتمركز في استراتيجية الأزمات فقط، بل تمتد إلى التخطيط المسبق بفضل تحليل المعطيات وتوقع التوجهات، يمكن للمؤسسة الإعلامية تصميم استراتيجيات محتويات تلبي رغبات الجمهور وتحفظ مركزها التنافسي، هذا النهج يعزز قدرة المؤسسة على تقديم محتوى موثوق ومثير للاهتمام وهذا يعكس مهنئتها في إدارة العلاقة مع الجمهور. فبناء خلية لليقظة الإلكترونية دليل على أن المؤسسة متطورة وعصرية يمكنها تجنب كل الهزات الفجائية وأكثر مقاومة لأي تغيرات تحدث في مجال نشاطها أو تعرقل سيرورة عملها، والحفاظ على تميزها وتطوير نفسها من خلال استخلاص أخطاء الماضي وتصحيحها لعدم الوقوع فيها مجددا.

ومن بين المؤسسات الإعلامية الجزائرية التي تهتم وتسعى إلى تحديث وعصرنة خدماتها وتحسينها وتجنب الأزمات بأقل الأضرار وحسن إدارتها، نجد مؤسسة " الحوار الإعلامية " التي تعتبر من بين المؤسسات الرائدة في مجال الإعلام حيث تركز كثيرا تقديم أحسن محتوى واكتساب ولاء الجمهور. وتسعى أيضا إلى مواكبة ومسايرة التكنولوجيا والتقنيات الحديثة من خلال الترصد لكل المعلومات التي تهدف من خلالها إلى تحقيق النجاح ورغبات الجمهور والتأقلم مع تغيرات المحيط دون إهمال الاستعدادات التكنولوجية الجديدة والمرتقبة.

مما سبق يمكننا صياغة إشكالية بحثنا في السؤال التالي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم اليقظة الإلكترونية في إدارة الأزمة في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

2.تساؤلات الدراسة:

- ما هي المكانة التي تحظى بها اليقظة الإلكترونية في مؤسسة الحوار الإعلامية؟
- ما هي وسائل اليقظة الإلكترونية لاكتشاف الأزمة في مؤسسة الحوار الإعلامية؟
- ما مدى مساهمة اليقظة الإلكترونية في تحسين قدرة مؤسسة الحوار الإعلامية على إدارة الأزمة؟

3.أسباب اختيار الموضوع:

- كون الموضوع ينتمي إلى مجال دراستنا.
- البحث عن فعالية ومساهمة اليقظة الإلكترونية في نجاح إدارة الأزمة في مؤسسة الحوار الإعلامية.
- إبراز أهمية وضرورة خلية اليقظة الإلكترونية في مؤسسة الحوار الإعلامية.

4.أهمية الدراسة:

- معرفة دور اليقظة الإلكترونية في دورة حياة المؤسسة ومدى إمكانية تأثيرها عليها.
- إبراز أهمية اليقظة الإلكترونية كونها نظام يساعد على صناعة قرارات استراتيجية فعالة خاصة في إدارة الأزمة.
- فهم كيفية استخدام اليقظة الإلكترونية لتحسين سرعة ودقة إدارة الأزمات في المؤسسات.
- تقديم رؤية حول كيفية بناء خطط وقائية باستخدام أدوات اليقظة الإلكترونية لمواجهة الأزمات.
- توفير بيانات تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات مستنيرة أثناء الأزمات بناءً على معلومات فورية.

5.أهداف الدراسة:

- تحديد مدى تأثير أدوات اليقظة الإلكترونية في تعزيز كفاءة إدارة الأزمات في مؤسسة الحوار الإعلامية.
- دراسة الأدوات المستخدمة في اليقظة الإلكترونية لرصد الأزمات في مؤسسة الحوار الإعلامية.
- توعية المؤسسات الإعلامية بأهمية تبني اليقظة الإلكترونية كجزء من إدارة الأزمات.
- دراسة كيفية مساهمة اليقظة الإلكترونية في حماية وتعزيز سمعة مؤسسة الحوار الإعلامية أثناء الأزمات.

6.تحديد المفاهيم:

من الخطوات الأساسية في عملية البحث، تعريف المصطلحات والمفاهيم التي ترد في عنوان البحث ،وهناك ثلاث معاني للمصطلحات، الأول: المعنى اللغوي ويعرف من خلال المعاجم اللغوية، والثاني المعنى الإصطلاحي ويعرف من خلال معاجم المصطلحات المتخصصة، والثالث التعريف الإجرائي ويعرف من قبل الباحث بلغته الخاصة.[1]

1. اليقظة الاستراتيجية:

1.1. مفهوم اليقظة والاستراتيجية:

- **اليقظة:**

لغة: "انتباه، صحوة وهي عكس الغفلة. وهي تعني أن الشخص تيقظ وأخذ حذره".[2]

وهي أيضا: " (يقظٌ): رجل يقظٌ بضم القاف وكسرها، أي (متيقظٌ): حذرٌ، و (أيقظهُ): من نومه نبهَهُ

[1] أحمد راجح، حيدر العبدلي ، **اساسيات البحث العلمي**. بصمة للطباعة، ط1، اليمن، 2022، ص53.

[2] بن هادية على وآخرون، **القاموس الجديد للطلاب معجم عربي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1991، ص356.

(فتيقظ) و (استيقظ): فهو (يقظان)، و الاسم (اليقَظَة) بفتحتين".[1]

كما يعرف لغة ان اليقظة هي: "الانتباه من النوم، أو خلاف النوم، و منه: ما أنساك في النوم و اليقظة".[2]

اصطلاحا: تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيطة منه.[3]

- **الإستراتيجية:**

"هي تخطيط طويل الأجل وشامل يتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. فالاستراتيجية تهدف إلى تحديد الأهداف التي تصبو المؤسسة لتحقيقها من خلال القرارات و الخيارات التي تتبناها في ظل الإمكانيات المتاحة".[4]

- **اليقظة الاستراتيجية:**

"هي عملية مستمرة ومنظمة لجمع المعلومات عن التغييرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة، بهدف خلق فرص والتغلب على التهديدات المحتملة".[5]

وفي تعريف آخر: "هي نظام معلوماتي دقيق، حيث تهدف المنظمة من خلاله إلى تكوين نظرة شاملة عن بيئتها الداخلية والخارجية من خلال الرصد الاستراتيجي للمتغيرات، بهدف خفض حالات عدم التأكد، إجراء التحليل الحالي والتنبؤ المستقبلي بالمتغيرات البيئية".[6]

---

[1] نخبة من اللغوين، **المعجم الوسيط**، مجمع اللغة العربية، ط2، القاهرة، مصر، 1976، ص1066.

[2] محمد بن أبي بكر الرازي، **مختار الصحاح**، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان، ص310.

[3] علاوي نصيرة، " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014، ص165.

[4] فلاح حسن الحسني، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص14-15.

[5] منى سامي محمود مصطفى، "تأثير اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية: الدور الوسيط للآداء المؤسساتي(بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(23)، العدد الثالث، يوليو 2022، مصر، ص488.

[6] فريال ترماش، سليم العايب، "دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المديرية العامة للاستراتيجيات و المنافسة بشركة موبيليس –باب الزوار–، مجلة أفكار و آفاق، المجلد(12)، العدد4، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2024، ص44.

التعريف الإجرائي:

هي نشاط مستمر ومنظم تقوم به الهيئة أو المؤسسة من أجل جمع المعلومات ومراقبة البيئة الخارجية المحيطة بها، وذلك لخلق فرص والترصد لمختلف التهديدات المحتملة التي تمسها وأيضا لتحقيق أهدافها ومواجهة منافسيها وإبراز نقاط قوتها في مجال نشاطها.

- **اليقظة الإلكترونية:**

"هي النشاط الذي تراقب من خلاله المؤسسة البيئة العلمية والتكنولوجية المرتبطة بها، من خلال تتبع المعلومات وجمعها وتنظيمها وتحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، هدفها الأساسي رصد كل جديد في المجال التكنولوجي الذي يهم المؤسسة".[1]

"هي العملية التي تحصر المؤسسة من خلالها التقنيات والتكنولوجيات المستعملة من طرف زبائنها وموردیها، شركائها ومنافسيها، في إطار مجال نشاطها وذلك لمتابعة التطورات التي تؤثر على مستقبلها ومستقبل العلاقات مع متعامليها الاقتصاديين (زبائن وموردين.....) واتخاذ الإجراءات الوقائية".[2]

التعريف الإجرائي:

"هي العملية التي يتم من خلالها مراقبة البيئة الرقمية والإلكترونية المحيطة بالمؤسسة، وهي نشاط متابعة وجمع وتحليل المعلومات المتداولة عبر الأنترنت بشكل مستمر ومنظم، بهدف جمع البيانات المهمة والأخبار المتعلقة بموضوع معين، معتمدة في ذلك على محركات البحث، تنبيهات الأخبار أو متابعة الحسابات الرسمية للجهات المعينة لاتخاذ قرارات مناسبة بناءً على المعلومات المتحصل عليها.

- **الأزمة:**

لغة: "تعني الشدة والقحط، و الأزمة هي المضيق، و يطلق على كل طريق بين جبلين مأزم".[3]

---

[1] محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص116.

[2] داودي الطيب، و آخرون، " اليقظة التكنولوجية كآداة لناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر،2007، ص13.

[3] محمد بن أبي بكر الرازي، مرجع سابق، ص15.

اصطلاحا: "الأزمة بمعناها العام والمجرد تعني تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطور ما. إما إلى الأفضل أو الأسو، الحياة أو الموت، والحرب أو السلام، لإيجاد حل لمشكلة ما قبل إنفجارها".[1]

"هي موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها امام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي".[2]

التعريف الإجرائي:

هي حدث أو موقف مفاجئ أو صراع غير متوقع، يسبب اضطرابا كبيرا في سير العمل الطبيعي للمؤسسة ويعيق آداها الوظيفي وتمثل تهديدا مباشرا لها، حيث تتسبب في انعدام التوازن وتشكل فترة حرجة وغير مستقرة، لها نتائج سلبية مرتبطة بحدوث خسائر في الموارد المادية أو البشرية، وتتطلب تحركا سريعا من طرف صناع القرار من أجل إنقاذ المؤسسة وسمعتها.

- **إدارة الأزمة:**

" هي سلسلة الإجراءات أو القرارات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة أو الحد من تفاقمها حتى لا ينقلب زمامها مؤدية إلى نشوب أزمات لا نستطيع السيطرة عليها، فهي التي تضمن الحفاظ على المصالح الحية للمنظمة وحمايتها".[3]

التعريف الإجرائي:

هي العملية التي تتضمن التخطيط والترتيب والرقابة على الموارد، والتدابير للتعامل مع الحوادث غير المتوقعة أو الطارئة التي تهدد استقرار أو سمعة المؤسسة أو الأشخاص، وتهدف إلى تخفيض الأضرار واستعادة الثبات وتحقيق التعافي في أسرع وقت ممكن عن طريق اتخاذ قرارات سريعة وفعالة.

[1] عادل صادق محمد، **الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري–تطبيقي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص84.

[2] زيد منير عبوي، **إدارة الأزمات**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص19.

[3] عليوة السيد، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات**، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص83.

- **المؤسسة الإعلامية:**

"هي كيان اجتماعي منسق إداريا بحدود واضحة نسبيا، ويمارس وظائف اتصالية على أسس مستمرة من أجل تحقيق أهداف محددة، وتتميز المؤسسة الإعلامية بأنها تهتم بإنتاج وتوزيع المعرف (كالإعلان والمعرفة)، وتعتبر همزة وصل بين أفراد المجتمع حيث توفر قنوات تربط فيها بين الناس وتربط كل فرد بمجتمعه".[1]

"هي كيان تنظيمي يهدف إلى إنتاج، توزيع، ونشر المحتوى الإعلامي (مثل الأخبار، البرامج، التقارير، أو المواد الترفيهية) عبر وسائل مختلفة كالصحف، التلفزيون، الراديو، أو المنصات الرقمية. تتكون هذه المؤسسات من هيكل إداري وفني يعمل على جمع المعلومات، تحليلها، وتقديمها للجمهور بطريقة مهنية تتماشى مع الأهداف الإعلامية والأخلاقيات المهنية. تهدف المؤسسة الإعلامية إلى توعية الجمهور، تشكيل الرأي العام، أو تقديم محتوى ترفيهي، وقد تعمل كمؤسسة تجارية، حكومية، أو غير ربحية."[2]

- **التعريف الإجرائي:**

هي كيان اجتماعي يحقق مجموعة نشاطات وأهداف متميزة من قبل أفراد يؤدون أدوارهم بكفاءة وفق قواعد معروفة ومنسقة إداريا، وضمن حدود واضحة ومنضبطة، كما تعد حلقة وصل توفر قنوات لربط الأفراد بمجتمعهم وتدعم بدورها مؤسسات المجتمع المدني وخدمة المجتمع وأفراده كل حسب احتياجه وإمكاناته.

7.الدراسات السابقة:

- **الدراسة الأولى:** [3]

مزيان سهيلة، "أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة موبيليس–"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

[1] بطرس الحلاق، **الإجازة في الإعلام والاتصال**، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020، ص34.

[2] عبد الرحمن الراشد، **الإعلام وصناعة الرأي العام**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018، ص 25-30.

[3] مزيان سهيلة، "أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة موبيليس–"، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول التساؤل التالي: إلى أي مدى تكمن أهمية اليقظة التكنولوجية في تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وانبثق عن هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالتالي:

- ✓ ما مفهوم البيئة؟ وكيف يؤثر التغيير على آداء المؤسسة؟
- ✓ كيف يمكن تنظيم عملية اليقظة التكنولوجية في مؤسسة ما؟
- ✓ هل مصطلح اليقظة التكنولوجية وارد في مؤسساتنا الجزائرية؟

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فتمثلت في:

- ✓ البيئة هي كل المتغيرات التي تنشأ خارج حدود المؤسسة ولا تستطيع المؤسسة التأثير فيها، عدم الثبات النسبي لبيئة الأعمال الحالية وحدَّة المنافسة و سرعة التغيير في مختلف المجالات كإرتفاع في وتيرة الإبداع والإبتكار الأمر الذي يزيد من حالات عدم التأكد للمؤسسة .
- ✓ إن لليقظة التكنولوجية هيكل تنظيمي حيث تقوم جماعة اليقظة لوحدها بعملية اليقظة.
- ✓ ثقافة اليقظة غير موجودة في أغلب المؤسسات الجزائرية.

و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باستعمال الأدوات و مصادر البيانات التالية:

- ✓ المسح المكتبي بالإطلاع على مختلف المراجع و مصادر البيانات التي لها علاقة بالموضوع.
- ✓ الوثائق الخاصة بالمؤسسة موضوع الدراسة.
- ✓ المقابلات و الزيارات الميدانية.
- ✓ مصادر أخرى كمواقع الأنترنت و مختلف الوثائق.

النتائج المتوصل إليها من خلال اختبار الفرضيات هي كالتالي:

- ✓ نتيجة اختبار الفرضية الأولى: البيئة هي كل المتغيرات التي تنشأ و تتغير خارج حدود المؤسسة ، و حتى يتسنى للمؤسسة التأثير فيها إذا ما التجأت إلى عملية دراسة لهذه العوامل إذا كانت عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة و هذا ما ينفي الشق الأول من الفرضية الأولى. كما أن الثبات النسبي لبيئة المؤسسة و سرعة التغيير بكل أنواعه يؤثر على آداء المؤسسة و هذا ما يثبته الشق الثاني من الفرضية الأولى.

- ✓ نتيجة اختبار الفرضية الثانية: يتطلب من المؤسسة تخصيص موارد مادية أو غير مادية وتنظيم مناسب للقيام باليقظة، بالإضافة إلى تخصيص موارد بشرية مؤهلة لعمل اليقظة و هذا ما ينفي الفرضية الثانية.
- ✓ نتيجة اختبار الفرضية الثالثة: انطلاقا من الدراسة الميدانية استنتجت الباحثة ان ثقافة اليقظة موجودة في التفكير الاستراتيجي للمؤسسة، لكنها تعرف نقصا كبيرا في الوسائل المعتمدة للرصد، وهذا ما يؤكد الفرضية الثالثة.

و تمثلت النتائج المستخلصة من الدراسة في:

امتلاك نظام اليقظة التكنولوجية في مؤسسة موبيليس يعتبر خطوة استراتيجية في ضمان البقاء و النمو على المدى الطويل، لكن عدم توفر ممثلين لهذه الخلية أمر غير كافٍ في سيرورة و فعالية نظام اليقظة. كما أن اعتماد المؤسسة على الأنترنت في عملية البحث عن المعلومة أمر بحد ذاته جيد، حتى يتسنى لها بهذا توفير عناء البحث في الأرشيفات والملفات. وتحقق بذلك مشروع الإدارة بدون أوراق، حتى نصل إلى المعلومة الوثائقية في الوقت المحدد، وتخلق بذلك العمل الجماعي والاتصال، وتبعث في فريق العمل روح الجماعة وهي من قيم الإدارة الحديثة. وتفكيرها في إنشاء الميدياتيك مستقبلا دليل على رغبتها في توسيع دائرة معرفتها وبحثها، وما يعرف بالمحاضرات المرئية فهي تقنية تسمح للمؤسسة بمشاهدة وسماع مختلف المحاضرات وهي في مكانها لتوفر بذلك عناء ومصاريف السفر او التنقل.

- **الدراسة الثانية:** [1]

بركاني سمير، " دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية لتدعيم الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة "–mobilis، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.

تمحورت إشكالية هذه الدراسة حول السؤال التالي: هل ساهم نظام اليقظة التنافسية والتكنولوجية في تكيف مؤسسة مع ظروف البيئة التنافسية؟ وهل ساهم في تدعيم ميزتها التنافسية؟

وانبثق عن هذا التساؤل مجموعة التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ كيف تتعامل مؤسسة موبيليس مع بيئتها المحيطة بها؟

[1] بركاني سمير، " دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية لتدعيم الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة "–mobilis، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014.

- ✓ ما هي المداخل المختلفة لتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة لمؤسسة موبيليس؟
- ✓ ماذا نقصد بنظام اليقظة؟ وكيف يعمل على مستوى المؤسسة الجزائرية؟
- ✓ ما هي القيمة المضافة التي يقدمها نظام اليقظة التكنولوجية والتنافسية بالنسبة لشركات الاتصالات بالهاتف الخلوي؟
- ✓ ما واقع وخصوصيات البيئة التنافسية والتكنولوجية لقطاع الاتصالات بالهاتف الخلوي الجزائري؟
- ✓ هل يساهم نظام اليقظة التكنولوجية والتنافسية في تحقيق التفوق التنافسي بالنسبة لشركة موبيليس؟

أما بالنسبة لفرضيات الدراسة فتمثلت في:

- ✓ تولي المؤسسة الجزائرية أهمية كبيرة لظروف المنافسة ولا تعطي نفس الأهمية للظروف والمتغيرات البيئة التكنولوجية، وهذا يرجع للعوامل الثقافية التي تميز المسير الجزائري.
- ✓ تعتمد المؤسسة الجزائرية في الرفع من تنافسيتها على تقديم منتجات متميزة من حيث السعر، معتمدة بذلك على اقتصاديات السلم أي اعتماد استراتيجيات التحكم في التكلفة.
- ✓ يشكل نظام اليقظة نظام معلوماتي يقوم بجمع وتحليل وإرسال البيانات إلى المسؤولين، فهو بمثابة رادار داخل المؤسسة، يقوم بإرسال إشارات من البيئة المحيطة بها، لكي يتسنى لها التكيف والتفاعل وإمكانية السبق.
- ✓ إن ظروف البيئة التكنولوجية والظروف التنافسية التي تميز قطاع الاتصالات بالهاتف الخلوي أن تبني كل قراراتها على أساس المعلومات المستسقاة من الخارج، أي من بيئتها الخارجية، وبالتالي فهي بحاجة إلى نظام لليقظة التكنولوجية والتنافسية.
- ✓ إن قطاع الاتصالات بالهاتف الخلوي الجزائري يبق متخلفا مقارنة بما يتم تقديمه من خدمات في الدول المجاورة، بالرغم من التطور التكنولوجي الحاصل في العالم وسياسة تحرير المنافسة المزعومة، يبقى هذا الأخير أسيرا للقرارات السياسية.
- ✓ تسعى شركة موبيليس كغيرها من المتعاملين في القطاع على فرض نفسها وتحسين جودة خدماتها، ليتسنى لها بذلك رفع حصتها السوقية، فهي تقوم بمراقبة بيئتها التنافسية والتكنولوجية من خلال خلية خاصة باليقظة، لكن هذه الأخيرة لا تدرك جيدا الدور الحقيقي المطلوب منها والمتمثل في إعطاء السبق، والتقاط الإشارات الضعيفة من البيئة المحيطة بها، كما أن الإدارة العليا في شركة موبيليس لا تدرك الأهمية الحقيقية لليقظة التكنولوجية والتنافسية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الإستبيان بغرض جمع المعلومات الأولية من العينة المدروسة، والتي ذكر الباحث أنه لا توجد عينة محددة لأن الأمر يتعلق بقياس توجه الشركة ككل. وتم الإكتفاء

بإجابة المدراء المركزيين داخل الشركة وتمثلت في: المدراء المركزيين التابعين لمديرية التخطيط والإستراتيجية العامة للشركة، مسؤول عام عن خلية اليقظة داخل الشركة، مسؤول عن المديرية التسويقية والتجارية داخل الشركة.

النتائج المستخلصة من الدراسة:

- ✓ تمثل ثقافة المؤسسة مجموع القيم المشتركة من طرف أعضائها، وأسلوب للتفكير أو لفهم المحيط الخارجي، فالعوامل الثقافية لدى المؤسسة الجزائرية تحكمها في بعض المرات الصراعات والفوارق والانتماءات وهو حتما ما يؤثر على أدائها، ففي غياب روح الانتماء الجماعي ومشروع مشترك بين أعضائها، الأمر الذي سوف يعيق تطوير أدائها والإبداع التكنولوجي لديها. (وهي إجابة على صحة الفرضية الأولى التي تقر على أن العوامل الثقافية للمسير الجزائري تعيق تطوير أداء المؤسسة الجزائرية تكنولوجيا وتنافسيا).
- ✓ يمثل نظام اليقظة المعلوماتية، رادا را يتم من خلاله إرسال الإشارات الضعيفة التي توحي بوقوع أحداث مستقبلية، فالمسير الذي لا يملك القدرات لقراءة الإشارات لا يمكنه فهم محتوى هذه الإشارات ولو تم وضع تحت تصرفه أدق نظام لليقظة والترصد، وعليه فإن نجاح دور نظام المعلوماتية يتوقف على قدرات المسير في فهم الإشارات الضعيفة وبالتالي يمكنه بعد ذلك التكيف والتفاعل والاستباقية للأحداث. (وهي إجابة على نفي صحة الفرضية الثالثة).
- ✓ يعيش العالم اليوم تسارع وتطور رهيب في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مما يجعل البيئة التكنولوجية وظروف المنافسة جد مضطربة، وعليه فإن شركات الاتصالات بالهاتف الخلوي تبني كل قراراتها على أساس المعلومات المستسقاة من الخارج أي من بيئتها الخارجية، وبالتالي فهي بحاجة إلى نظام لليقظة التكنولوجية والتنافسية (وهي إجابة على صحة الفرضية الرابعة للبحث).
- ✓ إن قطاع الاتصالات بالهاتف الخلوي الجزائري يعرف نمو متباطئا مقارنتا بما يتم تقديمه من خدمات في الدول المجاورة ، فترتيب الجزائر الخاص بمؤشر الإبداع والتجهيز التكنولوجي (Innovation & Sophistication Index)لسنة 2013 يضع الجزائر في المرتبة 143 من أصل 148 دولة ، وهو دليل (Sophistication Indexعلى أن نمو قطاع الاتصالات بالهاتف الخلوي مرتبط بتحديث و تجهيز قطاعات أخرى من الناحية التكنولوجية ، كما أن نسبة استخدام الفرد الجزائري للإنترنت تضع الجزائر في المرتبة 114 عالميا وهو غير محفز بالنسبة للشركات الاتصالات بالهاتف الخلوي (وهو تأكيد لصحة الفرضية الخامسة) .
- ✓ تقوم شركة موبيليس بمراقبة بيئتها التنافسية والتكنولوجية من خلال خلية خاصة باليقظة، لكن هذه تكتفي ببعض الوسائل التقليدية المتاحة في جمع المعلومات عن المنافسين عبر شبكة الإنترنيت، المشاركة بالملتقيات

العالمية التي ينظمها اتحاد الدولي للاتصالات السلكية واللاسلكية ((UITمؤتمر برشلونة لجمع المعلومات حول المعايير التكنولوجية المعول بها دوليا، فالمسؤولون لا يدركون جيدا الدور الحقيقي الذي يؤديه نظام اليقظة التكنولوجية والتنافسية ولا يستثمرون في هذا النظام (وهي إجابة على صحة الفرضية السادسة).

أما بالنسبة للإجابة عن الإشكالية الرئيسية للبحث فهي كالتالي:

يعتبر الإبداع التكنولوجي والتجاري أحد مقومات التميز وتحقيق الميزة التنافسية، فعلى المؤسسة الجزائرية الراغبة في اعتماد استراتيجية الإبداع، أن تعتمد على وظيفة البحث والتطوير التي تساعدها في ذلك، والتي تتغذى بدورها من نظام اليقظة التكنولوجي والتنافسي، وعليه فإن اليقظة التنافسية والتكنولوجية تساهم في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية.

تناولت الدراسات السابقة موضوع اليقظة التكنولوجية أو الإلكترونية و علاقتها بالميزة التنافسية من زوايا مختلفة، و في تخصصات مختلفة (إدارة الأعمال والتسويق)، اما في علوم الإعلام والإتصال عامة، و الإتصال والعلاقات العامة خاصة، فالدراسات حول الموضوع قليلة ، حيث ركزت كل الدراسات على القطاع الخدماتي و التجاري، مما يوفر أساسا نظريا قيما ، و لكن كشفت لنا فجوات تحتاج إلى المعالجة، و سنسعى من خلال دراستنا إلى سد هذه الفجوات من خلال دراسة الجانب التنظيمي و إدارة الأزمات في المؤسسة الإعلامية مع التركيز على السياق الإعلامي، التحديات العملية، ودور و مراقبة التطورات في المؤسسات الإعلامية من خلال اليقظة التكنولوجية لتوفير إطار شامل و عملي.

8.نوع الدراسة:

تندرج دراستنا ضمن الدراسات الوصفية التي:" تهدف إلى وصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا وكميا، كما تقوم بالكشف عن الحالة السابقة للظواهر وكيف وصلت إلى صورتها الحالية وتحاول التنبؤ بما ستكون عليه في المستقبل".[1]

فالبحوث الوصفية لا تقف عند حدود وصف الظاهرة إنما تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تحمل وتفسر وتقارب بقصد الوصول إلى تقييمات ذات المعنى بقصد تبصير لتلك الظاهرة.[2]

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم، **أسس البحث العلمي لإعداد رسائل جامعية**، مؤسسة الوراق ، عمان، 2000، ص40.

[2] رحيم يونس كرو الفراوي، **مقدمة في منهج البحث العلمي**، دار الدجلة، الأردن، ،2007 ، ص98.

9.منهج الدراسة وأدواته:

- **منهج الدراسة:**

تعتبر خطوة إبراز منهج الدراسة من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث لإنجاز بحثه، وذلك كونها خطوة مهمة توجه الباحث نحو مسار أو منهج علمي يتضمن له تحقيق أهدافه، فالمنهج هو " الطريق الذي يسلكه الباحث للتعرف على ظاهرة أو مشكلة موضوع الدراسة والكشف عن الحقائق المرتبطة بها بغرض التوصل إلى إجابات على الأسئلة التي تثير المشكلة أو الظاهرة من خلال استخدام مجموعة من الأدوات لتجميع البيانات وتحليلها والتوصل إلى نتائج التي تساعد في الإجابة عن تلك التساؤلات"[1]، كما يعرف أيضا أنه: "واحد من المناهج الوصفية، إذ يقوم على الدراسة المتعمقة والمركزة والشاملة لمفردة واحدة أو عدد محدود من الوحدات التي يمكن التعامل مع عناصرها وخصائصها".[2]

و هو كذلك "طريقة إجرائية تحليلية لدراسة الظاهرة الاجتماعية من خلال التحليل المعمق للإحاطة بحالة معينة و دراستها دراسة شاملة، وقد تكون هذه الحالة فردا أو مجتمعا محليا أو مجتمعا كبيرا أو أية وحدة أخرى في الحياة الاجتماعية".[3]

لذلك اعتمدنا في دراستنا على منهج دراسة الحالة كونه المنهج المناسب، ويخدم ويتناسب مع طبيعة موضوعنا. وباعتبار أن منهج دراسة الحالة يساعد على جمع المعلومات والمعطيات حول الحالة من أجل تحليلها وتشخيصها، اعتمدنا عليه لأنه يوصلنا إلى تفسير الإشكالية المطروحة، والتعمق في فهمها ومحاولة الوصول إلى حلول حول مشكلة الدراسة.

- **أدوات الدراسة:**

✓ **الإستبيان:**

لغة: " الاستبيان كلمة مشتقة من الفعل استبان الأمر، بمعنى أوضحه و عرفه، و الاستبيان بذلك هو التوضيح والتعريف لهذا الأمر".

---

[1] أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمود أبو بكر، **البحث العلمي(تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2002، ص43.

[2] محمد عبد الحميد، **منهج البحث العلمي في الدراسات الإعلامية**، ط1، عالم الكتب، مصر، 2000، ص168.

[3] أحمد أبو السعد، سلطان النووي، **دراسة الحالة في إطار جديد (علم النفس– علم اجتماع– التربية الخاصة– الإرشاد النفسي)**، ط1، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن، 2016، ص22.

اصطلاحا: " عبارة هن مجموعة من الأسئلة تتوافق مع محاور الظاهرة قيد الدراسة وتكون ملمة بها والتي يمكن التوصل من خلالها إلى حقائق تلامس الواقع".[1]

ويعرف أيضا على أنه:" مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها".[2]

كذلك:" هو إحدى الوسائل الشائعة الإستعمال للحصول على معلومات وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات الجمهور حول موضوع معين، ويتكون الإستبيان من جدول من الأسئلة توزع على فئة من المجتمع (العينة) بواسطة البريد أو باليد أوقد تنشر في الصحف أو التلفزيون أو الأنترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث، والهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وآراء هامشية".[3]

هو: "استمارة يصممها الباحث على ضوء الكتابات ذات الصلة بالمشكلة التي يراد بحثها، أو يحصل عليها جاهزة ويعدلها على ضوء أسس علمية. تتضمن بيانات أولية عن المبحوثين و فقرات عن أهداف البحث، تم إعدادها بصيغة مغلقة أو مفتوحة أو الإثنين معا أو بالصور، بحيث تصل إليهم بواسطة وسيلة معينة".[4]

- **حدود الدراسة:**

•الحدود الزمانية:

بدأنا العمل على هذه الدراسة يوم 15 مارس 2025 وانتهى العمل عليها يوم 24 جوان 2025.

•الحدود المكانية:

مقر مؤسسة الحوار الإعلامية " دار الصحافة، الطاهر جاووت،01، شارع بشير عطار أول ماي- الجزائر العاصمة-"

10. مجتمع البحث:

[1] أحمد حمزة، البار أمين، " الإستبيان كأداة البحث العلمي وأهم تطبيقاته"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد12، العدد03، جويلية 2023، ص304.

[2] أحمد حمزة البار أمين، نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] بحري صابر، خرموش منى، " الإستبيان كإحدى أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخددام ومعيقات التطبيق في الدراسات الاجتماعية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، العدد 04، ص345.

[4] النوح بن عبد الله، مبادئ البحث التربوي، مكتبة الرشد، ط1، الرياض، السعودية، 2004، ص111.

يعرف بأنه: " المجموعة الكلية التي ينتمي إليها الأفراد أو الوحدات ذات الخصائص المرتبطة بموضوع الدراسة، و التي يتم اختيار العينة منها لتمثيلها".[1]

ويعرف أيضا أنه:" مجموعة من المفردات التي ستهدف الباحث دراستها لتحقيق نتائج الدراسة".[2]

وهو أيضا:" مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث". وتمثل مجتمع البحث في دراستنا في جميع موظفي مؤسسة الحوار الإعلامية.[3]

11. عينة الدراسة:

العينة هي:" جزء من المجتمع أو عدد من الحالات التي تؤخذ من المجتمع الأصلي، تجمع منها البيانات بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي، وبهذه الطريقة فإنه يمكن دراسة الكل عن طريق الجزء بشرط أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المأخوذة منه".[4]

وتعرف أيضا بأنها:" إجراء منهجي يعمل على توفير عدد من الوحدات بكيفيات مختلفة تكون ممثلة للمجتمع الأصلي وبالتالي تنتج هذه العملية ما يسمى بعينة أو عينات المجتمع".[5]

اعتمدنا في دراستنا على العينة العشوائية التي توفر فرص متساوية لكل عنصر من عناصر المجتمع، لأن يكون في العينة المختارة ، بمعنى آخر احتمال ظهور كل عنصر في العينة يكون متساويا، وهو ما يجسد صفة العينة الممثلة للمجتمع.[6] وبلغ عدد المفردات فيها 30 مفردة موزعة على عمال من جميع الأقسام.

---

[1] عبد الرحمان بدوي، **مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية، مصر، 2007، ص142.

[2] أحمد بن مرسلي، مرجع سبق ذكره، ص286.

[3] فضيل دليو، **أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997، ص7.

[4] محمد علي محمد، **علم الاجتماع والمنهج العلمي**، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، مصر، 1986، ص169.

[5] القصاص مهدي محمد، **مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي**، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص78.

[6] خليفي رزقي، شيقارة هجيرة، " منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية"، مجلة معارف، العدد23، ديسمبر 2017، الجزائر، ص283.

الفصل الأول

اليقظة الإلكترونية

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإلكترونية.

المطلب الثاني: دور اليقظة الإلكترونية.

المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإلكترونية.

المبحث الثاني: اليقظة الإلكترونية: أنواعها، أبعادها ومراحلها.

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإلكترونية.

المطلب الثاني: أبعاد اليقظة الإلكترونية.

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإلكترونية.

المبحث الثالث: وسائل ومزايا اليقظة الإلكترونية والعراقيل التي تواجهها.

المطلب الأول: وسائل اليقظة الإلكترونية.

المطلب الثاني: مزايا اليقظة الإلكترونية.

المطلب الثالث: العراقيل التي تواجه اليقظة الإلكترونية.

المبحث الأول: ماهية اليقظة الإلكترونية.

المطلب الأول: مفهوم اليقظة الإلكترونية.

تعرف بأنها:" النشاط الذي تعتمده المؤسسة لأجل تحديد التقنيات والتكنولوجيات الموظفة من قبل زبائنها، مورديها، شركائها ومنافسيها فيما يخص مجال نشاطها من أجل متابعة التطورات التكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على مستقبلها وكذلك مستقبل زبائنها، مورديها ، شركائها و منافسيها، من أجل التمكن من اتخاذ إجراءات الحماية اللازمة".[1]

هي :"كل نشاط يشمل الملاحظة والتحليل للمحيط العلمي والتقني والتكنولوجي، متبوع بعملية الإرسال الجد دقيقة للمعلومات المنتقاة والمعالجة إلى المسؤولين، والتي تستعمل في اتخاذ قرارات استراتيجية".[2]

هي: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف و التي تبرز عند تطور التكنولوجيات".[3]

وتعرف أيضا أنها:" عملية إرشادية موجهة لإعلام المسؤولين في المؤسسة لحل المشاكل التقنو-تكنولوجية (التكنولوجيا هي اللغة التقنية والعلم التطبيقي والطريقة الفنية لحل غرض عملي، أي تطبيق المعرفة العلمية لتصبح منتجات معينة، أي تطبيق التقنية، أما التقنية فهي طريقة معالجة التفاصيل الفنية أو طريقة لإنجاز هدف معين) التي يواجهونها".[4]

اليقظة الإلكترونية يمكن تعريفها بأنها:" نظام مراقبة يضمن بقاء التكنولوجيا آمنة ومحدثة ومتوافقة مع معايير الصناعة وأفضل الممارسات".

---

[1] بركاني سمير، مرجع سابق، ص145.

[2] François Jakobiak, Pratiquer la veille technologique, edition d'organisation,1991,P39

[3] Martinet et Rebault, Le management des technologies, Edition Organisation , Paris, France, 1991, P109.

[4] الصيرفي محمد، **إدارة تكنولوجيا المعلومات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص7

هي " المراقبة المستمرة للتكنولوجيا للكشف عن المشكلات المحتملة ومعالجتها قبل أن تصبح معضلة، وهذا يشمل الحفاظ على تحديث الأجهزة والبرامج، وفهم التهديدات، ونقاط الضعف الجديدة، وتنفيذ ضوابط الأمان المناسبة".[1]

وفي تعريف آخر:" هي الإنتباه وأخذ الحيطة والحذر من المحيط الخاص بالمؤسسة على الصعيدين الداخلي والخارجي، من الناحية الاجتماعية والإقتصادية، والانتباه خاصة لما توصلت إليه العلوم خاصة التكنولوجية منها والمعلوماتية، وكذا حقل الإتصال والإعلام من إمكانيات لكي يكون لديه قيمة مضافة للمؤسسة، وتجاهلها قد يضر بها من الناحية التنافسية أو من ناحية التسيير والإدارة".[2]

وهناك من يرى أنها:" ملاحظة وتحليل المحيط العلمي والتقني والتكنولوجي في قطاع عمل المؤسسة، ومدى انعكاسه على سيرورة نشاط المؤسسة من خلال تحديد الفرص والتهديدات الممكنة في هذا المجال".[3]

و تعرف كذلك بـ:" مراقبة وتحليل المحيط العلمي، التقني والتكنولوجي والتأثيرات الاقتصادية الحاضرة والمستقبلية، من أجل توقع المخاطر والتهديدات وفرص التطوير، وبالتالي فهي اليقظة التي تكرسها المؤسسة بصفة عامة لتطور التكنولوجيات".[4]

المطلب الثاني: دور اليقظة الإلكترونية.

إن الدور الأساسي الذي تلعبه اليقظة الإلكترونية هو التخطيط الإستراتيجي الجيد، فاليقظة الإستراتيجية بما فيها التكنولوجية هي الآن الدعامة الضرورية في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل الأجل ومن إحدى إسقاطاتها الرئيسية هو التعرف الفوري على المنافسين المحتملين والمستقبليين والتأكد من أن مزاولة أي نشاط صناعي في الوقت الحالي يتطلب التحكم في عدد هائل من التكنولوجيات وهذا لسببين اثنين:

- السبب الأول: ينتج عن التطور العلمي والتقني بالتأكيد على استعمال تكنولوجيات حديثة أو جديدة.

[1] Adel M. Qatawneh, Manaf Al-Okaily, "The mediating role of technological vigilance between IT infrastructure and AIS efficiency »,Journal of open innovation: technology, market and complexity, 10, 2024. P2.

[2] Dr Amaar Yousafi, « technological vigilance and total quality in the management of the mental image of the institution ; Goals and bets », International Journal of media and mass communication, vol(06), n2, 19-37,P22.

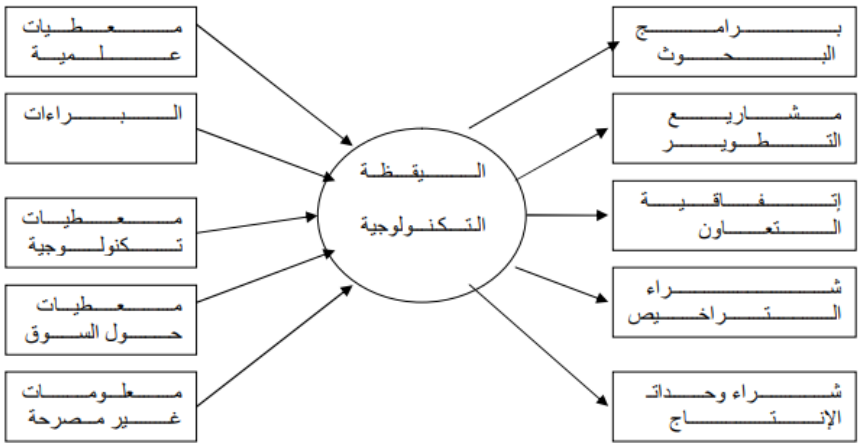
[3] Savescu.D, "Some aspects regarding on technological vigilance", Fascile of management and technological engeneering, (01), 217-220, P218.

[4] بلعشي عبد المالك، سحمدي عماد، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد6، العدد 3، سبتمبر 2022، ص297.

- السبب الثاني: هو أن المرور من الطلب المعرف بحد الإنتاج إلى طلب جديد معرف بحد الوظائف بمعنى يتحتم على المؤسسة أحيانا أن تمتلك اختصاصات جديدة حتى تحافظ على نشاطها الأصلي.

الشكل التالي يبين الدور الذي تلعبه اليقظة الإلكترونية كأداة للتحضير للقرارات المستقبلية.

الشكل(1)



Source : François Jakobiak,exemple commenté de veille technologique,op.cit

إن اليقظة الإلكترونية تحتاج إلى كل من المعلومات العلمية والتكنولوجية والمعلومات غير المصرحة وكذا معلومات حول السوق وإلى الباءات في عملية جمع المعلومات لتقوم بمعالجتها وتستخلص بعدها القرارات الإستراتيجية وهي إما شراء التراخيص أو وحدات الإنتاج أو إبرام اتفاقيات التعاون أو انشاء مشاريع التطوير وبرامج البحوث.[4]

هناك عدة أدوار تؤديها اليقظة التكنولوجية الا اننا سنركز على أهم الأدوار والتي يمكن أن نلخصها كالتالي:

- تطوير الإنتاج: وهذا عن طريق تطوير مختلف مراحل وعمليات الإنتاج التي تتم في المؤسسة سواء المعدات والامكانيات المادية أو التكوين الجيد للموظفين وجودة الأداء عن طريق التدريب والتكوين الجيد للموظفين وجودة الأداء عن طريق التدريب والتكوين المستمر لهم في حقل المعرفة بأهم الطرق الجديدة والوسائل المستحدثة في مجال اشتغالهم.
- جمع وتنظيم وتوظيف المعلومات: تنظيم المعلومات وتحسين طرق التواصل والإتصال بين مصالح المؤسسة المختلفة وسرعة وصول المعلومة لمن يحتاجها، أي وصول المعلومة المناسبة في الوقت المناسب.
- المنتجات والخدمات: ابتكار منتجات وخدمات جديدة قائمة على أساس التفوق التكنولوجي.

[4] مزيان سهيلة، مرجع سبق ذكره، ص64-65.

المطلب الثالث: أهمية اليقظة الإلكترونية.

اليقظة الإلكترونية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الاستراتيجية.

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة، ومن المنافسة في السوق.
- وبالتالي يمكن الاستخلاص بأن اليقظة الإلكترونية تمكن المؤسسة من:
- جمع المعلومة العلمية، التقنية والتكنولوجية.
- رصد التطورات التكنولوجية، الاكتشافات العلمية والتطور في حاجات الزبائن.
- تحديد التقنيات والتكنولوجيات المتبعة من طرف المنافسين.
- الكشف عن الفرص واستغلالها وتجاوز التهديدات.[1]

[1] قادم جميلة، " اليقظة التكنولوجية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة: قراءة في المفهوم والمؤشرات والدلالات"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023، ص517.

المبحث الثاني: اليقظة الإلكترونية: أنواعها، أبعادها ومراحلها.

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإلكترونية.

تتعدد أنواع اليقظة الإلكترونية، فقد صنفت وفقا للزمن إلى: يقظة دقيقة، يقظة ظرفية، يقظة دورية ويقظة دائمة، ويمكن توضيح هذه الأنواع كما يلي:

- اليقظة المضبوطة أو الدقيقة: ترتبط بتحليل المعلومات الموجودة في فترة معينة، في إطار محدد وترتبط بدراسة السوق.
- اليقظة الظرفية: وهي عبارة عن مراقبة منظمة لمواضيع محددة، وفي هذه المرحلة تكون المؤسسة قد حددت هدفا لمراقبته بصفة دائمة.
- اليقظة الدورية: مراقبة منتظمة حسب الهدف، ودورية المصادر التي تتم مراقبتها، وتظهر المعلومة في: ميزانيات المؤسسة، التقارير والدراسات، المقالات، تدخلات المختصين في الملتقيات والمؤتمرات، نشريات المنظمات المتخصصة، بنوك البيانات.....
- اليقظة الدائمة: تسمح برصد الإشارات الضعيفة، المعلومات المسماة مؤشرات الإنذار في عموم البيئة، وتنتج عن عمل ما يسمى بـ "رادار الإنذار".[1]

المطلب الثاني: أبعاد اليقظة الإلكترونية.

هناك أبعاد تستند إليها اليقطة الإلكترونية ويمكن توضيحها كما يلي:

- التوعيّة: تشير إلى فهم تأثيرات التكنولوجيا على الجوانب الاقتصاديّة والاجتماعيّة والثقافيّة؛ كما يمكن للأفراد من خلالها تحليل تأثيرات التكنولوجيا واتخاذ قرارات مستنيرة.
- البحث والتطوير: يعتبر البحث والتطوير عامل مهم في النمو، فالعديد من البلدان تسعى إلى زيادة الإستثمار بهذا النشاط المهم لتحقيق مصدر متنوع ومتجدد من النمو. والواقع يقول بأن هناك إدراكا متزايدا من دول العالم بأن الاقتصاد الذي يقوم على المعرفة يمكن أن يوفر فرصة جديدة للنمو نتيجة التسارع التكنولوجي. واصبح البحث والتطوير نشاطا مهما في بناء القدرات التكنولوجية والعلمية والإبداعية على نحو خاص، والإقتصاد المعرفي على نحو عام طوال العقود الأخيرة الماضية. واستخدمت لتطوير القدرات التنافسية وتنميتها

[1] بخوش أحمد، " دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص55.

وتعزيزها، واعتمدت أيضا كمؤشر مهم في التطور، وتم تعريف البحث والتطوير من قبل منظمة التعاون والتنمية بأنه عمل إبداعي يقوم على أساس منهجي لزيادة مخزون الأفراد والمجتمع من المعرفة ، واستخدام هذا المخزون في ابتكار تطبيقات جديدة.

ويمكن تجسيد نشاط البحث والتطوير في النقاط التالية:

- ✓ بناء تقدم كبير في مجال أبحاث الظواهر الطبيعية والأساسية والإجتماعية.
- ✓ تشجيع النشاط الإبداعي في مجال البحوث التطبيقية والتكنولوجية والتنمية والتقدم.
- ✓ الجمع بين الإبداع والفهم وتجسيده بشكل منتجات مفيدة من الناحية الاجتماعية، وبعمليات إبداعية وبأسعار معقولة.

ويقترن نشاط البحث والتطوير بالمعرفة وكذلك الإبداع وتحويل نتائجه إلى خدمات وسلع، تكتسب المنظمة خلاله على ميزة تنافسية، إذ يعتبر البحث والتطوير بمثابة نشاط منهجي مبدع يهدف إلى زيادة المعرفة في المجالات العلمية المتنوعة، وأن مسألة الإنفاق على هذه الأنشطة بمثابة الإستثمار وفق أساليب علمية دقيقة وخطط ملائمة.

- الإبداع: طرق إنتاج جديدة أو إدخال منتج جديد إلى السوق، أو بإيجاد شكل جديد للتنظيم الإداري للمنظمة. وعي عملية متعددة المراحل تختلف نشاطات الأفراد فيها من مرحلة إلى أخرى، ويتطلب القيام بعدة أنشطة في المرحلة الواحدة، ومن خلال هذه العملية يبدأ الفرد بتشخيص المشكلة ثم العمل على توليد أفكار جديدة كحلول لهذه المشكلة وإيجاد دعم لهذه الحلول.

كما ذكر الإبداع على أنه مزيج من خيال علمي مرن لتطوير أفكار قديمة أو إيجاد أفكار جديدة يصدر عنها إنتاج متميز وغير مألوف يمكن استعماله وتطبيقه والإستفادة منه. كما يمكن القول بأنه العملية التي يكون الإنسان فيها قادرا على نقل الأفكار ولملمتها لفترة طويلة وسط تأملات فلسفية حديثة علميا، وأن الإبداع عملية معرفية ذهنية يتجاوب فيها الأفراد مع البيئة المحيطة بها لتجاوز ما هو مألوف نحو شيء غير مألوف ، بحيث يعود تجسيده بالمنفعة للمنظمة والمجتمع ككل.

- المعرفة: تتعلق بفهم عميق للتكنولوجيا وكيفيّة عملها، بما في ذلك التفاصيل والمفاهيم الأساسية؛ وتمكن الأفراد من التّفاعل بشكل ذكي مع التكنولوجيا والاستفادة القصوى من إمكانياتها.

وتنوعت الآراء التي تناولت مدلولات المعرفة، وقد خضعت إلى الكثير من التصورات والإجتهادات لما تعنيه هذه الكلمة، فهي جسم من المفاهيم والأفكار المجردة. والتعميمات التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة،

ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، حيث يتم التركيز على الخبرة التي يمتلكها الأفراد ، ما يُنظر إليها بأنها وظيفة تولد قوة تتيح للمنظمات مواجهة التحديات وتحقيق التميز.

و للمعرفة أشكال متعددة وأهم ما تم تصنيفها إلى نوعان هما:

- ✓ المعرفة الضمنية: هي اعتقاد مطمور في السياق ونجد صعوبة في كيفية الحصول عليها، إذ أنها تظهر في رؤوس الأفراد وإدراكهم وسلوكياتهم وتترجم في الأفعال.
- ✓ المعرفة الظاهرة أو الصريحة: تكون مهيكلة وموثقة وعامة، يمكن أسرها ومشاركتها من خلال تكنولوجيا المعلومات بطرق متنوعة.[1]

- القيم: تعني القدرة على تحديد القيم والمبادئ التوجيهية واعتمادها في استخدام التكنولوجيا؛ كما أنّها تساعد في اتخاذ قرارات مسؤولة تأخذ في حسبانها الآثار الاجتماعيّة والأخلاقيّة والبيئيّة.
- المهارات: تشمل اكتساب وتطوير مهارات تكنولوجيّة مثل البرمجة وتحليل البيانات، وتمكّن الأفراد من استخدام التكنولوجيا بفعاليّة وتفاعليّة.[2]

المطلب الثالث: مراحل اليقظة الإلكترونية.

تعتبر مراحل اليقظة الإلكترونية نفسها مراحل اليقظة الإستراتيجية، وسنركز في ذكرنا لهذه المراحل على الجانب التكنولوجي أو الإلكتروني ، أي كل ما هو متعلق بالمحيط التكنولوجي، وقد اختلف الباحثون في تسمية هذه المراحل، ولكن الغاية من هذا التقسيم هو إبراز تسلسل الحلقات المكونة لعملية اليقظة. حيث سنتناول النموذج المتداول بين أغلب الباحثين، ويعتبر هذا النموذج الأكثر أهمية عند أغلب المفكرين، كما يعد نجاح كل مرحلة من هذه المراحل شرط ضروري لنجاح عملية اليقظة ككل.

وتتكون مراحل اليقظة حسب هذا النموذج من خمس مراحل كما يلي:

1. الإستهداف وتحديد الحاجيات: من خلال تحديد ما الذي يوجد في البيئة الخارجية وتحديد العوامل التكنولوجية المؤثرة على نشاط المؤسسة، ومن ثم مراقبتها وجمع المعلومات حولها.

[1] مضر حامد صالح، " اليقظة التكنولوجية ودورها في نجاح التعليم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة الموصل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، المجلد 14، ص11.

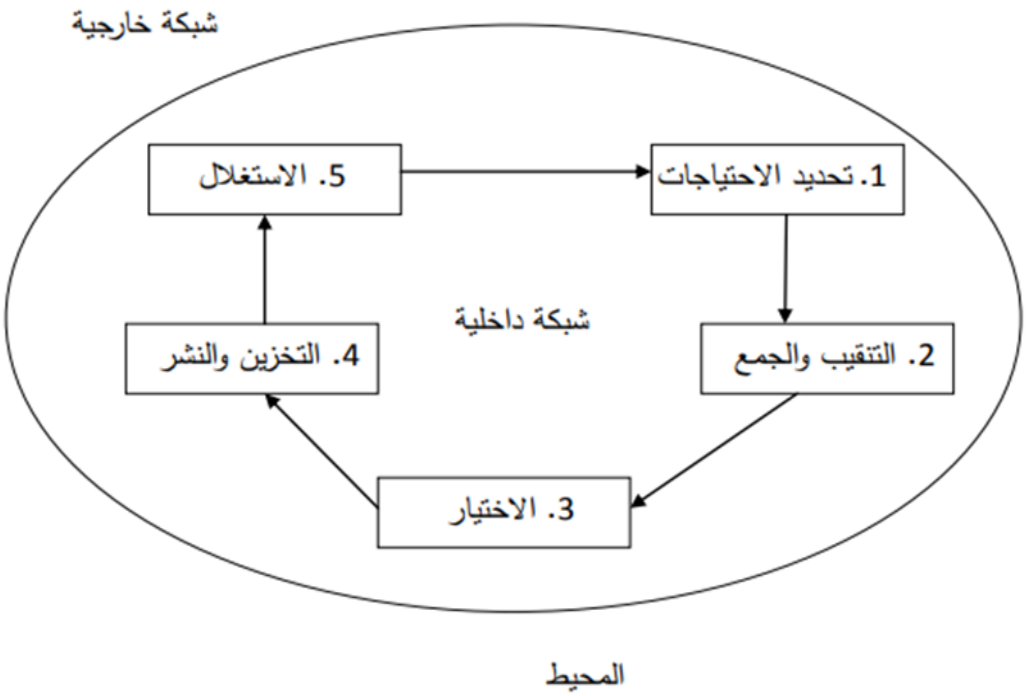
[2] مها محمد علي الحاج عمر، "دور اليقظة التّكنولوجيّة في تحسين إدارة المعرفة في منظمات الأعمال" https://www.awraqthaqafya.com/2892/

2. التنقيب والجمع: من خلال تفتيش المحيط التكنولوجي المؤثر على المؤسسة وتحديد التغيرات أو الأحداث المهمة والدافعة للمؤسسة.
3. الإختيار (الإنتقاء): من خلال تقييم وتصفية المعلومات التي تم جمعها مع الإشارة إلى أن مصدر تلك المعلومة له نسبة كبيرة في اعتمادها أو رفضها، وهذا لأجل الإحتفاظ بالمعلومة الموافقة لمرحلة الإستهداف ويتم بعد ذلك تحليل المعلومات ومعالجتها لاستخلاص المعلومات الملائمة للهدف المسطر.
4. التخزين والنشر: من خلال تخزينها ونشرها وإيصالها عند الحاجة، فإذا كان الأمر يتعلق بالتكنولوجيا المستخدمة من طرف المنافسين في العملية الإنتاجية، وجب توصيلها للإدارة العليا وقسم الإنتاج، أي وضعها في متناول المستخدمين.
5. الإستغلال: من خلال نشر المعلومات، حيث يتم إعطاء معنى للمعلومة وإثراء المعارف والنماذج الذهنية للمسيرين، ودمج تلك المعلومات والمعارف في استراتيجيات وقرارات المؤسسة.

ولنجاح عملية اليقظة يتوجب على المؤسسة القيام بهذه المراحل بصفة مستمرة وبدون انقطاع، مع الصرامة في تنفيذها فهي عملية طوعية استباقية، وأي تهاون على مستوى مرحلة معينة يؤدي إلى فشل العملية ككل. لذا فاليقظة الإلكترونية تمكن المؤسسة من مسايرة التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي واستغلال أية فرصة ممكنة، كما تمكنها من الإفلات وتجنب أي خطر يتربص بها.

ويمكن وضع الشكل الآتي الذي يلخص مراحل عملية اليقظة الإلكترونية:

الشكل(2):



Source : Humbert Lesca, Implantation d'une veille stratégique pour le Management Stratégique, P19

من خلال هذا الشكل نلاحظ أن مرحلة الإستغلال وهي المرحلة الأخيرة لا تتوقف بل تتصل بمرحلة تحديد الإحتياجات، وهي أول مرحلة من مراحل عملية اليقظة الإلكترونية، وهو ما يدل على أنها عملية مستمرة ومتواصلة وكل مرحلة مكملة للتي تليها. كما أن الشبكة الداخلية تتمثل في المؤسسة، أما الشبكة الخارجية فتتمثل كما هو ظاهر في المحيط الخارجي للمؤسسة. كما يظهر من خلال الشكل أن أي خطأ في أي مرحلة يؤدي إلى فشل عملية اليقظة ككل، لذا وجب التقيد بأقصى درجات الصرامة لتفادي الوقوع في الأخطاء.[1]

[1] Humbert Lesca, "Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique: cas d'une PME de secteur Bancaire, La revue des sciences du gestion, des sciences de gestion, Direction de gestion, Paris, France, Sep-Oct 2003, P18.

المبحث الثالث: وسائل ومزايا اليقظة الإلكترونية والعراقيل التي تواجهها.

المطلب الأول: وسائل اليقظة الإلكترونية.

من أجل نجاح عملية اليقظة يجب توفير مجموعة من الوسائل، ويمكن تقسيم وسائل اليقظة الإلكترونية إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي:

- موارد بشرية: وهي مهارات الأفراد والمستخدمين داخل المؤسسة، وسنذكرها في الجدول التالي، مع الإشارة إلى أن كل فرد تابع لمجال اختصاصه، وفيما يتعلق باليقظة الإلكترونية يجب أن يكون هذا المورد ملم بالجانب التكنولوجي والإلكتروني، ويحقق للمؤسسة الأمن المعلوماتي، أي يحميها من القرصنة الإلكترونية، سرقة البيانات، تعطيل نظام المعلومات.....

الجدول(1)

ممثلو اليقظة	الدور	الخصائص
متخذو القرارات الإستراتيجية	– يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة. – تحليل نتائج اليقظة التي قدمت لهم في شكل سيناريوهات.	– تحديد جيد لأهداف المؤسسة. – معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.
المدير	– همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجيين وجماعة اليقظة. – مسؤول على تنظيم وسير عملية اليقظة.	– منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي. – معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.
المتيقظون الكبار	– تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة. – المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات والتحقق منها مقارنة مع البيئة الخارجية.	– القدرة على التركيب والتحليل. – القدرة على الرؤية المستقبلية. – المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.

المتيقظون المشتركون	– تحديد مصادر المعلومات. – استكشاف البيئة مع انجاز ترجمة وتصفية أولية لها.	– الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث والإستماع). – قدرة التحكم في فائض المعلومات
العمال	– من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة، كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع le serveur، يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات	– نشاط حيوي دائم في العمل. – روح جماعية عالية.

المصدر: نحاسية رتيبة، "أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية)، رسالة ماجستير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002/2001، ص81.

- موارد مالية: حيث على المؤسسة توفير ميزانية خاصة باليقظة ككل، والإلكترونية بصفة خاصة، فتكلفة المعلومة معتبرة في وقتنا الحالي، فهي تباع وتشترى.
- تكنولوجيا المعلومات والإتصالات: تتطلب التكنولوجيا وسائل فعالة وحديثة وتقنية تمكن ممثليها من البحث عن التكنولوجيا بأسرع وقت، وهو الهدف في الأصل من اليقظة الإلكترونية. أي توظيف التكنولوجيا الحديثة والمتطورة لصالحها والإستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة ككل، حيث يمكن للمؤسسة النجاح دون تكنولوجيا حديثة.

وتتمثل تكنولوجيا المعلومات والإتصالات والتي تحتاج إليها اليقظة الإلكترونية فيما يلي:

- ✓ أجهزة ومعدات: وهو كل ما يستخدم لإدخال المعلومات لتخزينها ونقلها واسترجاعها من أجزاء مادية ملموسة كالحاسوب، الشاشة، الفأرة، الهاتف.....[1]
- ✓ البرمجيات: يعد هذا العنصر من مركبات تكنولوجيا المعلومات ، فبدونها لا يمكن الإستفادة من العتاد التكنولوجي، فهي حلقة الوصل بين المستخدم والآلة فهم برامج تساعد على حفظ المعلومات، فهي

[1] محمد محمودي الخالدي، **التكنولوجيا الإلكترونية**، دار كنوز المعرفة ، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص22.

مجموع التعليمات والأوامر التي توجه المكونات المادية للحاسوب، للعمل بطريقة معينة. بغرض الحصول على النتائج المطلوبة، كما يوجد للبرمجيات لغة مع الإنسان مثل: .PASCAL, D BASE.[1]

- ✓ الأنترنت: وهو مجموع الأجهزة الإلكترونية المرتبطة فيما بينها والمتناثرة جغرافيا، تسمح بتمرير المعطيات بسهولة وبطريقة اقتصادية من نقطة إلى أخرى. تسمح الأنترنت لمستخدميها العثور على المعلومات والمشاركة في الصور والمستندات والفضل يعود لنظم وبروتوكولات يتم التحكم فيها ومشاركتها.[2]

كما تقدم الأنترنت مجموعة من الخدمات أهمها:

- ➢ البريد الإلكتروني: أهم خدمة تقدمها تسمح بإرسال واستقبال الرسائل من وإلى الشبكة العالمية. ويمتاز بـ:
  - ✓ انخفاض التكلفة.
  - ✓ إمكانية الحفظ والطباعة وإعادة الإرسال.
  - ✓ السرية في الإتصال.
  - ✓ السرعة في الإرسال والإستقبال.[3]
- ➢ بروتوكول نقل الملفات وتبادلها: ويطلق عليه http، تسمح هذه الخدمة بالإتصال المؤقت بين حسابين بنقل الملفات وتحويلها من حساب لآخر، ولذا تعتبر وسيلة للتبادل السريع.[4]
- ➢ خدمة بروتوكول الربط عن بعد: يمكن المستخدم من التنقل عبر الشبكات المتصلة بالأنترنت والحصول على معلومات معينة.[5]
- ➢ خدمة الإتصال المباشر: تمكن هذه الخدمة من استعمال الأنترنت كوسيلة اتصال مباشرة بين الأفراد والمؤسسات لأجل تخفيض التكاليف.

كما توجد خدمات أخرى للأنترنت كخدمة مجموعة نقاش والمجموعات الإخبارية والشبكة العنكبوتية العالمية، ومختلف مواقع الأنترنت التجارية والخدماتية والإشهارية.[6]

المطلب الثاني: مزايا اليقظة الإلكترونية.

---

[1] نجم عبود نجم، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية**، دار البازوردي العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص49.

[2] نفس المرجع، ص25 26.

[3] محمد محمودي الخالدي، مرجع سبق ذكره، ص60.

[4] نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص358.

[5] نفس المرجع، ص360.

[6] نفس المرجع، ص364.

لليقظة الإلكترونية عدة مزايا تنفرد بها عن باقي أنواع اليقظة، نذكر:

- الإنذار المبكر في حالة حدوث هجمات إلكترونية، أو سرقة بيانات المؤسسة أو حدوث اختلالات تقنية كمشاكل في آلات الإنتاج وغيرها.....
- تمكن المؤسسة من معرفة ما لديها من إمكانيات في الجانب التكنولوجي والتحديات التي تواجهها، وبالتالي توضح للإدارة العليا الوضعية الحالية للمؤسسة.
- تحسن وترفع مستوى الإتصال الداخلي والخارجي للمؤسسة من خلال سرعة الحصول على المعلومة وإيصالها لمن يحتاجها.
- تساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج وتحسين جودة الخدمات من خلال امتلاك وسائل إنتاج متطورة تساهم في التقليل من اليد العاملة.
- تمكن المؤسسة من تخفيف آثار التقلبات السريعة في المجال التكنولوجي.
- تساعد في الإبداع إلكترونيا من خلال ابتكار منتجات وخدمات جديدة، وتطوير أسواق جديدة بواسطة تكنولوجيا المعلومات، والترويج الإلكتروني للمنتجات والخدمات التي تقدمها.
- تساهم في معرفة عوامل الضعف المتعلقة بالمنافسين، وتسمح بتجاوز التهديدات الإلكترونية تلتي تتعرف لها المؤسسة، كما تمكنها من التعرف على نقاط قوتها وتسعى لتقويتها أكثر واستغلال الفرص المتاحة لذلك.[1]

المطلب الثاني: العراقيل التي تواجه اليقظة الإلكترونية.

وهي مجمل العقبات التي تواجه اليقظة الإستراتيجية ككل، واليقظة الإلكترونية بشكل خاص وهي التي تقف حائلا بين اليقظة وتحقيق أهدافها ومن بينها:

- الميزانية الضخمة التي تتطلبها اليقظة الإلكترونية وضخامة تكاليفها.
- قلة الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية في المجال الإلكتروني داخل المؤسسة.
- صعوبة تحليل وترجمة النتائج.
- في بعض الحالات يتساهل المكلف بعملية اليقظة الإلكترونية

[1] فيروز قاسحي، " دور اليقظة التكنولوجية في إدارة الأزمات"، مجلة الدراسات الإعلامية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2022، ص128.

- ، أي عدم الجدية مع معلومة ما، وهو ما يكلف المؤسسة استنزاف للطاقات بدون فائدة.
- عدم وجود مصدر رسمي للمعلومات المتعلقة بالتطورات التكنولوجية وأيضا التكنولوجيا المملوكة من طرف المنافسين، ففي كثير من الحالات تلجأ المؤسسة لنشر الإشاعة بصدد التأثير على المنافسين.
- غياب روح الفريق وغلق المجال أمام المبادرة.
- فرض هذا النظام بصفة قهرية أو عشوائية على الموظفين داخل المؤسسة وهو ما يقود إلى نتائج عكسية.[1]

[1] فيروز قاسحي، مرجع سبق ذكره، ص129.

الفصل الثاني

الأزمة وإدارة الأزمة

المبحث الأول: الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأبعادها.

المطلب الثاني: أنواع الأزمة ومراحل تطورها.

المطلب الثالث: خصائص الأزمة وأسبابها.

المبحث الثاني: مدخل نظري لإدارة الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها وأهدافها.

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمة.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمة.

المبحث الثالث: علاقة اليقظة الإلكترونية بإدارة الأزمة.

المطلب الأول: أساليب اليقظة الإلكترونية لإدارة الأزمة.

المطلب الثاني: العلاقة بين اليقظة الإلكترونية واتصال الأزمات.

المطلب الثالث: اليقظة الإلكترونية ودورها في إدارة الأزمات.

المبحث الأول: الأزمة.

المطلب الأول: مفهوم الأزمة وأبعادها

أولا: مفهوم الأزمة.

تعرف بأنها" موقف محدد يهدد مصالح المنشأة وصورتها أمام الجماهير مما يستدعي اتخاذ القرارات السريعة لتصويب الأوضاع حتى تعود الى مسارها الطبيعي".

أوهي" تعرض الفرد أو الجماعة أو المنظمات الى مواقف حساسة وحرجة ومؤلمة وتزداد حدة الألم تجاهلنا وأهملنا تلك الإنذارات والإشارات المصاحبة، وقد ينجم عن الإهمال خطر الموت وفقدان الحياة ويحتاج الأمر الى اتخاذ قرار لمعالجة الموقف (الأزمة)".[5]

تعرف على أنها "هي خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع يترتب عليها تطورات غير متوقعة، نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية ما تكون بفعل الإنسان".

الأزمة بمعناها العام والمجرد هي "تلك النقطة الحرجة واللحظة الحاسمة التي يتحدد عندها مصير تطورها، اما الى الأفضل واما الى الأسوء. الحياة أو الموت، لإيجاد حل لمشكلة ما أو انفجارها فهي كل حالة أو أمر مهما كان موضوعه ومجاله لا يستطيع صاحبه أو أطرافه وضع حد لاشتداده وتطوره الى الأسوء".

الأزمة عبارة عن "خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها هذا النظام"

الأزمة هي "حدث مفاجئ يهدد المصلحة القومية، و تتم مواجهته في ظروف ضيق الوقت وقلة الإمكانيات ويترتب على تفاقمه نتائج خطيرة".

كما تعرف على أنها "حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قرارً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".

تعرف بأنها "موقف يطرأ فجأة فتصبح له الأولوية المطلقة في ضرورة التعامل معه واتخاذ القرار لحسمه لأنه يهدد إحدى القيم العليا في المؤسسة بشكل لا يمكن التسامح معه، وعليه فإن الأزمة هي حالة من الصعوبة المفاجئة التي

[5] زيد منير عبودي, **إدارة الأزمات**, دار كنوز المعرفة , ط1 ، عمان, 2006، ص 19.

تعطل سير العمل و تعمل على إرباك الخطط الإستراتيجية و طرق التنفيذ، تؤدي الى استنفار كامل وتام من أجل التخفيف من حدتها أو التخلص من آثارها السلبية".[1]

تعرف بأنها" موقف محرج وحاسم يستتبعه تغيرات حادة ويتعلق بمصير الكيان الإداري الذي أصيب بها، وهي تخلق ظروفاً صعبة أمام متخذ القرار تجعله في حيرة بالغة، أي أن القرار يتخذ في ظل نقطة تفجر للأزمة يصحبها عدم التأكد وتصور المعلومات واختلاط الأسباب بالنتائج وتداعي الأحداث، أي أنها بإيجاز تهديد خطير لأهداف الكيان الإداري".[2]

تعرف بأنها" حالة توتر ونقطة تحول تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة سلبية كانت أو إيجابية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة".[3]

تعرف بأنها" خلل يؤثر تأثيراً مادياً على النظام كله، كما أنه يهدد الافتراضات الرئيسية التي يقوم عليها النظام، وتتسم الأزمة غالباً بعناصر المفاجأة وضيق الوقت ونقص في المعلومات بالإضافة الى عوامل التهديد المادي والبشري".[4]

ثانيا: أبعاد الأزمة.

للأزمة عدة أبعاد نذكر منها:

- البعد الزمني: وهو بعد الفجائية و ضيق الوقت المتاح للمواجهة، حيث إن فجائية الحدوث و ضيق الوقت المتاح ،لا تمكن مدير الأزمة من استيعاب الموقف و الاستعداد الفوري للمواجهة.
- البعد المؤسسي: وهو بعد التهديد الكبير للكيان الإداري والمالي للمؤسسة، حيث ان الأزمة لكونها مشكلة متعفنة، فيكون حدوثها فجائياً ويصاحبه تهديد كبير للمصالح والأموال، لأمر الذي يعرض الكيان الإداري والمالي للمؤسسة الى الانهيار الجزئي أو التام في حالة عدم السيطرة على الأمور في أسرع وقت.
- البعد النفسي: وهو بعد سيادة حالة من الاضطراب وعدم الاستقرار الأزمة وحياة الأفراد، وذلك نظراً لعدم توفر المعلومات والتوالي السريع لأحداث الأزمة، نتيجة مجموعة من المنتجات التراكمية, تغذي كل منها

[1] سكري هيبة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية, قسم التنظيم السياسي والإداري, كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية, جامعة الجزائر3, 2019/2016, ص 84.83.

[2] عبد الغفار عفيفي الدويك، **إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د ت , ص 67.

[3] علي عبد السلام، **فعاليات إدارة الأزمات والكوارث**, مكتبة زهراء الشرق ,ط1 ,القاهرة,2015,ص67.

[4] رجب عبد الحميد، **دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات**، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص26.

الآخر مما يزيد المواقف سواءً وغموضاً وارتباكاً سواء لمتخذ القرارات أو لحياة الأفراد، الأمر الذي يصاحب الأزمة حالة من الاضطراب لعدم معرفة التكهنات المستقبلية وانتشار الشائعات بصورة مدوية بما يفقد الأفراد القدرة على التماسك الداخلي ويحدث انخفاضاً في معنوياتهم ونفسيتهم.

- البعد الإداري: لأن الأزمة تهدد شرعية أدارة المنظمة وكيانها الإداري وجدوى وجودها أمام الآخرين، تؤدي الأزمة الى زعزعة قيادة المنظمة ورسالتها وغايتها وأهدافها وعدم جدوى استراتيجيتها وسمعتها لدى الآخرين.
- البعد الاجتماعي: تؤدي الأزمة الى بث الاضطراب في حياة الأفراد في المجتمع والإحساس بدونية قيمتهم في المجتمع وعدم اشباع حاجاتهم الضرورية في الحياة.
- البعد الاقتصادي: قد تمس الأزمة في الصميم أحد الأنشطة الصناعية أو التجارية أو الزراعية، ما يترتب عليها من أضرار وخسائر في الأرواح أو القرارات البشرية والمادية والمعنوية الفاتحة.
- البعد السياسي: قد يترتب على الأزمة أثار سياسية تمس النظام السياسي أو نظام الحكم في الدولة أو أحد رموزه ووظائفه الأساسية مما يؤثر على صورة النظام في المجتمع.
- البعد الأخلاقي: ويكون ذلك في حالة إذا ما تعلقت الأزمة بالقيم الأخلاقية، والأسس الثقافية.[1]

المطلب الثاني: أنواع الأزمة ومراحلها.

أولا: أنواع الأزمة:

تعدد الرؤى والزوايا التي ينظر منها الباحثون الى الأزمات وهذا التعدد يمكن ان يفرز لنا أصنافاً من الأزمات وفقاً لاعتبارات معينة، فقد صنفت الأزمة الى أزمة الاختراق الإداري، أزمة المشاركة السياسية، أزمة الشرعية، أزمة التوزيع، أزمة التكامل القومي، أزمة الهوية، أزمة إدارة البيئة.

وقد صنفها آخرون الى اعتبار الأزمات اما (داخلية) تهدد الأمن في الداخل أو (خارجية) تنشأ بسبب صراع طويل بين قوتين وتقوم بتهديد صناع القرار، وآخرون قاموا بتصنيف الأزمات حسب الفترات أي أزمات تتعلق بمرحلة الرواج كأزمات نقص الأيدي العاملة أو نقص المواد الخام وكذلك نقص رأس المال والنقص في الإداريين وذلك بسبب زيادة الإنتاج وكثرة الطلب على المنتجات، وهناك أزمات تظهر في مرحلة الانكماش وما يتعلق بهذه المرحلة من انهيار أسعار الأسهم في بورصة الأوراق المالية وأزمات تدني معدلات الأجور وتراجع معدلات الربحية وتدني مستوى أداء العاملين في المنشآت أما الأزمات المتعلقة بمرحلة الركود والتي هي ذات طابع دوري فتمثل أزمات الثقة

[1] محمد أحمد هيكل الطيب، **مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة**، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 2006، ص 39/38.

وعدم الولاء وعدم الانتماء وكذلك أزمات التوتر الاجتماعي وانتشار الامراض لاجتماعية الخطيرة، والبعض الآخر ميز ين مظاهر متعددة من الأزمات فهي إما الأزمات (أساسية) تشكل تهديداً لاطار الإقليمي الذي تنشأ فيه ولذلك اعتبرها أزمات (شاملة أو جزئية) فهي من حيث (شموليتها) كأن تكون أزمات سياسية واقتصادية وثقافية، أما الأزمات الجزئية فتتخذ حيزاً مكانياً محدوداً في الشكل والمضمون والنتائج. كذلك تم تصنيف الأزمة الى: من حيث تكرار الأزمة فهي دورية أو غير دورية، ومن حيث عمق الأزمة فهي اما سطحية أو عميقة، ومن حيث تأثير الأزمة فهي اما عنيفة أو هادئة، ومن حيث نطاق الأزمة فهي اما أزمات شخصية أو أزمات على مستوى الكيانات الإدارية، ومن حيث جغرافية الأزمة داخلية تبقى على النطاق المحلي لا يمكن نقلها للخارج، ومن حيث محور الأزمة فهي اما أزمات معنوية أو أزمات مادية أو قد تكون أزمات مادية ومعنوية.

تصنف الأزمات وفق اراء الباحثين كالآتي:

- أزمات سطحية: تحدث بشكل فجائي لا تشكل خطورة وتنتهي من خلال التعامل مع أسبابها العميقة، وقد تكون الأزمات عميقة الأثر ذات طبيعة شديدة القسوة وبناء على مقدار التغلغل وعمق الأزمة سيكون تأثيرها كبيراً على المنظمة التي تحدث فيها الأزمة، وقد تتحول الأزمة السطحية الى أزمة عميقة اذ لم يتم التعامل معها بشكل سليم.
- أزمات مفاجئة: تحدث بشكل عنيف وفجائي وتخرج المسببات المؤدية لها عن الطابع المألوف أو المعتاد.
- الأزمة الزاحفة: وهي أزمة تنمو ببطيء ولكنها محسوسة ولا يستطيع متخذ القرار وقف زحفها نحو قمة الأزمة وانفجارها، ويصاحب هذه الأزمة تهديداً يتحسسه الافراد العاملون موقع الأزمة ولعدم وجود قواسم مشتركة بين العاملين والإدارة تحدث الأزمة.
- الازمة المتراكمة: وهي الأزمة التي يمكن توقع حدوثها وان عملية تشكيلها وتفاعل أسبابها تأخذ وقت طويل قبل ان تنفجر، وتنمو وتتطور مع الزمن ثم تكون هناك فرص كثيرة لدى الإدارة لمنع حدوث الأزمة والتقليل من آثارها قبل ان تصل الى مرحلة واسعة. ولا توجد حلول جذرية لمثل هذه الأزمات.
- أزمة يكمن التنبؤ بها: تحدث نتيجة أسباب داخلية اذ تكون المنظمة من خلال أنظمتها الرقابية مهيئة او قادرة على التعامل مع الأزمة ويمكن التخلص منها بوجود البديل المناسب.
- الأزمة التي لا يكمن التنبؤ بها: تحدث بسبب التغيرات المفاجئة للبيئة الخارجية وان سبب حصول هذا النوع من الأزمات ضعف المنظمة على مراقبة وتفحص البيئة الخارجية وبشكل فاعل.
- الأزمات الروتينية: تحدث بشكل دوري وازمات ناتجة عن تعديل القوانين والأنظمة وكذلك الخسائر الدورية.

- الأزمة الاستراتيجية: التدهور والتآكل في قدرة وامكانيات المنظمة ويتضح هذا التدهور او التهديد عندما تكون المنظمة غير قادرة على احتواء ما يحدث من متغيرات في البيئة المحيطة وتتخذ إجراءات لمعرفة الأسباب ومعرفة مواردها.[1]

ثانياً: مراحل الأزمة.

في الواقع أن الأزمة كظاهرة اجتماعية مثل باقي الظواهر تمر بمراحل وخطوات معينة، ويكون لها دورة حياة مثل أي كائن، تمر الأزمة في دورة نشأتها واكتمالها بعدة مراحل أساسية توضح سلسلة تطورها منذ بدايتها كحدث بل وحتى قبل ظهورها على السطح وحتى مواجهته وبدأ التعامل معه، وتبدو أهمية تحديد مراحل نشأة الأزمة ومتابعة دورتها في الوقوف على بدايات ظهور الأزمة أو بتكوين عواملها مما يسهل السيطرة عليه، والتعامل معها بكفاءة والحد من تداعياتها وآثارها.

وتحدد هذه المراحل في الآتي:

1. مرحلة ميلاد الأزمة: ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للأزمة، حيث تبدأ الأزمة الوليدة في الظهور لأول مرة تحت سطح الأحداث، في شكل إحساس مبهم وغير واضح وتنذر بخطر قادم غير محدد المعالم، بسبب غياب كثير من المعلومات حول أسبابها، أو المجالات التي سوف تخضع لها وتتطور اليها.
2. مرحلة نمو الأزمة: تنمو الأزمة في حالة حدوث سوء الفهم لدى متخذ القرار في مرحلة ميلادها، حيث تتطور نتيجة تغذيتها من خلال المحفزات الذاتية والخارجية والتي استقطبتها الأزمة و تفاعلت معها. وفي مرحلة نمو الأزمة يتزايد الإحساس بها في بداية الظهور على السطح ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها نظرا للضغوط المباشرة التي تسببها.
3. مرحلة نضج الأزمة: وتعتبر من أخطر مراحل الأزمة اذ تتطور الأزمة من حيث الحدة والجسامة نتيجة سوء التخطيط، أو ما يتسم به خطط المواجهة من قصور أو اخفاق، وعندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه أو اللامبالاة فإن الأزمة تصل الى مراحل متقدمة، حيث تزداد القوى المتفاعلة في المنظمة والتي تغذى الأزمة بقوى تدميرية بحيث يصعب السيطرة عليها.

[1] غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، **إدارة الأزمات والأسس والتطبيقات**، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2020، ص 22/21/20.

4. مرحلة انحسار الأزمة: تبدأ الأزمة بالانحسار و التقلص بعد أن تفقد جزءاً من قوة الدفع لها ويستمر الانحسار حتى الاختفاء التدريجي ،وهناك بعض الأزمات تتجدد لها قوة الدفع من جديد، ويجب أن يكون لدى القيادة بعد النظر في مرحلة انحسار الأزمة وضرورة متابعة الموقف من كافة جوانبه خشية حدوث عوامل جديدة خارجية تبعث فيها الحيوية ويمون لها القدرة على الظهور والنمو مرة أخرى.
5. مرحلة اختفاء وتلاشي الأزمة: وتصل الأزمة الى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل كامل قوة الدفع المولدة لها أو لعناصرها، حيث تتلاشي مظاهرها وبالتالي تمثل تلك المرحلة آخر مراحل تطور الأزمة التي تصل اليها بعد تصاعد أخطارها الى مرحلة التلاشي.

في جميع مراحل نشأة الأزمة سالفة الذكر يجب أن يكون صانع القرار ملماً بأدوات التعامل مع الأزمة حسب مقتضيات وظروف كل مرحلة حتى لا يقع فريسة لمسألة التشخيص, ومن ناحية أخرى يصعب فصلها أو تجاوز احدى مراحلها.[1]

المطلب الثالث: خصائص الأزمة وأسبابها.

أولاً: خصائصها.

إن هناك مجموعة من الخصائص التي تميز الأزمة وتجعلها واضحة المعالم ومن هذه الخصائص ما يلي:

- سيادة جو من الجهل وعدم المعرفة وذلك في ظل وجود غيمة مظلمة من عدم وجود المعلومات الكافية والهامة والضرورية للمنظمات والهيئات، وبالتالي لا يعرفون كيف يتصرفون مع الأمور بل تزداد سوءاً وتعقيداً لعدم وجود المعلومات الهامة والضرورية بصورة كافية.
- الدهشة والمفاجأة والسرعة الفائقة في حصول الأزمة وتتابع أحوالها المعقدة.
- الأزمة بطبيعتها معقدة ومعطياتها متداخلة ومعلوماتها متشابكة ومتعددة.
- سيادة وظهور حالة من الخوف والرعب من المجهول والخوف من الأزمات القادمة والخوف من حدتها وشدتها وآثارها.
- الأزمات قد تسبب انهيار وتدهور وخسارة وعجز للمنظمات الإدارية.

[1] أشرف السعيد أحمد, **تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات**, دار الفكر العربي, 2013, ص33/32.

- الأزمات قد تكوم سبباً في انهيار سمعة الشركة وانهيار الثقة التي كانت موجودة بين المنظمة والعملاء أو الزبائن مما يؤدي الى عزوف العملاء.
- سيادة حالة من الاضطراب في العمل وعدم التوازن في أداء الوظائف الإدارية وعدم التوازن كذلك في التصرفات وفي التعامل مع الآخرين.
- سيادة حالة من الإحباط النفسي بين المدراء والموظفين مع قلة وضعف الإنتاج.
- سيادة حالة من السرقات للأثاث والممتلكات ونهب ثروات المؤسسة الإدارية وذلك لاستغلال وضعها قبل إعلان إغلاقها وتصفيتها.
- وجود قوة خارجية ضاغطة على الإدارات في المنظمة الإدارية.
- تسبب الأزمات تهديداً لمصالح المنظمات الإدارية والمؤسسات المالية كما تعمل على عدم استقرار أمن الشركات وعلى عدم الاستمرار في عمل الوظائف الإدارية.
- شعور الإدارة العليا ورئاسة مجلس الإدارة بالعجز وبعدم الثقة بأنفسهم وبالحيرة وبعدم القدرة على اتخاذ قرارات صحيحة كما يخيم عليهم حالة من الشك في أقرب الموظفين عليهم والخوف من كل شيء حتى من الأشخاص العاديين والمسالمين.
- تسبب الأزمة بفقدان وانهيار احترام الأشخاص للمدراء والمسؤولين عن هذه الشركة كما تعمل الأزمة على أن يفقد المسؤولين وظائفهم ومكاتبهم ومرتباتهم وأرصدتهم المالية في البنوك كذلك إذ تقوم الجهات الأخرى بالحجز والسيطرة والمصادرة لكل أموال وحقوق وممتلكات الشركة.
- يمارس المتسبب في الأزمة عدة ضغوط لتصعيد الأزمات ولزيادة درجة حدة الأزمة ولتضييق الخناق على المنظمات الإدارية وقد تكون هذه الأزمات نفسية أو على شكل ضغوط اجتماعية أو عائلية أو مالية.
- الأزمة تسبب أساساً تهديداً وتدهوراً وضعفاً في المنظمات الإدارية.[1]

ثانياً: أسباب الأزمات.

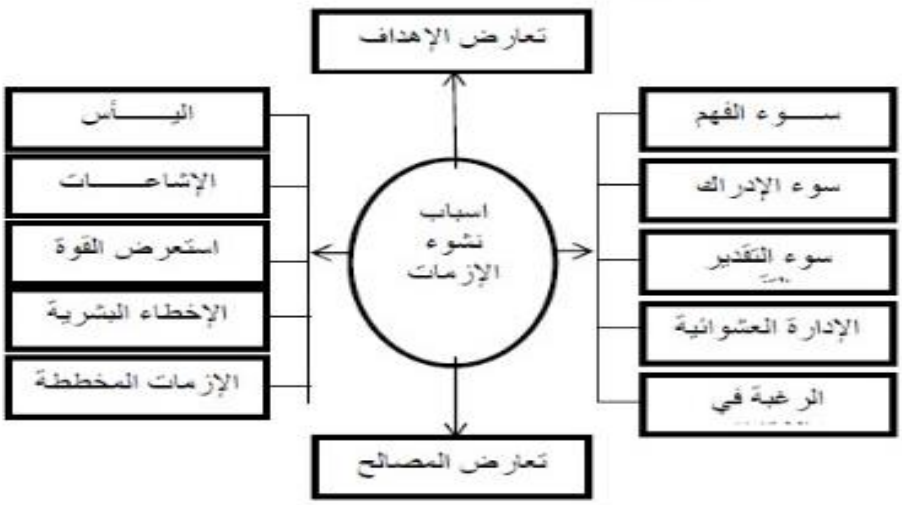
الأزمات ليست وليدة ذاتها، بل نتيجة لمجموعة من الأسباب والعوامل المناخية المؤذية لنشوبها، وأن معالجة الأزمات لا تتم دون معرفة لأسبابها، وإلا أصبحت عملية إهدار للوقت والجهد والمال، إلى تفاقم الأزمة وعدم علاجها، فإن الأزمة في حقيقة الأمر تعبر عن فشل صانع القرار في منع حدوثها والتخفيف من آثارها.

[1] محمد سرور، **إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية**, دار البادية للنشر والتوزيع ,ط1 , عمان ,2009، ص 139/138/137.

- المعلومات الخاطئة: تكون المعلومات غير متاحة أو قاصرة وسوء الفهم ,أو بها أخطاء مما يؤدي الى الاستنتاج والتقييم الخاطئ للأمور, وبالتالي تصبح القرارات والإجراءات المترتبة على ذلك مصدراً لظهور قوي أو عوامل مؤيدة أو معارضة مما يؤدي الى الصدام.
- سوء الإدراك: أي التفسير الخاطئ للأمور وعدم التقدير والتقييم للأمور والاعتماد على الجوانب الوجدانية والعاطفة في التفسير لكل من الجوانب العقلية و الاعتماد على مصادر غير دقيقة للمعلومات و التشويش المعتمد مما يؤدي الى تنامي روح السلبية والتخريب واللامبالاة.
- الإدارة العشوائية: ضعف المهارات القيادية وغياب النظرة العلمية وعدم قدرة المديرين على تحمل المسؤولية وثقة المرؤوسين وعدم قدرة الإداريين والقيادة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.
- الضغوط: سواء كانت ضغوط داخلية من العاملين ومطالبهم والتكنولوجيا الجديدة والوقت وغيرها, أو ضغوط خارجية من المنافسة أو الجودة وتحقيق الغاية والفعالية.
- الجمود والتكرار: أي استخدام أساليب مألوفة والتمسك بتقاليد وعدم نمو وتطوير سواء للأفراد أو للمنظمات عامة.
- عدم وضوح أهداف المنظمة وتعارضها: من خلال عدم وضوح الأولويات المطلوبة وعدم معرفة العاملين لأدوارهم ووجود اليأس لدى العاملين.
- الشائعات: سلاح رهيب يحطم الإدارة والقوى وتتحمل الإدارة مسؤولية انتشار الشائعات لسوء الاتصال وندرة المعلومات واخفاءها مما يؤثر على الروح المعنوية مما يولد الإنهزامية وعدم الثقة.
- الأخطاء البشرية: من خلال تقاعس العاملين عن القيام بوظائفهم الفنية ,وعدم متابعة وفشل في نظام الرقابة ,والتعلم من الأخطاء وعيوب في نظام الوافر والتقييم.
- التفسير والتطوير التنظيمي: سواء كان جذري شامل أو تغير جزئي يكون احياناً سببا من أسباب الأزمة.
- الفشل في تحقيق العلاقة بين المتغيرات: ففي مجال العقارات مثلا قد يحدث تشبع لفئة معينة من المشترين، ولا يوجد طلب جديد على هذه العقارات، إلا من فئة أخرى أقل من إمكانياتها المادية فلا بد هنا من تخفيض الأسعار لزيادة البيع.

- الفكر الجماعي السائد: خاصة إن كان القائد قويا ويفرض نفسه على الآخرين، ويضع الحيل غير السليمة لمشكلات مطروحة فينتج عنها أزمة، ولكن الكل مازال يصفق له، والكل متضامن معه وتنتج عن هذا مناعة وهمية للمؤسسة والفرد، وجهة نظر جامدة للأطراف الخارجية، إجماع وهمي.[1]

الشكل(3)



المصدر: سامي سليم، " نموذج مقترح للعلاقة بين إدارة النعرفة وإدارة الأزمات"، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2013، ص 72.

[1] علي فلاح الظلاعين وآخرون، **الاعلام وإدارة الأزمات**، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن، ص 38/37.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الأزمة ومتطلباتها وأهدافها.

أولا: مفهوم إدارة الأزمة:

تعددت التعريفات لمفهوم إدارة الأزمات, وإن كان المعنى العام لمجمل هذه التعريفات واحد, وهو كيفية التغلب على الأزمة بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة ,وتجنب سلبياتها والاستفادة من ايجابياتها وإن كان لكل باحث تعريف مختلف في مفرداته ولكنه متفق في معناه.

تعرف بأنها "محاولة لتطبيق مجموعة من الإجراءات والقواعد والأسس المبتكرة, التي تتجاوز الأشكال التنظيمية المألوفة، وأساليب الإدارة الروتينية المتعارف عليها، وذلك بهدف السيطرة على الأزمة والتحكم فيها، وتوجيهها وفقاً لمصلحة المنظم ".

إدارة الأزمة هي: " مجال ديناميكي يزيد من كفاءة وفاعلية في التعامل مع كثير من الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، وهي تطبق طريقة إدارية صُممت للتعامل مع مواقف الأزمة أثناء تحقيق أهداف المنظمة، هذه الطريقة تحاول تطبيق أكثر الوسائل حتى يمكن تلطيف نتائج الأزمة المدمرة".[1]

تعرف بأنها: سلسلة الإجراءات (القرارات) الهادفة الى السيطرة على الأزمة, والحد من نفاقها حتى لا ينفلت زمامها مؤدية بذلك الى نشوب خلاف, والعمل على تجنب تحول النزاع الى صراع شامل بتكلفة مقبولة, لا تتضمن التضحية بمصلحة أو قيمة جوهرية".

إدارة الأزمة هي "عملية الإعداد والتقدير المنظم للمشكلات الداخلية والخارجية, التي تهدد بدرجة خطيرة سمعة المنظمة ورغبتها أو بقائها في السوق".

كذلك تعرف بأنها: إدارة عملية رشيدة تبنى على العلم والمعرفة وتعمل على حماية ووقاية المؤسسة, والانتقاء بأدائها والمحافظة على سلامة المشتغلين بها ومعالجة أي قصور أو خلل يصيب أحد قطاعاتها المستقبلية".

تمثل إدارة الأزمات مجموعة من "الخطط والأساليب والاستراتيجيات والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتوائها والحفاظ على توازن المؤسسة".

[1] عادل محمد صادق, مرجع سبق ذكره، ص94.

تعني أيضا" الجهود العلمية والذهنية المبذولة لتجنب الآثار المترتبة على الأزمة ,أو تعليلها بتكلفة مقبولة لا تتضمن التضحية بقيمة أو مصلحة جوهرية ,أي معالجة الأزمة على نحو يمكن تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف والنتائج ,باستخدام الأدوات العملية الإدارية المختلفة ,وعلى ضوء الاستعداد والمعرفة والوعي والإدراك والإمكانات المتوفرة, وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابيها ,وضمان عودة للأوضاع الطبيعية بأسرع وقت وأقل تكلفة وأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية".

وتعرف إدارة الأزمات " بأنها سلسلة الإجراءات الهادفة الى السيطرة على الأزمات, والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها , مؤدية بذلك الى نشوب الحرب, وبذلك تكون الإدارة الرشيدة للأزمة هي تلك التي تضمن الحفاظ على المصالح الحيوية للدولة وحمايتها".[1]

ثانياً: متطلبات إدارة الأزمة.

- عدم خضوع معالجة التعامل مع الأزمات الى نفس الإجراءات المنصوص عليها في التعامل مع الازمات، فما هو صالح لهذا ليس بالضرورة صالح لذلك بالإضافة الى السرعة واحتساب الزمن وحالة التبسيط لضرورتها وليس التعقيد.
- اخضاع التعامل مع الأزمة المنهجية العلمية ورفض العشوائية والارتجالية، من خلال التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والزمن.
- الوفرة والحضور الدائم بمعنى مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل.
- تفويض السلطة وهي بمثابة القلب النابض في عملية إدارة الأزمات.
- فتح قنوات الاتصال مع الآخرين لأن إدارة الأزمة تحتاج الى توفير كم مناسب من المعلومات، الفورية وإتباع سياسة الباب المفتوح.
- مرحلة العمل الإداري في مواجهة الأزمات بمعنى وجود خطط معينة يجب اتباعها من حيث التعامل مع عناصر الأزمة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة وغيرها.
- تطوير السبل العملية والاهتمام المتزايد لوضع الخطط العملية في المساعدة على الحد من الأزمات وإيجاد الحلول المنطقية.[2]

---

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة, **إدارة الأزمات: المداخل . المفاهيم . العمليات** ,دار الثقافة للنشر والتوزيع, ط1, عمان , الأردن ,2012 , ص44/43/42.

[2] مصطفى يوسف كافي، **الصراع والأزمات التنظيمية**، دار حامد للنشر والتوزيع، ، عمان ،الأردن، 2014، ص193.

- وجود نظام اتصالي فعال لضمان سرعة تبادل المعلومات بين جميع الأطراف المعنية داخل المؤسسة وخارجها.
- التدريب والمحاكاة الدورية كم خلال تنظيم تدريبات دورية للتأكد من جاهزية الفريق لمواجهة الأزمات.
- تشكيل فريق متخصص بإدارة الأزمات بحيث يتكون من أفراد مدربين قادرين على اتخاذ قرارات سريعة ومناسبة وفعالة.
- وجود نظام مبكر يهدف الى رصد المؤشرات الأولية التي قد تؤدي الى وقوع الأزمة، مما يتيح وقتاً كافياً لاستجابة.
- تحديد سيناريوهات الأزمات المحتملة وذلك من خلال تحليل بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وتحديد أكثر السيناريوهات احتمالا و تأثيراً.
- تقديم الدعم النفسي والاجتماعي للموظفين المتأثرين أثناء وبعد الأزمة.[1]

ثالثاً: أهداف إدارة الأزمات.

إن هناك أهدافاً علمية سامية يسعى المختصون غفي علم إدارة الأزمات الى تحقيقها والعمل على تنفيذها وذلك من خلال مكتب لإدارة الأزمات ومن هذه الأهداف التي يسعى طاقم أفراد مكتب إدارة الأزمات على تحقيقها ما يلي:

- التنبؤ بالأزمات والإحساس بالمشكلات واكتشاف الأخطار والسلبيات والكوارث والصدمات قبل وقوعها وقبل حصولها.
- وضع خطة مستقبلية متكاملة للتعامل مع الأزمات.
- رفع التقارير والمعلومات المهمة بشكل مستمر الى مستويات الإدارة العليا.
- توجيه النصح والإرشاد لمختلف المستويات الإدارية لتوضيح لهم كيفية التعامل مع الأمور وما هو التصرف الحكيم في كل موقف.
- معالجة الأزمات المالية والقضاء على المشكلات الإدارية في حال حدوثها ووقوعها في المؤسسات المادية والمنشآت التجارية.

[1] العيساوي محمود، **إدارة الأزمات: المفاهيم، الاستراتيجيات، المهارات**، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص49.

- تخفيف حالة الخوف والذعر كإجراء عملي سريع لمعرفة كيف تواجه الخطر الآن ونشر الأمان وطمأنة الموظفين والعملاء على انه يمكن لنا السيطرة على الأزمات والقضاء على المشكلات في ظل الساعات القليلة القادمة.
- تجهيز دراسات سابقة علمية كاملة لكل الحلول والمقترحات لكل الطرق التي تؤدي الى الحل الصحيح للقضاء على الأزمات.
- تتبع ورصد كل التحركات ومعرفة كل المستجدات من الأحداث والأخبار والأمور والمعاملات في كل الاتجاهات الأخرى والمقابلة لنا من المؤسسات الأخرى.
- العمل على خلق روح التعاون ونشر الألفة بين الموظفين فيما بينهم وفي علاقاتهم مع المسؤولين والإداريين.
- تشجيع الفكر الإبداعي ودعم الأفكار المبتكرة والجديدة في سبيل الحصول على حلول جيدة خارجة عن حدود الروتين والجمود القاتل.
- خلق القدرة الحقيقة والقوة الفعلية في مواجهة الأزمات بكل شجاعة وجرأة.
- إيجاد القدرة على تحمل المصاعب والمتاعب والتدرب على مواجهة الكوارث دون ضعف أو خلل.
- خلق الرغبة الحقيقة في صفوف الموظفين والإداريين لكسب ولائهم في التعاون مع المؤسسة أو الشركة لتخطي عقباتها المالية والإدارية.
- التفكير والتخطيط العلمي الجاد لكيفية التغلب على الأزمات المالية والإدارية.
- الحفاظ على الأمن والاستقرار والهدوء وجعل الأمور تسير بشكل جيد دون نقص في الأداء أو ضعف في العزائم.
- تدريب الموظفين والأعضاء والإداريين في مكتب إدارة الأزمات على القوة والشدة والثقة والشجاعة في استخدام الحلول لمواجهة الأزمات ولحل المشكلات.
- إخفاء القوة الموجودة لدينا على وجوب التظاهر بالجهل وعدم المعرفة والادعاء بعدم معرفة الأمور وكيفية حلها.
- اعداد وتجهيز كافة المعلومات والبيانات المكلبة وتحليلها ودراستها والوصول الى قرار موصى بتنفيذه وإتباعه.
- تدمير الأطراف الأخرى المتسببة في الأزمات ومواجهتها بكل ثقة.
- التجهيز الكامل والاستعداد التام لمواجهة كل الأزمات المحتملة الحدوث.

- الاجتماع الدوري لكل أعضاء وموظفي ومدراء الإدارات لتنبيههم على اتخاذ قوانين معينة وإجراء خطوات محددة للتعامل مع الأزمات.
- التنبيه وتوجيه إشارات التحذير لاحتمال وجود مخاطر محتملة الحدوث ،مع بيان كيفية الحل وتدابير اتخاذ الإجراءات الاحتياطية للتصدي للأزمات، ترفع على شكل ملف رسمي من سكرتير مدير مكتب إدارة الأزمات الى سكرتير مكتب رئاسة مجلس رسمي لإخلاء المسؤولية.
- تقديم النصح وإبداء الآراء والرؤى السليمة والصحيحة لكل الإدارات لتعريفهم بكيفية التعامل مع المشكلات الإدارية والأزمات المالية.
- جلب المكاسب وتحقيق النجاحات المتواصلة والتصدي لكل المخاطر.
- تحديد الأزمة الحالية بدقة عالية ووصفها بدراسة كاملة، فيجب معرفة ماهي هذه الأزمة ؟من لمتسبب في حدوثها؟ ماهي الأسباب الباعثة لظهورها؟ ماهي الأخطاء التي ارتكابها لتحصل لنا مثل هذه الأزمة؟ ماهي مناطق القوة لدينا؟ وماهي مناطق الضعف عندنا؟ ماهي إمكانياتنا؟ ماهو الوقت المتاح لإيجاد الحل؟ ماهي حدود سيطرتنا الإدارية؟ ماهي رجة ثقة الآخرين بنا والعمل على إنقاذ سمعتنا قبل خسارتها؟ ماهي مناطق ضعف الأطراف الأخرى المقابلة لنا والمواجهة لمؤسستنا؟ ماذا لديهم من القوة والإمكانيات؟ ماهي أهدافهم العلمية لتدميرها في حالة استمرار مواجهتهم السلبية لمؤسساتنا؟.[1]

المطلب الثاني: إستراتيجيات إدارة الأزمة.

إن الاستراتيجيات هي مجموعة من الطرق والتقنيات التي تستخدمها المؤسسات في أغلب دول العالم (حين تواجه الأزمات)، وفيما يلي سنتناول هذه الاستراتيجيات بنوع من التفصيل، وهي كالآتي:

اولاً: الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة.

إن الاستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمة هي استراتيجيات ذات طابع خاص وهذا الطابع ينبع من خصوصية المواقف الأزموية التي تتعرض لها هذه المؤسسات، وفيما يلي بعض الاستراتيجيات التقليدية:

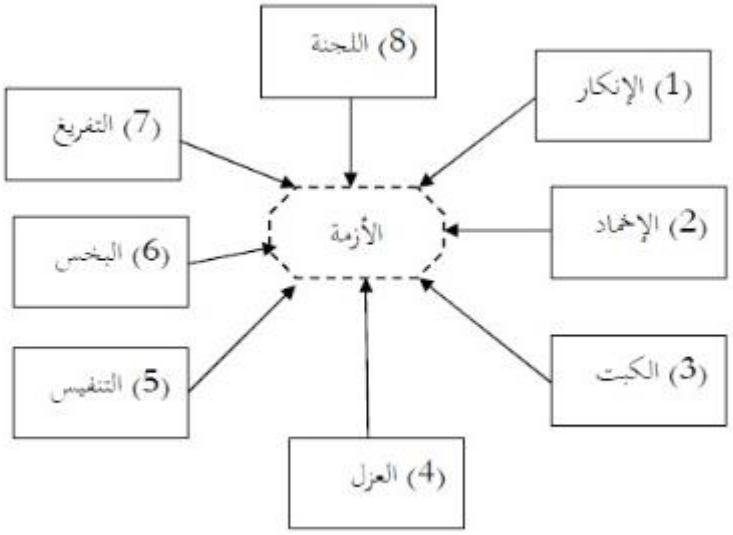
[1] محمد سرور، مرجع سبق ذكره، ص55/51.

- إستراتيجية إنكار الأزمة: أبسط الطرق التقليدية إذ يعلن المسؤول بأنه لا توجد أزمة وأن الوضع القائم أفضل وأحسن الأوضاع، وليس بالإمكان بأن يكون أفضل مما عليه الآن، ويطلق عليها طريقة التعتيم الإعلامي للازمة وتستخدم هذه الطريقة في ظل وجود إدارة أوتوقراطية شديدة التسلط.
- إستراتيجية كبت الازمة: تحرك سريع وعنيف ضد قوى الأزمة بهدف إغلاق منافذ العناصر الأساسية المكونة، وهي استراتيجية تشير الى أن المؤسسة المستخدمة لها متسلطة ومستبدة.
- إستراتيجية تكوين لجان لدراسة الأزمة: تحدث عندما تفقد المؤسسة المعلومات الكافية عن القوى الفاعلة في الأزمة، ويكون الهدف الأساسي من تكوين لجان لتحديد العناصر الأساسية بنشوئها والمحركين لها وإفقادها قوى دفعها.
- إستراتيجية بخس الأزمة: هنا تقوم بالاعتراف بوقوع أزمة معينة، وبتقليل شأنها وكأنها أمر بسيط وتحت السيطرة وسيتم التعامل بالأسباب المناسبة، وتفيد هذه الطريقة فعلاً في الأزمات البسيطة والمحدودة والجزئية حين تكون المؤسسة قادرة على علاج الأمر بعد التهوين من شأنه والتقليل من شأنه.
- إستراتيجية تفريغ الأزمة: هي مواجهة حادة وعنيفة مع محركي الأزمة ومؤيديها وذلك بغرض التعرف على مدى صعوبة المحركين والمؤيدين.
- إستراتيجية عزل قوى الأزمة: وتشير الى قيام المؤسسة بإبعاد قوى الأزمة عن الموقف الأزموي وفي هذا الموقف يتم تحديد المحركين الرئيسيين وعزلهم جغرافياً، مادياً ونفسياً عن أحداث الازمة نفسها، ويتم العزل بعدة طرق منها على سبيل المثال: إرسال محركي الأزمة الى مهام وظيفية وعملية.
- إستراتيجية تنفيس الازمة: تشير الى تهدئة الأزمة من خلال أيجاد فتحات جانبية في الأزمة للتنفيس من الضغط والتوتر والصراع الموجود داخل الأزمة ومنعها من الانفجار، وهذه الطريقة معروضة باسم" تنفيس البركان".
- إستراتيجية إخماد الأزمة: وتشير الى صدام عنيف وعلني وصريح مع قوى الأزمة، وبالتالي فهو عكس الأفكار تماماً وحينما يتم الصدام العنيف يتم أساساً مع المحركين لهذه الازمة وتصفيتهم من خلال منع أي موارد مالية عنهم أو حوافز وكذا منع الاتصال بينهم وبين مؤيدهم.[1]

الشكل التالي يوضح الإستراتيجيات التقليدية لإدارة الأزمات:

[1] غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، مرجع سبق ذكره، ص58.

الشكل(4)



المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2006، ص101.

ثانياً: الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمة.

هي مجموعة من الأساليب والتقنيات التي تنسجم مع التوجهات الحديثة التي تسلكها المؤسسات وتنتابها نحو المحيط الداخلي والخارجي لها، وهذه الأساليب تسعى لتحقيق الأهداف الإيجابية والمصالح المجتمعية وتعمق الدور المؤسسي في المجتمع، ومن بين هذه الإستراتيجيات ما يلي:

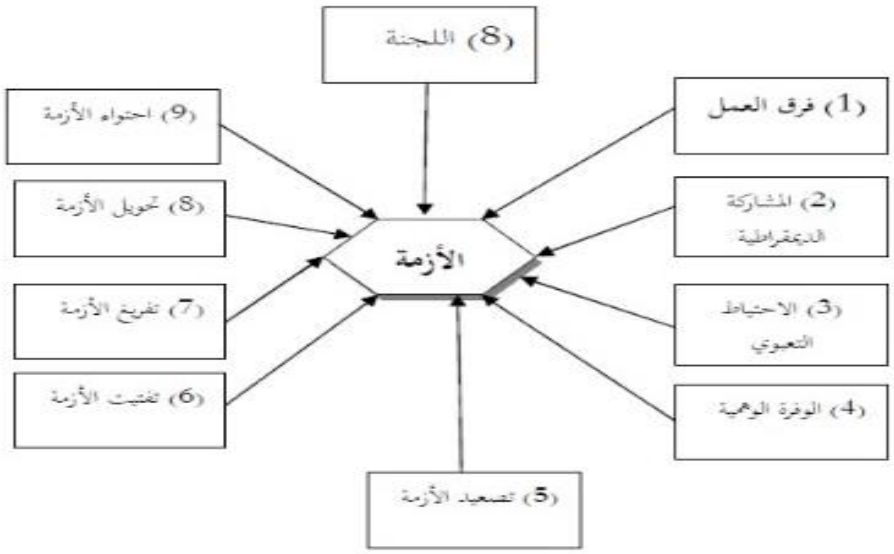
- إستراتيجية تغيير مسار الأزمة: تستخدم للتعامل مع الأزمات الشديدة التي يصعب احتوائها، وذلك من خلال روح التحدي لدى الأفراد لتعويض الخسائر ولتحقيق أفضل النتائج.
- إستراتيجية تفتيت الأزمة: تعتمد هذه الإستراتيجية على معرفة كافة التفاصيل للعوامل المسببة للأزمة من خلال تحديد الإطارات المتعارضة والمنافع المحتملة، ومن ثم تقسيم أثر الأزمة لأجزاء متعددة قابلة للحل، وتصلح هذه الإستراتيجية للأزمات الضخمة والخطيرة.
- إستراتيجية إحتواء الأزمة: وفق هذه الإستراتيجية يتم حصر الأزمة بنطاق محدود وتمجيدها عند مرحلة يمكن استيعابها وإفقادها قوتها، وذلك من خلال التركيز على الاستماع الى مطالب قوى الأزمة والتفاوض معهم من خلال قنوات تفاوض رسمية تمثلهم كالنقابات والأحزاب.

- إستراتيجية تفريغ الأزمة: من أنجح الطرق الغير التقليدية مع الأزمات، وإذ أن الأزمة بحقيقتها تدور حول مضمون معين ومن ثم فإنه وبدون الاتفاق على هذا المضمون، يكون من الصعب استمرار الضغط الدافع لنشوء الأزمة.
- إستراتيجية الاحتياطي التعبوي: تلجأ الى هذه الإستراتيجية المؤسسات الصناعية التي تحتاج الى مواد خام لعمليات الإنتاج، وبذلك يمكنها من مواجهة أزمة النقص بالمواد الخام.
- إستراتيجية المشاركة الديمقراطية: هذه الاستراتيجية شديدة التأثر عندما تتفوق الأزمة بالعنف البشري، وعادة ما تستخدم في المجتمعات التي تتسم بالحرية الفردية كالسلوك الاقتصادي، السياسي والاجتماعي الحر إذ يعلن مدى الأزمة وتطورها وأسلوب مواجهتها كما تحدد واجبات أبناء المجتمع ومسؤولياتهم تمهيداً للقضاء على الأزمات.
- إستراتيجية تدمير الأزمة ذاتياً: وتسمى أيضاً إستراتيجية "التفجير الداخلي للأزمة أو الاصطدام المباشر" تستخدم حينما ترى المؤسسة أن هناك خطر مدمر للمؤسسة، ويهدد بقائها وهناك تلجأ المؤسسة الى التفجير الداخلي لعناصر الأزمة ومحركيها، وذلك باتباع الخطوات التالية:
  1. ضرب مؤيدي الأزمة بشدة والهجوم على فكر الأزمة.
  2. استقطاب بعض من قوى الأزمة من المحركين والمؤيدين.
  3. استهداف محركي الأزمة ذوي القوة من خلال إبعادهم وربما تصفيتهم.
  4. إيجاد قادة بدلاء للأزمة أكثر اعتدالاً يمكنهم تحويل أتباع الأزمة من جهودهم السلبية لمسارات أخرى إيجابية.
- إستراتيجية الوفرة الوهمية: وهي إحدى الطرق النفسية التي يلجأ لها متحذ القرار للتعامل مع الأزمات العنيفة السريعة ومتلاحقة الأحداث والتي تنذر بخطر مدمر للكيان الإداري مع وجود عامل نفسي مصاحب قد يعمل على إيجاد خالة من الفزع، ويحفز عوامل الأزمة.[1]

الشكل التالي يوضح الإستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات:

[1] يوسف محمد أبو فارة، **إدارة الأزمات: مدخل متكامل** ،إثراء للنشر والتوزيع ، عمان، 2009، ص278.

الشكل(5):



المصدر: أحمد ماهر، **إدارة الأزمات**، الدار الجامعية للنشر، ط1، مصر، 2006، ص101.

المطلب الثالث: أساليب إدارة الأزمة.

تلعب إدارة الازمة دوراً محورياً في الحفاظ على استقرار المؤسسات والدول خلال الظروف الطارئة، وتتعدد الأساليب التي تضمن نجاح هذه الإدارة ومن أبرزها:

- الاستعداد والتخطيط المسبق: يعد التخطيط أحد أهم الركائز في إدارة الأزمات، ويشمل ذلك خطط للطوارئ وتحديد السيناريوهات المحتملة للأزمات ووضع آليات الاستجابة السريعة والفعالة. كما يتضمن إنشاء نماذج محاكاة وتدريب الفرق عليها.
- التحليل الاستراتيجي للمخاطر: يتضمن هذا الأسلوب تحديد مصادر الخطر وتحليلها وفق احتمالية الحدوث وتأثيرها، مع التركيز على وضع خطط للتقليل من آثارها المستقبلية.
- تشكيل فريق متخصص لإدارة الأزمات: يتم اختيار فريق من ذوي الخبرة والاختصاص لقيادة الاستجابة، بحيث يكون قادراً على اتخاذ قرارات سريعة وحاسمة، ويمتلك مهارات القيادة والتواصل وحل المشكلات.
- الاتصال والاعلام الفعال: أثناء الأزمات تعد قنوات الاتصال الداخلية والخارجية ضرورية لتفادي الشائعات، وبناء الثقة ونقل المعلومات الدقيقة بوضوح يجب أن تكون الرسائل مهنية شفافة وسريعة.
- اتخاذ القرار تحت الضغط: يجب تدريب القيادات على كيفية اتخاذ قرارات في ظل ضغوط الأزمات، ويفضل أن تستند القرارات الى بيانات دقيقة وتحليل موضوعي.

- المرونة في التكيف م التغيرات: لا يكمن دائماً التنبؤ بكافة جوانب الأزمة لذا من الضروري أن تكون الخطط قابلة للتعديل، وأن يتمتع الفريق بمرونة تسمح له بالتكيف مع المستجدات.
- المراجعة والتقييم بعد انتهاء الأزمة: يعد التقييم جزءاً مهما من التعلم المؤسسي، إذ يتم بعد كل أزمة مراجعة الأداء وتحديد النجاحات والإخفاقات وتحديد الخطط بناءً على تم التوصل اليه.
- الاستفادة من التكنولوجيا: مثل استخدام أنظمة الإنذار المبكر، وبرمجيات إدارة الطوارئ ووسائل التواصل الرقمي التي تسهل التنسيق والاتصال بين الفرق.
- العمل التشاركي والتنسيق مع الجهات المعنية: نجاح إدارة الأزمة لا يعتمد فقط على الجهود الداخلية، بل يشمل ايضاً التنسيق مع الحكومية والأمنية والإغاثية لضمان دعم متكامل وشامل.
- بناء ثقافة مؤسسية قائمة على الاستجابة السريعة: يتطلب ذلك تثقيف الموظفين وتدريبهم بشكل دوري على الاستجابة للأزمات، وتعزيز الوعي بأهمية الاستعداد الدائم.[1]

[1] حسن محمد عبد الرحمان، **إدارة الأزمات والكوارث** ، منظور إداري معاصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2020، ص145/133.

المبحث الثالث: اليقظة الإلكترونية وإدارة الأزمة.

المطلب الأول: أساليب اليقظة الإلكترونية لإدارة الأزمة.

1. **أسلوب استخدام الأنترنت:** تعد هذه الشبكة من أهم الأساليب المستخدمة في اليقظة الالكترونية لما توفر من خدمات كبيرة تسمح للمؤسسة الحصول على المعلومات وتبادلها في ظرف قياسي وبتكلفة بسيطة، على غرار خدمات البريد الإلكتروني التي تسمح بارسال واستقبال رسائل إلكترونية، كما تستخدم أيضا لطلب المعلومات حول منتوج معين أو طلب فواتير أو إرسال طلبات للموردين، بالإضافة إلى خدمات على غرار خدمة الشبكة العنكبوتية العالمية، خدمة بروتوكول نقل الملفات....
2. **أسلوب الدلفي:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يراد معرفة التنبؤ المتوقع حدوثه في البيئة التكنولوجية حيث يتم استقصاء الخبراء في التكنولوجيا في المنظمة بهدف معرفة ارائهم في التطور التكنولوجي المحتمل ويتم جمع اجاباتهم واكتشاف أي اختلاف في الآراء، ثم يلي ذلك إرجاع الآراء المختلفة التي تمثل نسبة إجماع وإرجاعها إلى أصحابها ليشرحوا سبب الإختلاف. وتستخدم هذه الطريقة للتنبؤات بالزمن الأكثر احتمالا لحدوث أي تغيرات في التكنولوجيا والعوامل الأكثر اهتماما في تعيين هذا الزمن المتوقع.

وعند استلام إجابات الخبراء يقوم المنسق أي المكلف بهذه العملية بدراسة لكل هذه المراسلات، ثم يقوم بارسال استفسارات لكل هؤلاء الخبراء المستجوبين مع تزويدهم بالمعلومات المستجدة والمستوحاة من قبل بعض الخبراء المشاركين في عملية التنبؤ حتى تتم مناقشتها مع توضيح المبررات.

3. **أسلوب بلينجر وآخرون (طريقة تقييم الأزمة):** استوحى هذا الأسلوب طريقته من نموذج "هرمان" الذي يقيم الأزمة من خلال العناصر الثلاث التالية:
   - التهديد شديد القوة.
   - عنصر المفاجأة الذي يعرضها التهديد والذي تتوفر لدينا إجابة حاضرة عنها.
   - مهمة الإجابة قصد إيجاد الإطار الزمني.

وقد تم إضافة مفهوم التصور، فحسب رأي الباحثين ولكي يمكن للمسير من إدراك أزمة في بيئة مؤسسته لا بد أن تجتمع لديه التصورات الثلاث التالية:

- تصور إمكانية ظهور عنصر ما، ويمثل في الوقت نفسه وجود هوة أو تناقض بين وضع نتخيله ونأمل فيه، ووضع نخشاه من التهديد.
- تصور وجود نقص في الإجابات المتاحة لمواجهة الأزمة.
- تصور ضغط الوقت.[1]

المطلب الثاني: العلاقة بين اليقظة التكنولوجية واتصال الأزمات.

اتصال الأزمات هو ذلك الإتصال الذي تمارسه المؤسسة في الفترات الصعبة التي تمر بها المؤسسة والتي تمثل تهديدا لمصالحها، هذه الفترات تشكل بمثابة أزمات للمؤسسة. في هده الفترات، يجب على المؤسسة أن تفعل كافة أشكال الإتصال في المؤسسة، وتأقلمها مع الوضع المتأزم الذي تعيشه، فبمجرد ظهور العلامات أو البوادر الأولى للأزمات على يجب على المؤسسة أن تقوم بإنشاء فريق متخصص بإدارة الأزمات، هذا الفريق يجب أن يتحصل على المعلومات الضرورية التي تمكنه من إدارة الأزمة بطريقة جيدة. هذه المعلومات يتحصل عليها بفضل عمل اليقظة الذي من المفروض أن تقوم به المؤسسة باستمرار.....

ويمكن تلخيص العلاقة بين اليقظة الإلكترونية واتصال الأزمات في النقاط التالية:

- تمد المؤسسة بالمعلومات اللازمة لمعالجة الأزمة واتخاذ القرارات اللازمة والهادفة، وكما ذكرنا سابقا فإن مهمة إدارة الأزمة عادة ما يتكفل بها فريق العلاقات العامة التي من شأنها أن تعمل على إعادة بناء صورة المؤسسة.
- تساعد بفضل المعلومات التي توفرها على التنبؤ بوقوع الأزمة، حيث تساهم في تحسين الإتصال الداخلي والخارجي وإيصال المعلومات إلى من يحتاجها في الوقت المناسب باختيار القنوات التي تسمح بذلك.
- تمد بالمعلومات التي تسهل على المؤسسة أو على فريق إدارة الأزمة الإتصال بالجمهور الداخلي أو الخارجي، لتقديم معلومات وشروحات وتوضيحات حول الأزمة، فهي تسمح لإدارة الأزمة باستخدام أنجع الوسائل لوصول الرسالة خاصة وأن اليقظة الإلكترونية ترصد التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيات المعلومات والإتصال.
- تساعد على ممارسة الإتصال في فترة الأزمات بطريقة فعالة.[2]

[1] فيروز قاسحي، مرجع سبق ذكره، ص 131/130.

[2] كريمة بنان، " اليقظة التكنولوجية واتصال الأزمات –قراءة في المفهوم والعلاقة"، المجلد 10، العدد 02، 2022، ص 842/841.

المطلب الثالث: اليقظة الإلكترونية ودورها في إدارة الأزمات.

- تلعب دورا هاما في إدارة مرحلة ما قبل الأزمة من خلال جمع المعلومات التي تسمح بالمعرفة الجيدة المؤسسة، فالمعلومات المستهدفة من اليقظة هي التي تساعد في استباق حدوث الأزمة.
- خلية اليقظة تساهم في التنبؤ بحدوث أزمات من خلال إشارات الإنذار المبكرة التي تسمح بالتقليل من حالات الشك وعدم اليقين المتعلقة بالبيئة وتطورها ، قصد تمكين المسيرين في هذه المرحلة (ماقبل الأزمة) من التأهب للأزمات المحتملة.
- يهدف التحليل البيئي الذي يعتبر وسيلة من وسائل اليقظة من الكشف عن نقاط القوة والضعف (داخليا)، وترقب الفرص والتهديدات (خارجيا)، وهذا تحسبا لأي خطر محتمل.
- هي مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات التي تهم المؤسسة، أو ما يسمى استهداف اليقظة، وبعد ذلك تخضع المعلومات للتعقب بحيث تسمح هذه الخطوة من اكتشاف الخاصية السبقية (المبكرة).
- بعد مرحلة جمع وتعقب المعلومات تأتي مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات، ثم تقييم وانتقاء المعلومات وتحويلها إلى شكلها المناسب ونشرها لاستغلالها في عملية اتخاذ القرار المتعلق بموقف الأزمة.[1]

[1] فيروز قاسحي، مرجع سبق ذكره، ص 129.



الإطار التطبيقي



عرض عام للمؤسسة

1. لمحة تاريخية عن مؤسسة الحوار الإعلامية.

الإطار القانوني: ش ذ م م (شركة ذات مسؤولية محدودة) للنشر والتوزيع.

تأسست جريدة الحوار في سنة 1994 بمبادرة من المجاهد الراحل و الأمين العام للافلان الأسبق عبد الحميد مهري و ثلة من رفاقه ، الذين قرروا المضي قدما نحو تأسيس مشروع إعلامي جديد في عز الأزمة الأمنية التي كانت تعرفها الجزائر في ذلك الوقت ، ورغبة منهم في تكريس ثقافة الحوار التي كانت شبه غائبة آنذاك ولذا ظهرت إلى الوجود "الحوار" كجريدة من اجل وضع أرضية قد تكون قد تكون سببا في إنقاذ الجزائر، وبفريق شاب كان يمثل الجيل الجديد المتشبع بقيم الحرية استطاعت "الحوار" أن تخطوا خطوات عملاقة إلا أن القدر لم يكتب لها عمرا جديدا حيث توقفت عن الصدور بعد ستة أشهر فقط .

هذا التوقف الذي دام أكثر من 13 سنة نهضت "الحوار" بعده من تحت الأنقاض حيث استطاع الأديب والشاعر عبد المالك قرين أن يرمم البيت "الحواري" الذي نهض من جديد وبفريق لا يقل شأنا عن الأول حيث استعادت "الحوار" المسير ومضت نحو هدفها ببطء، حتى سنة 2015 أين تغير ربان السفينة الذي كان هذه المرة الكاتب الصحفي والإعلامي محمد يعقوبي ومن يومها وذلك المولود الذي كان صغيرا في سنوات التسعينات أضحى يقدم مستويات لا بأس بها حيث صنع لنفسه اسما إعلاميا كبيرا يضاهي في ذلك أي جريدة كبرى في الجزائر.

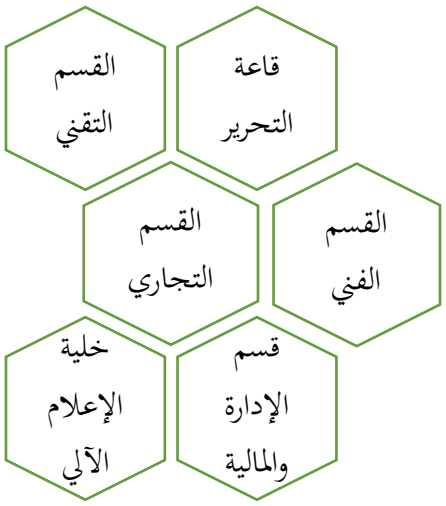
2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تتكون جريدة الحوار من مختلف الأقسام التي تزاحم جهودها في إنتاج المادة الإعلامية المكلفة بها وهذه الاقسام هي:

- **قاعة التحرير**: القسم المكلف بجمع وتغطية الأخبار والأحداث وفي كل الأقسام الثقافية منها والوطنية والسياسية وحتى الاقتصادية بالإضافة إلى الدولية ويشرف عليه مدير التحرير رفقة مساعده على مجموعة من الصحفيين، ويتكون من الأخبار والمراسلين والريبورتاجات.
- **القسم التقني**: ويعنى بتوفير الوسائل المادية والتقنية والموارد البشرية من مصور، تقنيين، مركبين، مهندسين وأعوان ويتحمل مسؤولية صيانة الوسائل والتجهيزات التقنية لضمان إنتاج جيد وواضح للجريدة سواء في نسختها الورقية أو الإكترونية.
- **القسم الفني**: يضم كل من خدمة الأنفوغراف، خدمة الإخراج .

- **القسم التجاري**: يعني بالخدمة والمعاملات التجارية للمؤسسة.
- **قسم الإدارة والمالية**: قسم مسؤول عن تسيير الوسائل المادية والموارد البشرية المنضوية تحت إدارة المؤسسة، وفقا للشروط والمقاييس المحددة من قبل المديرية العامة لها.
- **خلية الإعلام الآلي**: هو القسم المسؤول عن كل ماله علاقة بالكمبيوتر والشبكات من صيانة وتجهيزات وغيرها.

الشكل(06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الحوار الإعلامية.



المصدر: من إعداد الطالبتين.

3. طبيعة النشاط الذي تقوم به وعلاقتها بالأسواق الأخرى.

جريدة الحوار الجزائرية وطنية عامة، وبالتالي فهي تقدم يوميا مادة إعلامية، اشهارية، تسويقية .....الخ، في مختلف المجالات في قالب مواضيع متنوعة إلى جانب الأخبار المختلفة، وكأي مؤسسة إعلامية تختص مؤسسة الحوار بعدة نشاطات على رأسها:

- **النشاط الإخباري**: تمارسه من خلال صحفييها ومراسليها في تغطية الأحداث بكل التفاصيل، ونقل الأخبار على وجه السرعة خاصة على مواقعها الإلكترونية، وكذا إيصال رسائل الشعب إلى المسؤولين فتخدم بذلك المواطنين وقرائها ومتتبعيها بالدرجة الأولى، وكذلك الواجهة الإعلامية التي تميزها.
- **النشاط الإعلامي**: يعتبر النمط الغالب على المؤسسة يفسر تخصيصها للمساحات الإخبارية وكذا أنواع المواضيع في مساحات كبيرة، فهي تنقل أهم الأحداث سواء السياسية، الاجتماعية، الرياضية، وكل جديد

على مختلف أنواعها، كل هذا في شكل ريبورتاجات وتحقيقات وغيرها إلا أن هذا لا ينفي انفرادها بهذا النوع بل لها نشاطات أخرى.

- **النشاط الثقافي:** على غرار باقي المؤسسات التي تنشط بتنظيم تظاهرات ثقافية بغرض نشر الأفكار السائدة في المجتمع وتصحيحها وتبادل المعارف والخبرات، فمن خلال هذا النوع من النشاطات تقوم مؤسسة الحوار بتغطية المحافل الثقافية والإجتماعية بشتى أنواعها، وأيضا من خلال حزمة من المواضيع الثقافية التي تهتم بهذا الشأن.
- **النشاط الإجتماعي:** تضمن الحوار تغطية عبر كامل الشرق الوطني، لتصل بأهدافها وأهداف المجمع ككل إلى جميع شرائح الجزائر العميقة، وهدفها الأول هو أن تكون صوت ومنبر الشعب وذلك من خلال مختلف تغطياتها.

تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية.

1. تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

وهو الجزء الأول من الإستبيان الذي اقتصر على تناول بعض الخصائص الديموغرافية التي يمكن أن يكون لها تأثير على اختلاف رؤية أفراد عينة الدراسة من العاملين في مؤسسة الحوار الإعلامية إزاء محاور الدراسة المختلفة.

ومن خلال المعلومات العامة التي تضمنها الجزء الأول، قمنا باستخلاص الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، ثم تقديمها في شكل تكرارات ونسب مئوية.

1. **الجنس و السن:** يوضح الجدول التالي عدد المستجوبين وفقا لمتغير الجنس والسن.

الجدول(2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الجنس والسن

السن / الجنس	من 25 إلى 30 سنة	النسبة المئوية	من 30 إلى 35 سنة	النسبة المئوية	من 35 سنة فما فوق	النسبة المئوية	المجموع	النسبة المئوية
ذكر	7	%23.33	5	16.67	2	%6.67	14	%46.67
أنثى	8	%26.66	6	20	2	%6.67	16	%53.33
المجموع	15	%50	11	%36.67	4	%13.34	30	%100

يتضح من هذا الجدول أن المشاركين من الفئة العمرية بين 25 إلى 30 سنة يمثلون نصف العينة (50%)، ما يعكس الطابع الشبابي للمؤسسة، عند التوزيع حسب الجنس، فإن المشاركات من الإناث يتفوّقن عددًا في جميع الفئات العمرية، مع تمركزهن بشكل واضح في الفئة العمرية الأصغر، وهو مؤشر على تجدد الموارد البشرية النسائية في المؤسسة. أما الذكور، فهم أكثر تمثيلًا في الفئة المتوسطة (30 إلى 35 سنة)، مما قد يشير إلى استقرارهم المهني نسبيًا أو امتدادهم الزمني في المؤسسة. الفئة الأكبر سنًا 35 سنة فما فوق ضئيلة جدًا (4 مشاركين فقط)، ما يدل على أن غالبية العاملين في مؤسسة الحوار هم من فئة الشباب، سواء من الذكور أو الإناث، وهو ما يتوافق مع الطابع الديناميكي المطلوب في البيئة الرقمية والإعلامية.

2. الوظيفة و سنوات الخبرة:

الجدول(5): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الوظيفة وسنوات الخبرة.

الخبرة / الوظيفة	أقل من 3 سنوات	%	من 3 إلى 6 سنوات	%	من 6 إلى 10 سنوات	%	أكثر من 10 سنوات	%	المجموع	%
صحفي	3	%10	4	%13.33	2	%6.67	1	%3.37	10	%33.37
إداري	2	%6.67	2	%6.67	2	%6.67	0	%0	6	%20.01
تقني	1	%3.37	1	%3.37	1	%3.37	1	%3.37	4	%13.48
أخرى	2	%6.67	3	%10	3	%10	2	%6.67	10	%33.34
المجموع	8	%26.71	10	%33.37	8	%26.71	4	%13.41	30	%100

يتضح من توزيع العينة أن فئة الصحفيين تمثّل أعلى نسبة من المشاركين 33.3% من العينة، وهو أمر متوقع بالنظر إلى أن موضوع الدراسة يتعلق بالإعلام واليقظة الإلكترونية داخل مؤسسة إعلامية. هؤلاء الصحفيون يتمركزون أساسًا ضمن فئة الخبرة المتوسطة 3 إلى 6 سنوات بنسبة 13.3% من العينة الكاملة، ما يعكس طابعًا مهنيًا ناشئًا نسبيًا لكنه في طور الاستقرار. أما الإداريون، فعددهم أقل 6 مشاركين، وهم موزعون بالتساوي تقريبًا بين الفئات الثلاث الأولى من الخبرة، لكن لا يوجد أي إداري ضمن فئة "10 سنوات فما فوق"، ما قد يشير إلى محدودية الاستقرار الوظيفي في الإدارة، أو تجديد مستمر في الطاقم الإداري. التقنيون، وعددهم 4 فقط، يتمتعون بتوزيع متوازن عبر جميع الفئات، وهو ما يُظهر وجود تفاوت في سنوات الخبرة رغم قلة عددهم. وجود تقني واحد على الأقل في كل فئة عمرية يدل على تنوّع الخلفيات التقنية، لكن العدد المنخفض عمومًا قد يعكس ضعفًا في دعم الجانب التكنولوجي أو الرقمي في المؤسسة، وهو أمر مهم خصوصًا عند الحديث عن اليقظة الإلكترونية. أما فئة "أخرى" التي تشمل متعاونين، مراسلين، مستشارين خارجيين...، فهي موزعة تقريبًا بالتساوي بين الفئات، مع ميل طفيف نحو الخبرة المتوسطة والطويلة، مما يوحي بأن المؤسسة تعتمد على مصادر بشرية خارجية ذات تجارب مهنية متراكمة، وربما تلعب هذه الفئة دورًا داعمًا في استشراف الأزمات أو تقديم المشورة التقنية والإعلامية. نلاحظ كذلك أن أكبر تركّز للخبرة هو في فئة "3 إلى 6 سنوات" 33.3%، تليها فئتا "أقل من 3 سنوات" و"6 إلى 10 سنوات" 26.7% لكل منهما. في المقابل، فئة "10 سنوات فما فوق" تمثل أقل نسبة 13.3%، ما يعكس حداثة الطاقم المهني في المؤسسة إجمالًا، وهو ما قد يكون له تأثير مباشر على فعالية استخدام اليقظة الإلكترونية، التي تتطلب في الغالب خبرة تراكمية وسرعة استجابة متقدمة.

3. المؤهل العلمي:

الجدول(4):توزيع أفراد عينة الدراسة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التخصص	التكرار	النسبة المئوية
ليسانس	إعلام واتصال	9	%30
ليسانس	علوم سياسية	3	%10
ليسانس	أدب عربي	2	%6.67
ليسانس	علوم وتكنولوجيا	3	%10
ماستر	سمعي بصري	6	%20
ماستر	صحافة مكتوبة	4	%13.33
ماستر	رياضيات واعلام آلي	3	%10
المجموع		30	%100

أظهرت النتائج أن أغلب الموظفين متحصلين على شهادات في التخصص (الإعلام و الصحافة) بنسبتي 30%في ليسانس إعلام واتصال، و 13.33% في ماستر صحافة مكتوبة، و20% ماستر في تخصص سمعي بصري، بمجموع 63.33%. أما النسبة المتمثلة في 36.67% فهي موزعة على تخصصات أخرى في الماستر والليسانس (أدب عربي، علوم سياسية، رياضيات وإعلام آلي، علوم وتكنولوجيا)، وهذا دليل على أن النسبة المرتفعة في التخصصات الاعلام والصحافة، اوسمعي بصري تدل على طبيعة نشاط وعمل المؤسسة التي هي مؤسسة إعلامية. ووجود تخصصات تقنية عالإعلام الآلي والعلوم والتكنولوجيا دليل على اهتمام المؤسسة بالجانب التقني المتمثل في المراقبة والتحليل الرقمي، وهذا ما يخدم موضوع دراستنا.

المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول الخاص بمكانة اليقظة الإلكترونية في مؤسسة الحوار الإعلامية.

1. هل تستخدم اليقظة الإلكترونية في استراتيجيات عمل أقسام المؤسسة في مؤسستكم؟

الجدول(07):استخدام اليقظة الالكترونية في استراتيجيات العمل حسب الوظيفة.

الإستخدام / الوظيفة	بشكل يومي	%	أسبوعيا	%	نادرا	%	المجموع	%
صحفي	5	%16.67	3	%10	2	%6.67	10	%33.34
إداري	1	%3.33	3	%10	2	%6.67	6	%20
تقني	2	%6.67	1	%3.33	1	%3.33	4	%13.33
أخرى	2	%6.67	2	%6.67	6	%20	10	%33.34
المجموع	10	%33.34	9	%30	11	%36.67	30	%100

الصحفيون يمثلون الفئة الأكثر انتظامًا في استخدام اليقظة الإلكترونية، حيث أشار 50% منهم (5 من 10) إلى استخدامها بشكل يومي. هذا يعكس مدى ارتباط ممارستهم الإعلامية بمتابعة التفاعلات الرقمية ومؤشرات الأزمات بشكل مباشر. الإداريون يغلب على إجاباتهم الاستخدام الأسبوعي (3 من أصل 6)، ما قد يدل على أنهم يدمجون اليقظة بشكل غير مستمر في أعمالهم، ربما بسبب اختلاف طبيعة مهامهم عن الصحفيين. التقنيون يبدون انخراطًا نسبيًا في الاستخدام اليومي (2 من 4)، ما يشير إلى أن بعض الجوانب التقنية (كالتحليل أو الرصد البرمجي) قد تُستخدم لدعم هذه المهمة. في المقابل، فئة "أخرى"، التي تضم مراسلين أو متعاونين خارجيين، تُظهر نسبة مرتفعة ممن يستخدمونها نادرًا (6 من 10)، ما يدل على ضعف إشراكهم في البنية التنظيمية التي تعتمد على اليقظة، أو نقص التدريب والدعم لهم.

2. هل يُنظر إلى اليقظة الإلكترونية كأداة أساسية للحفاظ على سمعة مؤسستكم الإعلامية؟

الجدول(08): اليقظة الإلكترونية كأداة أساسية للحفاظ على سمعة مؤسسة الحوار الإعلامية حسب الوظيفة.

النظرة / الوظيفة	بشكل كبير	%	بشكل محدود	%	ليست أساسية	%	المجموع	%
صحفي	6	%20	3	%10	1	%3.33	10	%33.33
تقني	2	%6.67	2	%6.67	2	%6.67	6	%20.01
إداري	2	%6.67	1	%3.33	1	%3.33	4	%13.33
أخرى	4	%13.33	4	%13.33	2	%6.67	10	%33.33
المجموع	14	%46.67	10	%33.33	6	%20	30	%100

الصحفيون كانوا الأكثر تأكيدًا لأهمية اليقظة لحماية السمعة (20% منهم قالوا "بشكل كبير")، وهذا منطقي لأنهم الأقرب لتلقي الصدمات الإعلامية ومتابعة الرأي العام. الإداريون انقسموا بالتساوي بين "بشكل كبير" و"ليست أساسية"، مما يعكس عدم وضوح دورهم المباشر في استخدام أدوات اليقظة. الفئة "أخرى" و"التقنيون" بها تنوع في الآراء، مما قد يُفسر بأن ارتباطهم أقل مباشرة بتأثير السمعة، أو أن استخدامهم لأدوات اليقظة لا يُترجم دائمًا إلى وعي بأثرها الاتصالي. تشير النتائج أن 46.67% من المبحوثين يرون أن اليقظة الإلكترونية تشكل ركيزة أساسية في الحفظ على سمعة مؤسسة الحوار الإعلامية مما يعكس وعيها القوي حول دور اليقظة الإلكترونية في الوقاية من الشائعات وبناء الصورة الذهنية للمؤسسة. أما نسبة 33.33% فهي تعكس محدودية أهميتها واستخدامها الفعلي في الأقسام، أما 20% لا يعتبرونها أساسية. و تفسر النسبة المرتفعة التي ترى اليقظة الإلكترونية أداة رئيسية دعما لدراستنا حول فعاليتها في إدارة الأزمة. أما في يخص الآراء المحدودة والسلبية فهي تشير إلى ضرورة تعميم ثقافة اليقظة الإلكترونية في مختلف أقسام المؤسسة.

3. كيف تصنف مكانة اليقظة الإلكترونية مقارنة بالأدوات التقليدية (مثل التقارير اليدوية) في مؤسستكم؟

الجدول(09): مكانة اليقظة الإلكترونية مقارنة بالأدوات التقليدية (مثل التقارير اليدوية) في المؤسسة حسب سنوات الخبرة.

المكانة / سنوات الخبرة	أكثر أهمية	%	متساوية الأهمية	%	أقل أهمية	%	المجموع	%
أقل من 3 سنوات	3	%10	3	%10	2	%6.67	8	%26.67
3إلى 6 سنوات	4	%13.33	2	%6.67	2	%6.67	8	%26.67
6إلى 10 سنوات	6	%20	1	%3.33	1	%3.33	8	%26.67
أكثر من 10 سنوات	3	%10	2	%6.67	1	%3.33	6	%20
المجموع	16	%53.33	8	%26.67	6	%20	30	%100

أظهرت نتائج تحليل إجابات المشاركين حول تصنيفهم لمكانة اليقظة الإلكترونية مقارنة بالأدوات التقليدية تفاوتًا مرتبطًا بشكل واضح بسنوات الخبرة. حيث اعتبر غالبية ذوي الخبرة المتوسطة (من 6 إلى 10 سنوات) أن اليقظة الإلكترونية أكثر أهمية بنسبة بلغت 20%، معتبرين أنها أكثر قدرة على مواكبة التطورات السريعة وتقديم معلومات لحظية تدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمات. في المقابل، أبدى المشاركون الأقل خبرة (أقل من 3 سنوات) نوعًا من التردد، إذ انقسموا بين من يفضل التوازن بين الطريقتين ومن لا يزال يثق في الأدوات التقليدية، ما يشير إلى محدودية التكوين لديهم في مجال اليقظة الرقمية. أما المشاركون من ذوي الخبرة العالية (أكثر من 10 سنوات)، فقد ظهر عندهم ميل معتدل نحو تفضيل اليقظة، لكن مع وجود نسبة معتبرة تميل إلى المحافظة على الأساليب التقليدية بحكم الاعتياد عليها أو القناعة بأهميتها في بعض السياقات. وعليه، يمكن القول إن مكانة اليقظة الإلكترونية ترتفع كلما زادت خبرة الأفراد واطلاعهم على أدواتها، في حين أن التردد أو التوازن في التقدير يرتبط غالبًا إما بضعف التكوين أو بثقل الممارسات التقليدية المتجذرة داخل المؤسسة.

4. هل تخصص مؤسستكم ميزانية محددة لتطوير واستخدام أدوات اليقظة الإلكترونية؟

الجدول(10): تخصيص مؤسسة الحوار الإعلامية ميزانية لتطوير واستخدام أدوات اليقظة الإلكترونية حسب الوظيفة.

الميزانية / الوظيفة	ميزانية مرتفعة	%	ميزانية متوسطة	%	ميزانية منخفضة	%	المجموع	%
صحفي	2	%6.67	7	%23.33	6	%20	15	%50
تقني	1	%3.33	4	%13.33	3	%10	8	%26.67
إداري	0	%0	2	%6.67	2	%6.67	4	%13.34
أخرى	0	%0	2	%6.67	1	%3.33	3	%10
المجموع	3	%10	15	%50	12	%40	30	%100

النسبة الأكبر للصحفيين 43.33% ترى أن الميزانية متوسطة، و 20% يعتبرونها منخفضة. هذه الفئة لاحظت بشكل مباشر غياب أدوات رقمية متطورة في العمل التحريري. أما بالنسبة للإداريين أغلبهم صنّف الميزانية أيضًا بين متوسطة ومنخفضة 13.34%. بحكم قربهم من إدارة الموارد، قد يكون تقديرهم أكثر واقعية ومرتبطًا بإدراكهم لتخصيص الأموال داخليًا. ولم يُشر أي تقني إلى وجود ميزانية مرتفعة، بل تقاسموا بالتساوي بين "متوسطة" و"منخفضة" 23.33%. ما يدل على ضعف الاستثمار في أدوات تقنية مخصصة. اما بالنسبة لفئة أخرى توزعت بين المتوسط والمنخفض 10%، ما يعكس وجهات نظر متنوعة لكنها متقاربة في الاستنتاج العام.

إذا تُجمع مختلف الأقسام في مؤسسة الحوار على أن الميزانية المخصصة لتطوير واستخدام أدوات اليقظة الإلكترونية إما متوسطة أو منخفضة، مع وجود حالات نادرة فقط ترى أنها "مرتفعة". ويبدو أن الصحفيين والتقنيين هم الأكثر إحساسًا بهذا النقص، بحكم حاجتهم اليومية لأدوات رقمية فعالة، في حين أن الإداريين يقرّون بعدم وجود ميزانية مستقلة لهذا الجانب، بل تُدار ضمن الموارد العامة للمؤسسة.

5. ما مدى دعم الإدارة العليا في مؤسستكم لتطبيق وتطوير اليقظة الإلكترونية؟

الجدول(11): ما مدى دعم الإدارة العليا في المؤسسة لتطبيق وتطوير اليقظة الإلكترونية حسب الوظيفة.

الدعم / الوظيفة	دعم قوي	%	دعم متوسط	%	دعم ضعيف	%	المجموع	%
صحفي	4	%13.33	6	%20	5	%16.67	15	%50
تقني	3	%10	3	%10	2	%6.67	8	%26.67
إداري	1	%3.33	2	%6.67	1	%3.33	4	%13.33
أخرى	0	%0	2	%6.67	1	%3.33	3	%10
المجموع	7	%26.67	13	%43.34	9	%20	30	%100

أغلب الصحفيين 20% صنّفوا الدعم الإداري على أنه متوسط، في حين رأى 5 منهم 16.67% أنه ضعيف. الإداريون توزّعوا بين دعم قوي ومتوسط 10% وضعيف 3.33%، مما يعكس إدراكًا متفاوتًا داخل الفريق الإداري نفسه. التقنيون يميلون إلى الدعم المتوسط أيضًا، وهو ما يعكس شعورًا عامًا بضعف الاستثمار الجاد في الرقمنة. فئة "أخرى" اعتبرت الدعم في معظمه "متوسط أو ضعيف"، ما يعكس نظرة غير متفائلة بشكل عام.

يتّضح من خلال هذا الربط أن مستوى الدعم الإداري في مؤسسة الحوار الإعلامية يُنظر إليه غالبًا على أنه متوسط إلى ضعيف، خاصة من قبل الصحفيين والتقنيين الذين يعانون من نقص الأدوات والبرامج والتكوين. أما الإداريون، فبينما يقرّ بعضهم بوجود دعم "قوي"، إلا أنهم يعترفون بأن العوائق البنيوية والمالية تحول دون ترجمة هذا الدعم إلى ممارسات فعلية. هذا التفاوت في التصورات يعكس فجوة محتملة بين النية الإدارية والتطبيق العملي.

6. هل يتلقى الموظفون في مؤسستكم تدريبًا منتظمًا على استخدام أدوات اليقظة الإلكترونية؟

الجدول(12): تلقي الموظفون التدريب على استخدام أدوات اليقظة الإلكترونية حسب سنوات الخبرة.

التدريب / سنوات الخبرة	تدريب منتظم	%	تدريب محدود	%	تدريب أولي	%	المجموع	%
أقل من 3 سنوات	1	%3.33	3	%10	4	%13.33	8	%26.67
من 3 إلى 6 سنوات	2	%6.67	4	%13.33	2	%6.67	8	%26.66
من 6 إلى 10سنوات	3	%10	4	%13.33	1	%3.33	8	%26.67
أكثر من 10 سنوات	2	%6.67	2	%6.67	2	%6.67	6	%20.01
المجموع	8	%26.67	13	%43.33	9	%30	30	%100

معظم المشاركين 43.33% يرون أن التدريب محدود. مشاركين 30% وصفوا التدريب بأنه أولي فقط (أساسي أو غير متجدد). و8 مشاركين 26.67% قالوا إن التدريب يتم بشكل منتظم. يتّضح من التحليل أن التدريب على استخدام أدوات اليقظة الإلكترونية في مؤسسة الحوار الإعلامية لا يتم بشكل منتظم لدى أغلبية الموظفين، بغض النظر عن سنوات الخبرة. ويرى أغلب المشاركين، خاصة أصحاب الخبرة المتوسطة والضعيفة، أن التدريب غالبًا ما يكون أوليًا أو محدودًا وغير كافٍ لمواكبة التغيرات التقنية. هذه المعطيات تشير إلى ضرورة تبنّي خطة تكوين مستمرة وممنهجة لجميع العاملين، بهدف تعزيز فاعلية استخدام أدوات اليقظة في المؤسسة.

7. هل تُعتبر اليقظة الإلكترونية أولوية في خطط التطوير المستقبلية لمؤسستكم؟

الجدول(13): اليقظة الإلكترونية أولوية في خطط التطوير المستقبلية لمؤسسة الحوار الإعلامية.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
أولوية رئيسية	15	%50
أولوية ثانوية	10	%33.33
أولوية محدودة	5	%16.67
المجموع	30	%100

تظهر نتائج هذا السؤال أن 50% من المبحوثين يعتبرون اليقظة الإلكترونية أولوية رئيسية في خطط التطوير المستقبلية ما يبرز اتجاها متزايدا نحو الإعتراف بأهمية هذه الآداة في مواجهة التحديات والإعلامية. في المقابل يرى 33.33% أنها أولوية ثانوية ربما يرجع هذا لعدم توفر رؤية واضحة حول ادماجها ضمن التخطيط المؤسسي أو

نظرا لتعدد الأولويات الأخرى. في حين 16.67% يرون أنها أولوية محدودة وهذا ما يعكس غياب الاهتمام بها ونقص الوعي بدورها الإستراتيجي.

8. في رأيك كيف يمكن لمؤسستكم ان تعزز دمج اليقظة الالكترونية في عملياتها الإلكترونية؟

وهنا تركنا المجال مفتوح لأفراد العينة للتعبير بكل حرية عن رأيهم في كيفية تعزيز دمج اليقظة الإلكترونية في العمليات الإلكترونية الخاصة بالمؤسسة. وكانت غالبية الإجابات كما يلي:

- تكوين الموظفين بشكل دوري في المجال الرقمي والتكنولوجي.
- اقتناء أدوات و تقنيات حديثة لرصد الأخبار و تحليل التفاعل الرقمي.
- دمج أنظمة اليقظة ضمن سير العمل الإداري والتحريري.

يتضح من خلال أجوبة المبحوثين أنهم يشجعون الإنتقال من الاستخدام التقني المحدود إلى دمجه منهجيا مع استراتيجيات عملي المؤسسة.

9. ما هي الخطوات التي تقترحها لرفع مكانة اليقظة الإلكترونية لتصبح ركيزة أساسية في صنع القرار في مؤسستكم؟

تضمنت المقترحات عدة توصيات استراتيجية أهمها:

- إدراج نتائج اليقظة الإلكترونية ضمن التقارير التي ترفع للإدارة العليا.
- تخصيص ميزانية مستقلة لأدوات وتقنيات التحليل الرقمي والرصد.
- تحفيز ثقافة الرقمنة والعمل بها داخل المؤسسة.

تشير إجابات المبحوثين إلى الوعي المتزايد نسبيا بأن اليقظة الإلكترونية يجب أن تتحول من أداة مراقبة فقط إلى مرجعية تحليلية تدعم اتخاذ القرار.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثاني الخاص بـ وسائل اليقظة الإلكترونية لاكتشاف الأزمة في مؤسسة الحوار الإعلامية.

1. ما هي الموارد البشرية المستخدمة في وسائل اليقظة الإلكترونية لاكتشاف الأزمات المحتملة في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

الجدول(14): الموارد البشرية المستخدمة في وسائل اليقظة الإلكترونية لاكتشاف الأزمات .

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
فريق دائم مخصص لمراقبة الأخبار والأزمات يوميا	17	%56.67
موظفون مؤقتون يكلفون بالمراقبة عند الحاجة	9	%30
متطوعون أو شركاء خارجيون يساهمون في المراقبة	4	%13.33
المجموع	30	%100

تشير النتائج إلى أن أكثر من نصف العينة 56.67% يؤكدون اعتماد المؤسسة على فريق دائم للرصد الإلكتروني مما يدل على وجود بنية تنظيمية واضحة لمتابعة المستجدات، بالمقابل 30% تظهر اعتماد المؤسسة على موظفين مؤقتين مختصين لأوقات الحاجة فقط، مما يعكس نقصا في الإمكانية. أما 13.33% أشارت إلى وجود متطوعين و مساهمين خارجيين ربما يعكس هذا افتقار المؤسسة للموارد الكافية داخليا. من هنا نستنتج أن مؤسسة الحوار الإعلامية بدأت فعليا في ترسيخ وظيفة المراقبة الدائمة رغم وجود طلب للمساعدة من مصادر خارجية.

2. ما هي طبيعة الموارد المالية المخصصة لمراقبة الأزمات؟

الجدول (15): طبيعة الموارد المالية المخصصة لمراقبة الأزمات.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
ميزانية مخصصة لشراء أدوات أو خدمات مراقبة	10	%33.33
جزء من الميزانية العامة يُستخدم للمراقبة	15	%50
تمويل خارجي (تبرعات، رعاية...)	5	%16.67
المجموع	30	%100

تشير أكبر نسبة 50% إلى أن المراقبة تمول من الميزانية العامة للمؤسسة، أي دون تخصيص مالي واضح وهذا يدل على ضعف الرؤية الإستراتيجية. فيما أفاد بعض المبحوثين 33.33% بتوفير ميزانية خاصة وهذا مؤشر على الاهتمام الملموس بتطوير أنظمة اليقظة. أما الإعتماد على التمويل الخارجي فهذا يرجع ربما إلى الشراكات الخارجية أو ضعف في الإستقلالية المالية. بالمختصر مؤسسة الحوار الإعلامية تبذل بعض الجهود لتخصيص الميزانية، لكن تضل الإستراتيجية ضعيفة وغير منتظمة فيها.

3. ما هي طبيعة الأجهزة والمعدات المستخدمة لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

الجدول (16): طبيعة الأجهزة والمعدات المستخدمة لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
حواسيب مخصصة مجهزة لمراقبة الأخبار والأزمات	14	%46.67
حواسيب مشتركة تُستخدم للمراقبة وأعمال أخرى	10	%33.33
هواتف ذكية أو أجهزة لوحية تُستخدم للمراقبة	6	%20
المجموع	30	%100

تعتمد المؤسسة بنسبة 46.67% على أجهزة مخصصة للرصد، ما يشير إلى مستوى جيد من الاحترافية. بينما تؤكد 33.33% أن الأجهزة تُستخدم لأكثر من غرض وهذا ما قد يؤدي إلى تشتيت تركيز الموظفين وتقليل الفاعلية. أما استخدام الهواتف الذكية أو اللوحات الإلكترونية بنسبة 20%، فقد يدل على مرونة تقنية، لكنه قد يكون مؤشرًا على نقص الأجهزة الاحترافية المتخصصة.

4. ما هي طبيعة البرمجيات المستخدمة لمراقبة الأزمات؟

الجدول (17): طبيعة البرمجيات المستخدمة لمراقبة الأزمات.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
برامج مخصصة لتتبع الأخبار والشائعات	13	%43.33
تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي لمراقبة الأخبار	11	%36,67
برامج مكتبية عامة (مثل المتصفحات وبرامج النصوص)	6	%20
المجموع	30	%100

يستخدم 43.33% من المشاركين برامج مخصصة للمراقبة، وهي خطوة متقدمة نحو اليقظة الرقمية الاحترافية. بينما يعتمد 36.67% على وسائل التواصل الاجتماعي كمصدر رصد مباشر، وهذا يعكس طبيعة البيئة الإعلامية الحديثة، لكن دون أدوات تحليل عميق. أما نسبة 20% التي تكتفي بالبرامج المكتبية فهي تعكس ضعفًا في جاهزية بعض الأقسام أو نقصًا في التكوين.

5. ما هي طبيعة الإنترنت المستخدم لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

الجدول (18): طبيعة الإنترنت المستخدم لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
شبكة إنترنت داخلية توفرها المؤسسة للمراقبة	15	%50
اشتراك إنترنت خارجي مقدم من مزود خدمة	10	%33.33
إنترنت يعتمد على أجهزة شخصية للموظفين	5	%16.67
المجموع	30	%100

تعتمد نسبة 50% من المبحوثين على شبكة إنترنت داخلية رسمية، ما يعكس توفر بنية تحتية رقمية جيدة داخل المؤسسة. بينما يعتمد 30% على اشتراكات خارجية، وهو خيار غير آمن نسبيا من حيث الأمن والسرعة. لكن و 20% أشاروا إلى اعتمادهم على الإنترنت الشخصي، مما يعرّض البيانات للمخاطر ويُضعف السيطرة المؤسسية. ومن هنا نستنتج أن البنية التحتية الرقمية موجودة جزئيًا، لكن لا تزال هناك ثغرات أمنية وتنظيمية في بعض الأقسام.

6. ما هي طبيعة بروتوكولات نقل الملفات المستخدمة في مراقبة الأخبار أو الأزمات؟

الجدول (19): طبيعة بروتوكولات نقل الملفات المستخدمة في مراقبة الأخبار أو الأزمات.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
نقل الملفات عبر شبكات مشفرة	9	%30
البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة	13	%43.33
أدوات التخزين السحابي (مثل Google Drive)	8	%26.67
المجموع	30	100

تُظهر النتائج أن النسبة الأكبر 43.33% تعتمد على البريد الإلكتروني وتطبيقات المراسلة في نقل البيانات، وهي أدوات سهلة وواسعة الاستخدام، لكنها تفتقر إلى مستوى عالٍ من الأمان خاصة في فترات الأزمات. أما نسبة 30% فتعتمد على شبكات مشفرة، ما يعكس إدراكًا متقدمًا لأهمية حماية المعطيات وتفادي تسربها. و26.67% يستخدمون التخزين السحابي، وهو خيار عملي ومرن لكنه يتطلب ضوابط واضحة للوصول

والصلاحيات. رغم وجود خيارات آمنة لدى بعض الأقسام، إلا أن الاعتماد الأكبر على وسائل غير مشفرة يطرح تحديات أمنية حقيقية في نقل المعلومات الحساسة.

7. كيف تُستخدم الوسائل المذكورة لمراقبة الأخبار أو الأزمات؟

الجدول (20): استخدام الوسائل لمراقبة الأخبار أو الأزمات.

الخيارات	التكرار	النسبة المئوية
تكامل آلي باستخدام أنظمة تقنية تربط الوسائل معًا	9	%30
تكامل يدوي يعتمد على تنسيق الموظفين	16	%53.33
استخدام مستقل لبعض الوسائل دون ربطها معًا	5	%16.67
المجموع	30	%100

تشير النتائج إلى أن 50% يعملون وفق تكامل يدوي بين الوسائل، أي أن العمل يجري عبر التنسيق المباشر بين الموظفين وليس عبر أنظمة مترابطة، مما يُضعف الاستجابة السريعة. في المقابل، صرح 33.33% بوجود تكامل آلي، ما يعكس محاولات رقمنة فعالة في بعض الوحدات أو الأقسام. بينما يعتمد 16.67% فقط على استخدام مستقل غير متكامل، ما قد يؤدي إلى ازدواجية أو تشتت في المعلومات. ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تحتاج إلى تحسين الربط الآلي بين الأدوات الرقمية المستخدمة لتحقيق فعالية واستجابة أكثر سرعة أثناء الأزمات.

8. في رأيك كيف يمكن لمؤسسة الحوار الإعلامية توظيف وسائل اليقظة الإلكترونية لتعزيز قدرتها على اكتشاف الأزمات مبكرًا؟

وهنا تركنا المجال مفتوح لأفراد العينة للتعبير بكل حرية عن رأيهم في كيفية توظيف وسائل اليقظة الإلكترونية لتعزيز قدرتها على اكتشاف الأزمات مبكرا. وكانت غالبية الإجابات كما يلي:

- إنشاء وحدة متخصصة في الرصد الإلكتروني اليومي.
- استخدام الذكاء الاصطناعي لتصفية الأخبار وتحليل البيانات.
- الربط بين وسائل المراقبة ومنصات النشر الداخلي.
- دمج تقارير المراقبة في جدول اجتماعات الإدارة.

يعكس المشاركون وعيًا بأن الرصد الاستباقي يتطلب تكاملاً بين التقنية والبشر والسياسات، وليس فقط الأدوات التقنية مفردة.

9. هي اقتراحاتك لتحسين استخدام وسائل اليقظة الإلكترونية في اكتشاف الأزمات؟

تضمنت معظم الإقتراحات ما يلي:

- التكوين المنتظم للموظفين على الأدوات الرقمية.
- تخصيص ميزانية سنوية للمراقبة الإلكترونية.
- تبنّي أنظمة ذكية للتنبؤ بالأزمات.
- اعتماد بروتوكولات موحدة لتدفق وتحليل المعلومات.
- مشاركة تقارير المراقبة مع جميع الأقسام، وليس فقط الإدارة.

يجمع المشاركون أن تحسين استخدام وسائل اليقظة الإلكترنية مرتبط بـ 3 عناصر:

- التمويل.
- التكوين المستمر.
- الإدارة المركزية للبيانات.

المطلب الرابع: مساهمة اليقظة الإلكترونية في تحسين قدرة مؤسسة الحوار الإعلامية على إدارة الأزمة.

أسئلة هذا المحور كلها مفتوحة لإبراز مختلف الآراء حول مساهمة اليقظة الإلكترونية في تحسين قدرة مؤسسة الحوار الإعلامية على إدارة الأزمة. و تهدف إلى تقييم الأثر العملي لأدوات اليقظة الإلكترونية في مراحل اكتشاف الأزمة، التحليل، الاستجابة، والوقاية داخل المؤسسة.

1.هل تساهم أدوات اليقظة الإلكترونية في اكتشاف الأزمات المحتملة مبكرًا في المؤسسة؟

أجمع أغلب المبحوثين على أن أدوات اليقظة الإلكترونية تمثل وسيلة فعالة في اكتشاف الأزمات ورصدها قبل تفاقمها، وعللوا ذلك بـ سرعة رصد إشارات التذبذب من خلال تحليل البيانات والمحتوى الرقمي، في حين أن بعض المبحوثين أفادوا أن المؤسسة تستفيد من هذه الأدوات أحيانا فقط بسبب ضعف الموارد البشرية أو غياب فريق مختص دائم.

2.هل تساعد اليقظة الإلكترونية في تحليل اتجاهات الرأي العام لدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمة؟

اعتبر المشاركون أن تحليل تفاعلات الجمهور عبر التعليقات والمشاركات يُمكّن المؤسسة من فهم توقعات الرأي العام، ويُسهل اتخاذ قرارات ملائمة. ومع ذلك، أشار البعض إلى غياب مختصين في تحليل البيانات الرقمية و عدم استثمار كل المعطيات التي توفرها أدوات المراقبة.

3.هل تسهم اليقظة الإلكترونية في تحسين سرعة استجابة المؤسسة للأزمات؟

أكدت أغلبية الآراء أن اليقظة الإلكترونية تؤدي إلى تسريع الاستجابة، لكن مع الربط بين نتائج المراقبة وقرار الإدارة. في حين أن بعض المشاركين قالوا إن البيانات تكون متوفرة، لكن القرار التنفيذي يتأخر من الإدارة العليا.

4.هل تساعد اليقظة الإلكترونية في الحد من انتشار الشائعات أثناء الأزمات؟

أشار معظم المشاركين إلى أن الاستخدام الجيد لأدوات الرصد يمكّن من الحد من الشائعات عبر الرد السريع والتوضيح الرسمي. في المقابل، أشار البعض إلى أن غياب جهة محددة للرد أو التأخر في التواصل مع الجمهور يُضعف من تأثير هذه الأدوات.

5.هل توفر اليقظة الإلكترونية بيانات دقيقة وكافية لتطوير استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات؟

تفاوتت الآراء، حيث رأى البعض أن البيانات التي توفرها المراقبة الرقمية غنية ومفيدة لتوقع المخاطر المستقبلية، بينما قال آخرون إن تلك البيانات تُترك دون تحليل معمق، أو لا تُوثق بشكل ممنهج لتستخدم لاحقًا في صياغة الاستراتيجيات.

6.هل يساعد استخدام اليقظة الإلكترونية في تعزيز التواصل مع الجمهور أثناء الأزمات؟

اغلب المبحوثين اتفقوا على أن وجود مراقبة دائمة للمنصات الرقمية يساعد المؤسسة على التفاعل مع ما يطلبه أو يتساءل عنه الجمهور ويعزز الثقة. لكن البعض يرى أن الأمر لا يزال يتم بشكل عشوائي أو غير رسمي.

7.هل تحسّن اليقظة الإلكترونية من سمعة المؤسسة أثناء الأزمات؟

يؤكد معظم المشاركين أن سرعة الرد واستباق الأخبار المغلوطة يحمي صورة المؤسسة. وأكدوا أن ضعف الاستجابة أو غيابها يضاعف من الأضرار المعنوية. من هنا نستنتج أن لليقظة الإلكترونية دور كبير في بناء الصورة الذهنية للمؤسسة عند جمهورها أثناء الأزمات.

8.هل تؤدي اليقظة الإلكترونية إلى تقليل التكاليف المرتبطة بإدارة الأزمات؟

9.أكد بعض المشاركين أن التعامل السريع يمنع تصعيد الأزمة، وبالتالي يقلل من تكاليفها المالية. بينما اعتبر البعض أن كلفة اليقظة نفسها قد تكون مرتفعة إذا لم تحقّق نتائج مباشرة في إدارة وحل الأزمات. لما يترتب من خسائر إن لم تكن هناك كل الوسائل والكفاءات الكافية والفعالة.

10.هل تساعد اليقظة الإلكترونية في تحسين تنسيق الجهود بين الفرق الداخلية أثناء الأزمات؟

الأغلبية رأت أن توفر معلومات موحدة حول الأزمة من خلال الرصد يساعد الفرق المختلفة لمختلف أقسام المؤسسة على العمل وفق رؤية مشتركة، لكنهم أكدوا أن هذا يتطلب تنظيما إداريا وهيكليا و يجب أن يكون مراقبا ومستمرا لضمان التناسق بين كل الموظفين والأقسام.

نتائج الدراسة الميدانية:

من خلال تحليل إجابات المشاركين على الاستبيان المتعلق بفعالية اليقظة الإلكترونية في إدارة الأزمات داخل مؤسسة الحوار الإعلامية، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي تبرز واقع هذه الممارسة ومستوى تكاملها داخل المؤسسة:

- ✓ تبين أن الفئة المستجوبة تنتمي في أغلبها إلى فئة شبابية ذات مؤهل علمي متوسط إلى عالٍ، ما يمنحها نظرة واقعية حول بيئة العمل الإعلامي الرقمي.
- ✓ أظهرت البيانات أن استخدام اليقظة الإلكترونية داخل المؤسسة لا يزال غير منهجي، ويقتصر غالبًا على مبادرات فردية أو حالات طارئة، دون وجود سياسة مؤسسية واضحة تدعم هذا التوجه.
- ✓ رغم ذلك، أجمع معظم المشاركين على أن اليقظة الإلكترونية تُعد أداة مهمة للحفاظ على السمعة المؤسسية واستشراف الأزمات، لكنها لا تحظى بالأولوية الكافية من قبل الإدارة العليا، سواء من حيث التخطيط، أو الميزانية، أو التكوين.
- ✓ الوسائل المعتمدة في المراقبة الرقمية تعتمد على أدوات بسيطة وتقليدية (مثل الحواسيب الشخصية وتطبيقات التواصل الاجتماعي)، في ظل غياب أنظمة مخصصة أو تكامل تقني حقيقي بين أدوات الرصد المختلفة.
- ✓ كما أشار المشاركون إلى أن البيانات التي توفرها اليقظة الإلكترونية غالبًا ما لا تُستثمر بفعالية، إما بسبب غياب مختصين في تحليلها، أو نتيجة التأخر في اتخاذ القرار على مستوى الهيكلة الإدارية.

- ✓ في جانب التفاعل مع الجمهور، أفاد عدد من المشاركين أن اليقظة تساهم في تحسين التواصل والرد السريع على الشائعات، لكنها تظل غير مفعّلة بالشكل الكافي، مما يُفقد المؤسسة فرصًا مهمة لحماية صورتها.
- ✓ وعلى الرغم من التحديات، عبّر المشاركون عن قناعة واضحة بأن الاستثمار في أدوات اليقظة الإلكترونية وتكوين فريق مختص قادر على تحويلها إلى ركيزة أساسية في إدارة الأزمات، وتوفير استجابة سريعة، دقيقة، واستباقية للمواقف الطارئة.

الإقتراحات:

- ✓ إنشاء وحدة داخلية متخصصة في اليقظة الإلكترونية داخل المؤسسة، تُعنى برصد وتحليل التفاعلات الرقمية والمضامين الإعلامية، وتكون مرتبطة مباشرة بالإدارة العليا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية في الوقت المناسب.
- ✓ تطوير منظومة رقمية متكاملة تعتمد على أدوات تكنولوجية حديثة (برمجيات تحليل، أنظمة إنذار مبكر، أدوات تتبع الاتجاهات...) تسمح بتوحيد عمليات الرصد، وتحقيق التكامل بين الفرق المختلفة في المؤسسة.
- ✓ تخصيص ميزانية سنوية مستقلة لتدعيم أنشطة اليقظة الإلكترونية، تشمل اقتناء الأدوات الرقمية، وتمويل الحملات التكوينية، وضمان استمرارية التغطية والرصد الإعلامي دون انقطاع.
- ✓ إطلاق برامج تدريب مستمرة لفائدة الصحفيين والإداريين، تشمل مهارات الرصد والتحليل الرقمي، وتوظيف أدوات اليقظة في التنبؤ بالأزمات وتحسين أداء المؤسسة الإعلامية في البيئات الرقمية.
- ✓ دمج اليقظة الإلكترونية في الخطة الاتصالية للأزمات، على أن يتم بناء بروتوكول عمل واضح يربط بين ما ترصده أدوات اليقظة وسرعة الاستجابة الاتصالية الرسمية.
- ✓ تعزيز التنسيق الداخلي بين الأقسام (التحرير، الإعلام الرقمي، العلاقات العامة...) لضمان التعامل السريع والموحد مع أي مؤشرات أزمة يتم رصدها، وتفادي التضارب أو البطء في التفاعل مع الجمهور.



خاتمة



خاتمة:

مع التوسع المستمر للفضاء الرقمي وتزايد حجم التفاعلات الإلكترونية حول المؤسسات الإعلامية، أصبحت القدرة على تتبع ما يُقال ويُنشر من معلومات وآراء عبر الإنترنت ضرورة ملحّة أكثر من أي وقت مضى. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتتناول موضوع فعالية اليقظة الإلكترونية في إدارة الأزمة داخل المؤسسة الإعلامية، عبر التركيز على تجربة مؤسسة "الحوار" الجزائرية كنموذج واقعي يمكن من خلاله تقييم مدى توظيف هذه الآلية الحديثة.

لقد انطلقت هذه الدراسة من إشكالية أساسية مفادها: كيف تستخدم اليقظة الإلكترونية في تعزيز قدرة المؤسسات الإعلامية الجزائرية على إدارة الأزمات بكفاءة؟ وقد تم الاقتراب من هذه الإشكالية عبر الجمع بين الإطارين النظري والتطبيقي، وباستخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات من عينة من العاملين داخل المؤسسة. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك إدراكًا مبدئيًا لدى العاملين بأهمية اليقظة الإلكترونية، إلا أن التطبيق على أرض الواقع ما زال محدودًا وغير مؤطر بشكل كافٍ. فبينما يقرّ أغلب المستجوبين بدورها في تحسين سرعة الاستجابة وتفادي تفاقم الأزمات، فإن الممارسة العملية تكشف عن غياب بنية تنظيمية واضحة لليقظة داخل المؤسسة، وضعف في التكوين، وقصور في استعمال البرمجيات المناسبة. من جهة أخرى، بينت الإجابات أن التكامل بين الأقسام ما زال غير كافٍ، ما يعوق فعالية الرصد الرقمي ويؤثر على توجيه القرارات الاتصالية أثناء الأزمات. كما أن غياب ميزانية مستقلة لتطوير أدوات اليقظة الإلكترونية يعكس محدودية الاعتراف بها كأداة استراتيجية. وبناء على ما سبق، يمكن القول إن فعالية اليقظة الإلكترونية داخل المؤسسة الإعلامية تتوقف على مدى وعي الإدارة بأهميتها، وتوفير الوسائل البشرية والتقنية اللازمة لتفعيلها. فالتحكم في الأزمات اليوم لا يقتصر فقط على الخبرة المهنية، بل يتطلب نظامًا ذكيًا قائمًا على الرصد والتحليل الاستباقي.

هذه المذكرة تمثل محاولة لفهم هذا التحول في بنية العمل الإعلامي، وتقترح أن الانتقال من ردّ الفعل إلى الفعل الاستباقي يبدأ من إدماج اليقظة الإلكترونية بشكل مؤسسي. وقد لا تُحيط هذه الدراسة بكل جوانب الموضوع، لكنها تفتح المجال لأعمال بحثية أخرى أكثر توسعًا وعمقًا في المستقبل، خاصة في السياق الجزائري الذي لا يزال بحاجة ماسة إلى مزيد من الدراسات التطبيقية حول العلاقة بين الإعلام الرقمي وإدارة الأزمات.

قائمة المراجع

أ- القرآن الكريم:

1.﴿ وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ﴾، سورة إبراهيم، الآية 07.

ب- الكتب:

2.أحمد أبو السعد، سلطان النووي، دراسة الحالة في إطار جديد (علم النفس- علم اجتماع- التربية الخاصة- الإرشاد النفسي)، ط1، مركز ديبونو لتعليم التفكير، الأردن، 2016، ص22.

3.أحمد راجح، حيدر العبدلي ، اساسيات البحث العلمي. بصمة للطباعة، ط1، اليمن، 2022، ص53.

4.أحمد عبد الله اللحلح ومصطفى محمود أبو بكر، البحث العلمي(تعريفه، خطواته، مناهجه، المفاهيم الإحصائية)، الدار الجامعية، الإسكندرية،مصر، 2002، ص43.

5.أشرف السعيد أحمد, تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأزمات, دار الفكر العربي, 2013, ص33/32

6.بطرس الحلاق، الإجازة في الإعلام والاتصال، من منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، سوريا، 2020، ص34.

7.بن هادية على وآخرون، القاموس الجديد للطلاب معجم عربي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1991، ص356.

8.حسن محمد عبد الرحمان، إدارة الأزمات والكوارث ، منظور إداري معاصر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 2020.

9.رجب عبد الحميد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان للطبع والنشر، القاهرة، مصر، 2000.

10.رحيم يونس كرو الفراوي، مقدمة في منهج البحث العلمي، دار الدجلة، الأردن، ،2007 .

11.زيد منير عبودي، إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2006.

12.الصيرفي محمد، إدارة تكنولوجيا المعلومات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ص7

13.عادل صادق محمد، الصحافة وإدارة الأزمات مدخل نظري-تطبيقي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

14.عبد الرحمان بدوي، مناهج البحث العملي وطرق إعداد البحوث، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط2، الإسكندرية، مصر، 2007.

15.عبد الرحمن الراشد، الإعلام وصناعة الرأي العام، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2018.

16.عبد الغفار عفيفي الدويك، إدارة الأزمات والكوارث واتخاذ القرار، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

17.علي عبد السلام، فعاليات إدارة الأزمات والكوارث, مكتبة زهراء الشرق ,ط1 ,القاهرة,2015.

18.علي فلاح الظلاعين وآخرون، الاعلام وإدارة الأزمات، دار الاعصار العلمي، عمان، الأردن.

19.عليوة السيد، إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات، دار الأمين للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.

20.العيساوي محمود، إدارة الأزمات: المفاهيم، الاستراتيجيات، المهارات، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

21.غسان قاسم داود اللامي، خالد عبد الله إبراهيم العيساوي، إدارة الأزمات والأسس والتطبيقات، دار المنهجية للنشر والتوزيع، 2020.

22.فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 1997.

23.فلاح حسن الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2000.

24.القصاص مهدي محمد، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007.

25.ماجد عبد المهدي المساعدة, إدارة الأزمات: المداخل ـ المفاهيم ـ العمليات ,دار الثقافة للنشر والتوزيع, ط1, عمان , الأردن ,2012.

26.محمد أحمد هيكل الطيب، مهارات إدارة الأزمات والكوارث والمواقف الصعبة، الهيئة المصرية العامة، القاهرة، 2006.

27.محمد بن أبي بكر الرازي، مختار الصحاح، دار الكتاب العربي، بيروت، لبنان.

28.محمد سرور، إدارة الأزمات المشكلات الاقتصادية والمالية والإدارية, دار البادية للنشر والتوزيع ,ط1 , عمان ,2009.

29.محمد عبد الحسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.

30.محمد عبد الحميد، منهج البحث العلمي في الدراسات الإعلامية، ط1، عالم الكتب، مصر، 2000.

31.محمد علي محمد، علم الاجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة الجامعية، ط3، الإسكندرية، مصر، 1986.

32.محمد محمودي الخالدي، التكنولوجيا الإلكترونية، دار كنوز المعرفة ، ط1، عمان، الأردن، 2006.

33.مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد رسائل جامعية، مؤسسة الوراق ، عمان، 2000.

34.مصطفى يوسف كافي، الصراع والأزمات التنظيمية، دار حامد للنشر والتوزيع، ، عمان ،الأردن، 2014.

35.نجم عبود نجم، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار البازوردي العلمية، ط1، عمان، الأردن، 2009.

36.نخبة من اللغوين، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، ط2، القاهرة، مصر، 1976.

37.النوح بن عبد الله، مبادئ البحث التربوي، مكتبة الرشد، ط1، الرياض، السعودية، 2004.

ت– المذكرات الجامعية:

38.بخوش أحمد، " دور اليقظة وطرح المنتوجات الجديدة في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2006.

39.بركاني سمير، " دراسة تحليلية لدور اليقظة التنافسية والتكنولوجية لتدعيم الميزة التنافسية –دراسة حالة مؤسسة "–mobilis، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، تخصص التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.

40.سكري هيبة، "دور القيادة الإدارية في إدارة الأزمات"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية, قسم التنظيم السياسي والإداري, كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية, جامعة الجزائر3, 2019/2016.

41. مزيان سهيلة، "أهمية اليقظة التكنولوجية في تنمية تنافسية المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة موبيليس– "، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2007.

ث–المجلات:

42.أحمد حمزة، البار أمين، " الإستبيان كأداة البحث العلمي وأهم تطبيقاته"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد12، العدد03، جويلية 2023.

43.بحري صابر، خرموش منى، " الإستبيان كإحدى أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام ومعيقات التطبيق في الدراسات الاجتماعية"، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، العدد 04، 2019.

44.بلعشي عبد المالك، سحمدي عماد، "دور اليقظة الإستراتيجية في تحسين جودة القرارات بالمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية باستخدام تحليل المسار على مؤسسة اتصالات الجزائر"، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد6، العدد 3، سبتمبر 2022.

45.خليفي رزقي، شيقارة هجيرة، " منهجية تحديد نوع وحجم العينة في البحوث العلمية"، مجلة معارف، العدد23، ديسمبر 2017، الجزائر، ص283

46.داودي الطيب، و آخرون، " اليقظة التكنولوجية كآداة لناء ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين الميزة التنافسية للدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر،2007.

47.علاوي نصيرة، " اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 02، العدد 02، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2014.

48.فريال ترماش، سليم العايب، "دور اليقظة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في المديرية العامة للاستراتيجيات و المنافسة بشركة موبيليس –باب الزوار–، مجلة أفكار و آفاق، المجلد(12)، العدد4، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2024، ص44.

49.فيروز قاسحي، " دور اليقظة التكنولوجية في إدارة الأزمات"، مجلة الدراسات الإعلامية، المجلد 06، العدد 04، ديسمبر 2022.

50.قادم جميلة، " اليقظة التكنولوجية كمدخل لتنمية الإبداع التنافسي في المنظمات الحديثة: قراءة في المفهوم والمؤشرات والدلالات"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 17، العدد 01، مارس 2023.

51.كريمة بنان، " اليقظة التكنولوجية واتصال الأزمات –قراءة في المفهوم والعلاقة"، المجلد 10، العدد 02، 2022.

52.مضر حامد صالح، " اليقظة التكنولوجية ودورها في نجاح التعليم الإلكتروني: دراسة استطلاعية لآراء التدريسيين في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة الموصل"، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 2، المجلد 14.

53.منى سامي محمود مصطفى، "تأثير اليقظة الاستراتيجية على السمعة التنظيمية: الدور الوسيط للآداء المؤسساتي(بالتطبيق على العاملين بمستشفيات جامعة المنصورة)، مجلة البحوث المالية والتجارية، المجلد(23)، العدد الثالث، يوليو، مصر، 2022.

ج. المراجع باللغة الأجنبية:

54. Dr Amaar Yousafi, « technological vigilance and total quality in the management of the mental image of the institution ; Goals and bets », International Journal of media and mass communication, vol(06), n2, 19-37.
55. François Jakobiak, Pratiquer la veille technologique, edition d'organisation,1991.
56. Martinet et Rebault, Le management des technologies, Edition Organisation , Paris, France, 1991.
57. Savescu.D, "Some aspects regarding on technological vigilance", Fascile of management and technological engeneering, (01), 217-220.
58. Adel M. Qatawneh, Manaf Al-Okaily, "The mediating role of technological vigilance between IT infrastructure and AIS efficiency »,Journal of open innovation: technology, market and complexity, 10, 2024.
59. Humbert Lesca, "Implantation d'une veille stratégique pour le management stratégique: cas d'une PME de secteur Bancaire, La revue des sciences du gestion, des sciences de gestion, Direction de gestion, Paris, France, Sep-Oct 2003.

ح. المواقع الإلكترونية:

60. مها محمد علي الحاج عمر، "دور اليقظة التّكنولوجيّة في تحسين إدارة المعرفة في منظمات الأعمال" https://www.awraqthaqafya.com/2892/.

الملاحق

جامعة يحي فارس –المدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علوم الإعلام والإتصال وعلم المكتبات

تخصص اتصال وعلاقات عامة

فعالية اليقظة الالكترونية في إدارة الازمة في المؤسسة الإعلامية

-دراسة حالة مؤسسة الحوار الإعلامية -الجزائر العاصمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات

تخصص اتصال وعلاقات عامة

إعداد الطالبتين:

سعاد بوزيد.

شهيناز دومة.

الأستاذ المشرف:

د. حراث سمير.

السلام عليكم

يسرنا أن نضع بينن أيديكم هذا الاستبيان التي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في الاتصال والعلاقات العامة بعنوان "فعالية اليقظة الالكترونية في إدارة الازمة في المؤسسة الإعلامية – دراسة حالة مؤسسة الحوار الإعلامية- الجزائر العاصمة-".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى الاعتماد على اليقظة الالكترونية في مؤسستكم في إدارة الازمة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم لذلك نأمل منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. لذا نرجو منكم وضع علامة (x) في المكان المخصص للجواب. ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

2025/2024

البيانات الشخصية:

1.الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

2.السن: 25-30 ☐ 30-35 ☐ 35 فما فوق ☐

3.المؤهل العلمي: .....

4.الوظيفة/ القسم في المؤسسة: صحفي ☐

تقني ☐

إداري ☐

آخر (يرجى التحديد): .....

5.سنوات الخبرة في المجال الإعلامي: أقل من 3سنوات ☐

3إلى 6 سنوات ☐

6 إلى 10 سنوات ☐

أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الأول: مكانة اليقظة الإلكترونية في مؤسسة الحوار الإعلامية.

6.ما مدى استخدام اليقظة الإلكترونية في استراتيجيات عمل الأقسام في مؤسستكم؟

- بشكل يومي ☐
- أسبوعيا ☐
- نادرًا ☐

7.هل يُنظر إلى اليقظة الإلكترونية كأداة أساسية للحفاظ على سمعة مؤسستكم الإعلامية؟

- بشكل كبير ☐
- بشكل محدود ☐
- ليست أساسية ☐

8.كيف تصنف مكانة اليقظة الإلكترونية مقارنة بالأدوات التقليدية (مثل التقارير اليدوية) في مؤسستكم؟

- أكثر أهمية ☐
- متساوية الأهمية ☐
- أقل أهمية ☐

9.. هل تخصص مؤسستكم ميزانية محددة لتطوير واستخدام أدوات اليقظة الإلكترونية؟

- ميزانية مرتفعة ☐
- ميزانية متوسطة ☐
- ☐

- ميزانية منخفضة

10. ما مدى دعم الإدارة العليا في مؤسستكم لتطبيق وتطوير اليقظة الإلكترونية؟
    - دعم قوي ☐
    - دعم متوسط ☐
    - دعم ضعيف ☐
11. هل يتلقى الموظفون في مؤسستكم تدريبًا منتظمًا على استخدام أدوات اليقظة الإلكترونية؟
    - بشكل منتظم ☐
    - بشكل محدود ☐
    - بشكل أولي ☐
12. هل تُعتبر اليقظة الإلكترونية أولوية في خطط التطوير المستقبلية لمؤسستكم؟
    - أولوية رئيسية ☐
    - أولوية ثانوية ☐
    - أولوية محدودة ☐
13. في رأيك كيف يمكن لمؤسستكم ان تعزز دمج اليقظة الالكترونية في عملياتها الإلكترونية؟ (يرجى اقتراح خطوات عملية).

.....
.....
.....
...

14. ما هي الخطوات التي تقترحها لرفع مكانة اليقظة الإلكترونية لتصبح ركيزة أساسية في صنع القرار في مؤسستكم؟

.....
.....
.....
...

المحور الثاني: وسائل اليقظة الإلكترونية لاكتشاف الأزمة في مؤسسة الحوار الإعلامية.

15. ما هي الموارد البشرية المستخدمة في وسائل اليقظة الإلكترونية لاكتشاف الأزمات المحتملة في مؤسسة الحوار الإعلامية؟
    - فريق دائم مخصص لمراقبة الأخبار والأزمات يوميًا ☐
    - موظفون مؤقتون يُكلفون بالمراقبة عند الحاجة ☐
    - متطوعون أو شركاء خارجيون يساهمون في المراقبة ☐

16. ما هي طبيعة الموارد المالية المستخدمة لدعم مراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

- ميزانية مخصصة لشراء أدوات أو خدمات مراقبة إلكترونية ☐
- جزء من الميزانية العامة يُستخدم للمراقبة ☐
- تمويل خارجي (مثل تبرعات أو رعاية) يُستخدم للمراقبة ☐

17. ما هي طبيعة الأجهزة والمعدات المستخدمة لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

- حواسيب مخصصة مجهزة لمراقبة الأخبار والأزمات ☐
- حواسيب مشتركة تُستخدم للمراقبة وأعمال أخرى ☐
- هواتف ذكية أو أجهزة لوحية تُستخدم للمراقبة ☐

18. ما هي طبيعة البرمجيات المستخدمة لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

- برامج مخصصة لتتبع الأخبار والشائعات عبر الإنترنت ☐
- تطبيقات وسائل التواصل الاجتماعي لمراقبة الأخبار ☐
- برامج مكتبية عامة (متصفحات الإنترنت أو برامج النصوص) ☐

19. ما هي طبيعة الإنترنت المستخدم لمراقبة الأخبار أو الأزمات عبر الإنترنت في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

- شبكة إنترنت داخلية توفرها المؤسسة للمراقبة ☐
- اشتراك إنترنت خارجي مقدم من مزود خدمة ☐
- إنترنت يعتمد على أجهزة شخصية للموظفين ☐

20. ما هي طبيعة بروتوكولات نقل الملفات المستخدمة لنقل البيانات أو الملفات في مراقبة الأخبار أو الأزمات في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

- نقل الملفات عبر شبكات مشفرة ☐
- البريد الإلكتروني أو تطبيقات المراسلة ☐
- أدوات التخزين السحابي مثل: Google Drive ☐

21. كيف تُستخدم الوسائل المذكورة في الأسئلة السابقة معًا لمراقبة الأخبار أو الأزمات في مؤسسة الحوار الإعلامية؟

- تكامل آلي باستخدام أنظمة تقنية تربط الوسائل معًا ☐
- تكامل يدوي يعتمد على تنسيق الموظفين بين الوسائل ☐
- استخدام مستقل لبعض الوسائل دون ربطها معًا ☐

22. هل تعتمد مؤسسة الحوار الإعلامية على وسائل اليقظة الإلكترونية كجزء أساسي من استراتيجيتها لإدارة الأزمات الإعلامية؟

- نعم، بشكل أساسي ومنتظم ☐
- نعم، ولكن بشكل متقطع ☐
- نعم مع دمجها مع الطرق التقليدية ☐

23. في رأيك كيف يمكن لمؤسسة الحوار الإعلامية توظيف وسائل اليقظة الإلكترونية لتعزيز قدرتها على اكتشاف الأزمات المحتملة مبكرًا؟

.....
.....
.....
...

24. ما هي اقتراحاتك لتحسين استخدام وسائل اليقظة الالكترونية في اكتشاف الازمات في مؤسستكم؟

.....
.....
.....
...

<u>المحور الثالث:</u> مساهمة اليقظة الإلكترونية في تحسين قدرة مؤسسة الحوار الإعلامية على إدارة الأزمة. (يرجى التبرير مع كل إجابة)

25. هل تساهم أدوات اليقظة الإلكترونية في اكتشاف الأزمات المحتملة مبكرا في المؤسسة؟

.....
.....

26. هل تساعد اليقظة الإلكترونية في تحليل اتجاهات الراي العام لدعم اتخاذ القرار أثناء الأزمة؟

.....
.....
.....

27. هل تسهم اليقظة الإلكترونية في تحسين سرعة استجابة المؤسسة للأزمات؟

.....
.....
.....

28. هل تساعد اليقظة الإلكترونية في الحد من انتشار الشائعات والأخبار المغلوطة حول المؤسسة أثناء الأزمات؟

.....
.....
.....

29. هل توفر اليقظة الإلكترونية بيانات دقيقة وكافية لتطوير استراتيجيات استباقية لإدارة الأزمات في المؤسسة؟

.....
.....
.....

30. هل يساعد استخدام اليقظة الإلكترونية في تعزيز التواصل الفعال مع الجمهور أثناء الأزمات؟

.....
.....
.....

31. هل اليقظة الإلكترونية تحسن من سمعة المؤسسة أثناء إدارة الأزمات؟

.....
.....
.....

32. هل تؤدي اليقظة الإلكترونية إلى تقليل التكاليف المرتبطة بإدارة الأزمات؟

.....
.....
.....

33.هل تساعد اليقظة الإلكترونية في تحسين تنسيق الجهود بين الفرق الداخلية أثناء إدارة الأزمات؟

.....
.....
.....

34.في رأيك، ما هي أبرز التحديات التي تواجه مؤسسة الحوار الإعلامية عند استخدام اليقظة الإلكترونية في إدارة الأزمة؟

.....
.....
.....