



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علوم الإعلام والاتصال وعلم المكتبات
شعبة: علوم الاعلام والاتصال



فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية (دراسة اثنوغرافية بجامعة بسكرة)

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه (L.M.D) في علوم الاعلام والاتصال
تخصص: اتصال وعلاقات عامة

إشراف الدكتور
أحمد أمين فورار

إعداد الطالبة
نجاة بلخباط

أمام لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
جفال سامية	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
أحمد أمين فورار	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جامعة بسكرة
فرزولي مختار	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
فريجة محمد طه	أستاذ محاضر أ	ممتحنا	جامعة بسكرة
باديس لونيس	أستاذ	ممتحنا	جامعة باتنة
منال كبور	أستاذ	ممتحنا	جامعة باتنة

السنة الجامعية: 2026/2025.

شكرو عرفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني وأعاني على إتمام هذا العمل المتواضع، بعد رحلة علمية لم تخل من التعب والتحديات، لكنها كانت مليئة بالعطاء والتعلم. ولولا عون الله وتوفيقه أولاً لما رأى هذا العمل النور.

أتقدم بخالص عبارات الشكر والامتنان للأستاذ الفاضل أحمد أمين فورار الذي شاءت الأقدار ألا يرى هذا العمل النور إلا تحت إشرافه، حيث كان متعاوناً إلى أقصى الحدود ولم يدخر جهداً في تسهيل كل الإجراءات، فجازاه الله عني خير الجزاء.

كما لا يفوتني أن أشكر كلا من البروفيسور بيطام سليم نائب مدير جامعة بسكرة لما بعد التدرج، والبروفيسور جابر نصر الدين عميد كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، على دعمهما اللامتناهي لي في أصعب الأوقات، حيث عكسا فعلاً مفهوم عبارة "الشخص المناسب في المكان المناسب" أسأل الله أن يسدد خطاهما ويسخرهما لخدمة صالح جامعة بسكرة.

إلى أستاذي وقودوتي إلى من كان لي طيلة مدة هذه الدراسة عوناً حقيقياً حيث لم يخل علي بأي تشجيع أو مشورة أو نصيحة أو مرجع، الأستاذ هشام عبادة.

إلى من كانت لي الناصح والموجه، ذات القلب الطيب البروفيسورة الفاضلة جفال سامية.
إلى من ثلّمت علي يديهما وأبّيت إلا أن يشهدا نجاحي الذي ما كان ليكون لولاهما البروفيسور: منال كابور، والبروفيسور باديس لونيس.

إلى أختي ورفيقة دربي صديقتي الصدوقة التي لم تخذلني يوماً، إلى من كانت السند والمعين، إلى من كانت أحرص مني على حاجتي، إلى من عشت معها أجمل لحظات العمر، أنت غنيمتي الحقيقية من هذه التجربة التي عشتها، خديجة كرجاني.

إلى كل عائلة كرجاني الذين احتضنوني واستقبلوني في منزلهم واعتبروني فرداً منهم.

إلى صديقتي الغالية التي كانت لي أنيسا ومعيناً سأل الله أن يوفقك، موافى بناني حميدة.

إلى الإنسانية الجميلة الراقية التي جمعتني بها جامعة بسكرة مؤخراً، رميسة حساني.

إلى كل الإخوة والأخوات الطيبين الذين لاقتني بهم الدروب خلال إنجاز هذا العمل. وأخص بالذكر الأستاذ راضي عزت والأستاذ فكري متولي، واللذين لقيت منهما كل الترحيب والاحترام في جمهورية مصر الشقيقة، البلد الذي سيبقى راسخاً في ذاكرتي، الجميلتين الطيبتين ملك وكريمة، اللتين رافقتاني خلال رحلة تركيا.

إهداء

إلى زوجي رفيق الروح وشريك الرحلة، إلى من احتمل غيابي وصمتي وتقصيري، وآمن بحلمي
وشجعتني على المواصلة في لحظات التعب والإرهاق إلى من قدم كل التنازلات لتحقيق هذا
الإنجاز أدامك الله قرة عين لي.

إلى أبنائي ونبض قلبي ومصدر قوتي وأملِي الدائم، ساجدة ولقمان.

إلى والديَّ الكريمين، أول الحكاية وأصدق الدعاء، إلى من علماني أن التعب لا يضيع وأن
الطريق إلى القمم يُعبد بالرضا والصبر، إلى من كان حبهما وطننا آمنا ودعواتهما نورا يسبق
خطاي في عتمة الأيام.

إلى جدتي الغالية، دفء البيت حين يبرد العالم، وطمأنينة القلب حين يضيق الصدر، إلى من
كانت حكاياتها ملجأ، وابتسامتها أمانا، ودعاؤها الصادق ظلا يقيني لفحات الطريق، شكرا
لعطائك الذي لا ينضب وحنينك الذي لا يغيب.

إلى أختي نبض قلبي ورفيقة دربي، إلى أحباب الروح غيث وزيد.

إلى اخي، سندي وقوتي، لك مني كل الامتنان.

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات داخل المؤسسات الجزائرية، من خلال مقارنة إثنوغرافية ميدانية بجامعة محمد خيضر بسكرة. تنطلق الدراسة من إشكالية مفادها: كيف يمكن لنظام اليقظة الاستراتيجية أن يساعد الجامعة المدروسة على استشعار الإشارات الأزماتية المبكرة الناتجة عن الأبعاد الاتصالية والثقافية والنفسية للفاعلين التنظيميين، وكيف يمكن لتوظيف هذا النظام أن يعزز فعالية إدارة هذا النوع من الأزمات.

سعت الدراسة لإبراز الدور المحوري للفاعلين داخل الجامعة في نشوء الموافق الأزماتية، والدعوة إلى إيلاء اهتمام أكبر بالجوانب غير المادية في التسيير، بالاعتماد على جهاز اليقظة الاستراتيجية كآلية استباقية، واعتمدت الدراسة على المنهج الإثنوغرافي، من خلال ملاحظة ميدانية معمقة وتحليل الممارسات اليومية خلال الفترة الممتدة بين سبتمبر 2023 وكتوبر 2025، على عينة حصصية شملت طلبة الدكتوراه، وأساتذة، وموظفين إداريين بذات الجامعة.

أظهرت نتائج الدراسة أن الحياة المهنية للفاعلين داخل الجامعة تتسم بديناميكية عالية، قد تأخذ في بعض الأحيان مسارات سلبية نتيجة اختلالات نفسية واجتماعية واتصالية وثقافية، ناتجة عن تصورات سلبية ناتجة عن بعض الخبرات والمواقف المهنية. كما بينت النتائج إمكانية التنبؤ بالأزمات المحتملة من خلال تتبع مؤشرات الأولية التي تتجلى في بعض السيميائيات، والأخطاء الاتصالية والهايتوسات الاجتماعية. وتلخص الدراسة إلى أن الكشف الاستباقي عن هذه الاختلالات يسهم بشكل ملموس في رفع فعالية إدارة الأزمات داخل الجامعة المدروسة.

الكلمات المفتاحية: يقظة استراتيجية، إدارة أزمات مؤسسات جزائرية.

Abstract :

This thesis aims to study the effectiveness of strategic vigilance in crisis management within Algerian institutions, through a field ethnographic approach at Mohamed Khider University in Biskra. The study stems from a central question: How can a strategic vigilance system help the studied university detect early crisis signals arising from the communicative, cultural, and psychological dimensions of organizational actors and how can employing this system enhance the effectiveness of managing this type of crisis?

The study sought to highlight the pivotal role of actors within the university in the emergence of crisis situations, and calls for greater attention to non-material aspects in management, relying on the strategic vigilance system as a proactive mechanism.

The research relied on the ethnographic approach, employing in-depth field observation and analysis of daily practices during the period spanning from September 2023 to October 2025. This was applied to a purposive sample that included PhD students, academic and administrative staff from the same university.

The study's results revealed that the professional lives of actors within the university are characterized by high dynamism, which can sometimes take negative trajectories due to psychological, social, communicative, and cultural imbalances resulting from negative perceptions stemming from certain professional experiences and situations.

Furthermore, the results demonstrated the possibility of predicting potential crises by tracking their early indicators, which manifest in certain semiotic cues, communicative missteps, and social habitus.

The study concludes that proactively identifying these imbalances significantly enhances the effectiveness of crisis management within the university under study.

Keywords: Strategic Vigilance, crisis management, Algerian organizations.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الجانب المفاهيمي للدراسة

- 01 مشكلة الدراسة وتساؤلاتها 07
- 02: الدوافع العلمية لاختيار الموضوع 11
- 03: أهمية الدراسة 13
- 04: تحديد أهداف الدراسة 15
- 05: الحدود الزمانية والمكانية للدراسة 17
- 06: مفاهيم الدراسة 17
- 07: مراجعة الأدبيات السابقة 21

ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة.

- 01: التوقع الاستيمولوجي للدراسة 42
- 02: النظريات المؤطرة للدراسة 43
- 03: المنهج الموظف في دراسة ودوافع اختياره 46
- 04: أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة 48
- 05: مجتمع البحث وعينة التحليل 52
- 06: صعوبات الدراسة 56

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

• تمهيد.

- أولاً: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهم المداخل الفكرية الفاعلة في بلورته..... 58
- 01: نشأة وتطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية..... 58
 - 02: أهم الجوانب التعريفية المقدمة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية..... 62
 - 03: البعد الاتصالي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية..... 64
- ثانياً: اليقظة الاستراتيجية عملية تنطلق من الإشارات الضعيفة وتنتهي باتخاذ القرارات الاستراتيجية..... 68
- 01: السمات المميزة لنشاط اليقظة الاستراتيجية..... 68
 - 02: اليقظة الاستراتيجية: ميكانيزمات العمل وسبل التجسيد..... 70

فهرس المحتويات

- 03: مراحل اليقظة الاستراتيجية وأهم المعوقات التي تحول دون ممارستها بالشكل السليم...
- خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- أولاً: لأزمة بين المنظورين السلبي والإيجابي.....104
- 01: الأزمة من المنظور السلبي.....105
- 02: المنظور الإيجابي للأزمة.....105
- 03: إلزامية تجاوز ثنائية السلب والإيجاب نحو الفهم الأعظم لمفهوم الأزمة.....106
- ثانياً: أنواع الأزمات التنظيمية، أسبابها ومراحل تطورها.....109
- 01: أنواع الأزمة.....109
- 02: خصائص الأزمة.....111
- 03: أسباب نشوء الأزمة.....112
- 04: مراحل حياة الأزمة.....115
- ثالثاً: مناهج تشخيص الأزمة.....122
- 01: فعالية المناهج الكمية في تشخيص ودراسة الأزمات.....124
- 02: جدوى المناهج الكيفية في تشخيص الظواهر الأزموية.....126
- رابعاً: إدارة الأزمات التنظيمية بين تعقيد المفهوم وبساطة التعريفات المعبرة عنه.....129
- 01: أهم التعريفات المقدمة لإدارة الأزمة.....129
- 02: درجة العمق الحقيقية لمفهوم إدارة الأزمة.....130
- 03: الأزمات التنظيمية ذات الطابع البشري، مراحل إدارتها، وإمكانية احتوائها ومنع انفجارها.....133

الإطار التطبيقي للدراسة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة محمد خيضر بسكرة.

- تمهيد
- أولاً: خصوصية الحقل التنظيمي لجامعة بسكرة.....152
- 01: طلبة الدكتوراه بجامعة محمد خيضر بسكرة، وثالوث المثالية والبراغماتية والغايات السياسية.....153

فهرس المحتويات

- 02: تصورات أستاذة جامعة محمد خيضر بسكرة تجاه مجالهم التنظيمي.....172
- 03: الذوات التنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة بين تحقيق التكامل الاجتماعي الوظيفي المنشود وإشباع الغايات الشخصية اللامحدود.....194
- 04: اليقظة الاستراتيجية نظام رقابي مقترح لإدارة الأزمات الثقافية في جامعة بسكرة.....215
- ثانيا: سيكولوجية ال EGO التنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة بين ثنائية اللاشعور في افتعال الأزمات والبحث عن المثالية في الممارسات218
- 01: الهو التنظيمي باعتبارها قوى لا واعية مثيرة للأزمات في جامعة محمد خيضر بسكرة.....222
- 02: الأنا Ego التنظيمية باعتبارها قوى واعية مثيرة للأزمات بجامعة محمد خيضر بسكرة.....226
- 03: الأنا الأعلى Super Ego التنظيمية باعتبارها قوى أزموية ذات شرعية أخلاقية وسوسيو تنظيمية بجامعة محمد خيضر بسكرة.....228
- 04: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المنجرة عن الجوانب السيكولوجية لـ EGO التنظيمي بجامعة محمد خيضر بسكرة.....235
- 05: الهايتوسات التنظيمية الخاطئة باعتبارها استعدادات للممارسات الأزموية بجامعة بسكرة.....238
- ثالثا: تصورات الإدارة العليا بجامعة محمد خيضر بسكرة تجاه المحفزات الأزموية السيكوسوسيوولوجية للعنصر البشري بجامعة محمد خيضر بسكرة.....240
- 01: الإدارة العليا بجامعة محمد خيضر بسكرة ورؤيتها لممارسة لنظام اليقظة الاستراتيجية.....241
- 02: الإدارة العليا بجامعة محمد خيضر بسكرة ورؤيتها لموضوع الأزمات التنظيمية.....244
- 03: آراء وتصورات المسيرين بجامعة محمد خيضر بسكرة، حول إمكانية الاستفادة من مزايا نظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات السيكوسوسيوولوجية.....250
- 04: أهم الاخلايا التي تظهر فيها بعض إرهاصات ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية بجامعة بسكرة.....254
- نتائج الدراسة.....263
- خاتمة الدراسة.....272
- التوصيات.....273

فهرس المحتويات

- قائمة المراجع 276
- ملاحق الدراسة 288

مقدمة

تشهد التنظيمات المعاصرة، في ظل التحولات المتسارعة التي تميز البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية، تناميا ملحوظا في مستوى التعقيد وعدم اليقين، الأمر الذي جعلها أكثر عرضة لمختلف أشكال الأزمات، ولم تعد هذه الأزمات تقتصر على الأبعاد التقنية والاقتصادية فحسب، بل أصبحت تتخذ أبعادا أعمق كالنفسية والاجتماعية، والثقافية وحتى الاتصالية، والتي تمس الفاعلين داخل التنظيم مما يؤثر على تماسكه وأدائه واستمراره، وفي هذا السياق، برز تخصص إدارة الأزمات كأحد التخصصات الحيوية في علوم الإعلام والاتصال، بالنظر لما له من دور محوري في تمكين التنظيمات من الاستعداد لمواجهة الأزمات، والتقليل من آثارها، والتعامل معها بفعالية.

غير أن التطورات المتلاحقة في طبيعة هذه الأزمات التنظيمية وحدتها أظهرت محدودية في بعض المقاربات التقليدية التي غالبا ما تركز على المعالجات اللاحقة أو التطبيقية للأزمة، أكثر من اهتمامها بالمراحل المبكرة، أي أنها لا تعمل على الاستشعار المبكر للمؤشرات الأزمومية. من هنا جاء الاهتمام المتزايد بالأنظمة الرقابية والاستشرافية الحديثة، وعلى رأسها اليقظة الاستراتيجية، باعتبارها آلية تنظيمية تعمل على مراقبة البيئة المؤسسية خاصة في شقها الخارجي، من خلال تحليل الإشارات الضعيفة، واستباق المخاطر المحتملة قبل تحولها إلى أزمات فعلية.

يمكن لهذا النظام أن يكتسي أهمية أكبر إذا ما تم الاستثمار فيه وتطويره، ليمس مؤشرا ذا طابع نفسي واجتماعي وثقافي واتصالي، يتسم بعدم مرئيته وصعوبة قياسه بالأساليب الكمية التقليدية، وفي ضوء كل هذه المعطيات، تأتي هذه الدراسة الموسومة بـ "فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في المؤسسات الجزائرية -دراسة إثنوغرافية بجامعة بسكرة-"، كمحاولة لفهم طرق وكيفيات توظيف نظام اليقظة الاستراتيجية في رصد هذه الأبعاد الحساسة داخل التنظيمات، واستجلاء دورها في تعزيز القدرة على الاستشعار المبكر للأزمات، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الإثنوغرافي بالنظر لما يتيح من

إمكانات لفهم الممارسات التنظيمية، التمثلات، والتفاعلات اليومية للفاعلين داخل الحقل المدروس.

وتسعى هذه الأطروحة، من خلال فصولها المختلفة، إلى فهم وتحليل معمق لواقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، مع التركيز على السياق المؤسسي الجزائري عامة، والجامعي خاصة، متمثلا في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، مما قد يسهم في إثراء النقاش العلمي حول هذا الموضوع وفتح آفاق جديدة للبحث في مدى جدوى توظيف المقاربات الكيفية في تدارس علم إدارة الأزمات.

تعد جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، إحدى الجامعات التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي الجزائرية، وهي حاصلة على المرتبة الثانية وطنيا من بين 26 جامعة جزائرية، في التصنيف العالمي لمجلة "تايمز" البريطانية في عددها الصادر في 2024/11/09. حيث تم إجراء دراسة إثنوغرافية على المكونات البشرية لهذه الجامعة، في محاولة لإثبات أن هناك الكثير من الجوانب المتعلقة بهؤلاء الفاعلين، من شأنها أن تكون دافعا أو محركا أزمويا قويا يهدد استقرار المؤسسات الجامعية كمرحلة أولى، ومن ثم البحث عن طرق وميكانيزمات جديدة تمكن الجامعة المدروسة من رصد هذه المحفزات الأزموية ومراقبتها، للتحكم فيها، ولو بشكل نسبي.

تتكون الدراسة من أربعة فصول، يمثل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة والأسئلة الفرعية وكذا الأهداف المرجوة منها وأهميتها المنهجية والمعرفية وحتى التطبيقية، كما تم تناول أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع المدروس، وكذا شرح المصطلحات التي دار حولها البحث، ومن ثم الخوض في براديجم الدراسة والمرجعيات النظرية التي تم اعتمادها والمنهج والأدوات البحثية المعتمدة في عملية جمع البيانات، وصولا إلى عينة الدراسة وأهم الصعوبات التي واجهت الباحثة خلال كل أطوار إنجاز هذا العمل العلمي.

أما الفصلان الثاني والثالث، فقد شملا الجانب التوثيقي للدراسة، حيث تم التطرق فيهما لكل ما يتعلق بمتغيرات البحث من حيث تفكيكها وإعادة تركيبها، والحرص على الابتعاد عن عملية النقل الحرفي لما جاء في المراجع، وجعل العملية عرضا لأهم الأفكار المتعلقة بالمتغيرات، ومن ثم مناقشتها بشكل علمي على ضوء مقتضيات وخصوصية المؤسسة المدروسة.

حيث جاء الفصل التوثيقي الأول بعنوان: "اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية"، وتم تقسيمه إلى جزأين، يتحدث الأول عن مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وأهم المداخل الفكرية الفاعلة في بلورته، من خلال الخوض في نشأة وتطور مفهوم هذا النظام، وكذا السمات التي تميزه عن بقية الأنشطة الإدارية. بينما تناول الجزء الثاني ميكانيزمات وسبل تجسيد هذا النظام في المؤسسات، من خلال التعريف بأنواع اليقظة الاستراتيجية، والحديث عن فوائد إرسائها وآليات عملها في شتى التنظيمات، وأخيرا تم تسليط الضوء على واقع ممارسة هذا النظام الرقابي في مختلف المؤسسات الجزائرية، لينتهي الفصل بخاتمة ضمت حوصلة عامة عما جاء فيه.

أما الفصل التوثيقي الثاني، فقد تم تخصيصه للأزمات وطرق إدارتها، وجاء تحت عنوان: "إدارة الأزمات بين تسطيح المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم"، وتم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، يتحدث الأول عن الأزمة وتعدد وتباين المنظورات الإيجابية والسلبية حولها، حيث تم التعرّيج عن كل من المنظورين، ومن ثم البحث في سبل لتجاوز هذه التجاذبات، والاتجاه نحو الفهم الأعمق لهذا المفهوم. أما فيما يخص الجزء الثاني، فقد دار حول أنواع الأزمات التنظيمية وأسباب ومراحل تطورها. ليليه الجزء الثالث، الذي تناول بالشرح والتحليل، أهم المناهج العلمية التي يمكن اعتمادها في عملية تشخيص الأزمات التنظيمية. ليأتي، بعد ذلك الجزء الرابع والأخير، والذي ركّز على الجوانب الإدارية لهذه الأزمات، حيث عرّجنا، من خلاله، على مفهوم إدارة الأزمات في بعده الأعمق والأكثر تعقيدا، ل يتم التركيز بعد ذلك على نوع مهم من الأزمات والمتمثل في الأزمات التي يكون سببها الأول الفاعلون التنظيميون، من خلال تسليط الضوء على مراحل إدارة هذا النوع من

الأزمات، والبحث في طرق إدارتها، وإمكانيات احتوائها، ومنع تأججها، وهذا باستخدام استراتيجيات بتصنيف جديد نوعا ما. وختم الفصل بعرض حوصلة عامة لمخرجاته.

بالنسبة للفصل الرابع، فهو يمثل إطارا تطبيقيا للدراسة، تمت من خلاله دراسة فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، وتم ذلك عن طريق إجراء دراسة إثنوغرافية على مختلف فئات الكوادر البشرية بالجامعة المدروسة بهدف فهم هذا الحقل التنظيمي الذي يعيشون ضمنه، والوقوف على تصوراتهم تجاهه، حيث جاء القسم الأول من الفصل بعنوان: "طلبة الدكتوراه بجامعة محمد خيضر ببسكرة وثالوث المثالية والبراغماتية والغايات السياسية"، أما فيما يخص القسم الثاني، فقد تناول إشكاليات متعلقة بالأساتذة في الجامعة المدروسة، والأزمات المنجزة عن تعدد الذوات الوظيفية لديهم، والذي ضم جملة من الأزمات ذات الأبعاد والمرجعيات الثقافية، ليم اختتام الجزء الثاني بتقديم مقترح نظام يقظة ثقافية للتمكن من التحكم في مثيلات هذه الأزمات. أما في ما يخص القسم الثالث، فقد جاء تحت عنوان "سيكولوجية الأنا التنظيمية بجامعة محمد خيضر ببسكرة بين ثنائية اللاشعورية في افتعال الأزمات والمثالية في الممارسات"، تم، من خلاله، تناول مكامن الحياة النفسية لهؤلاء الفاعلين انطلاقا من انعكاسات بعض انزلاقات الـ"هو" على الحياة العملية لهم، مروراً ببعض مواطن وعي الـ"أنا" التام ببعض ممارساته التنظيمية السلبية ذات الارتدادات الأزمومية على الجامعة المدروسة، وصولاً إلى بعض المواطن التي يقرر فيها الأنا الأعلى لهؤلاء الفاعلين أن يكون، هو الآخر، مصدرا أزمويا بشرعية أخلاقية بناء على دوافع سوسيو-تنظيمية.

بالنسبة للجزء الثالث، تم فيه تحليل بيانات المقابلات المعمقة التي أجريت مع بعض المسؤولين الإداريين بالجامعة المدروسة من خلال الوقوف على آرائهم وتصوراتهم حول متغيري اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، ومن ثم محاولة معرفة رؤية هؤلاء المبحوثين حول إمكانية الاستفادة من مزايا نظام اليقظة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات السايكو-سوسولوجية، والسيميوطيقية.



واختتمت الدراسة بنموذج مقترح تم إنجازه من طرف الباحثة، شرحت من خلاله طرقاً عملية لتجسيد نظام يقظة تأويلية تنظيمي في جامعة محمد خيضر بسكرة.

وفي الأخير، تم عرض أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة، وقسمت إلى نتائج متعلقة بخرجات الدراسة الاثنوغرافية ونتائج متعلقة بخرجات المقابلات المعمقة مع الرؤساء. ليتم التطرق، فيما بعد، إلى أهم توصيات الدراسة، والتي تم تقسيمها إلى توصيات علمية، متعلقة بمواضيع بحثية ذات صلة بالموضوع، رأت الباحثة أنها تستلزم البحث والتنقيب، وتوصيات مقترحة لمتخذي القرار بالجامعة المدروسة.



الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراصة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: الجانب المفاهيمي للدراسة

01: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.

إن الخصوصية التي تتميز بها التركيبة العامة للعلوم الإنسانية والاجتماعية بما فيها علوم الاعلام والاتصال، تمكننا من القول بأن العلاقة بين فروعها ليست علاقة خطية، أي تسير في اتجاه واحد، كما أنها ليست علاقة أسبقية، والتي نقصد بها الأسبقية في الأثر لعلم على حساب الآخر، ولا ترتيبية أي أن الأول يؤثر في الثاني والثاني في الثالث وهكذا، بل يمكن اعتبارها علاقة تجمع بين التكامل والتبادل في نفس الوقت، والمقصود بالتكامل في هذا الموضع هو أن خصوصية هذه العلوم تجعل من عملية فهم وتحليل وتفسير الظواهر المتعلقة بها لا تقارب درجة الكمال إلا إذا تم النظر إليها بطريقة شمولية، حيث لا يمكن -على سبيل المثال لا الحصر- فهم ثنايا الظاهرة الاتصالية في معزل عن الجانب النفسي للمرسل والمستقبل على حد سواء، كما أنه لا يمكن إنكار ما للمحيط الاجتماعي، وما يحتويه من جماعات أنثربولوجية، وسميوطيكيات ثقافية في اختيار رموز ودلالات تعبيرية دون غيرها. أما فيما يخص القاعدة التبادلية، فالقصد منها هو أن عملية التأثير والتأثر بين فروع العلوم الإنسانية والاجتماعية تسير في خطوط متعاكسة في الآن نفسه.

وعلى اعتبار أن دراسة الأزمات بشكل عام والتنظيمية منها بشكل خاص، يعد أحد أهم المواضيع التي يعنى بها علم الاعلام والاتصال، فإن دراسة الظاهرة الأزماتية التنظيمية كانت وليدة تحاقل وتقاطع جل هذه الفروع، مما يجعل وضعها تحت العدسة البحثية أمراً مهماً من حيث معرفة التخصصات التي يمكن أن تتأثر بها وتتأثر فيها أيضاً، نظراً لما يوفره ذلك من قدرة على توليد وإنتاج المعارف العلمية الجديدة ذات الانعكاس الكبير على كل مكونات العلوم الإنسانية والاجتماعية الأخرى، ومنه فإن فهم هذه الطبيعة العلائقية فهما معمقا بهدف تفسيرها ومحاولة التحكم في عمق ودرجة أثر كل فرع وفق ما تقتضيه طبيعة الأزمة التنظيمية المدروسة، من شأنه أن يساعد بشكل كبير في التحكم في قوى الأزمة من جهة، والاستثمار في مركباتها وتعديلها لتحويلها إلى فرص من جهة أخرى.

بالمقابل يطرح هذا التحاقل المعرفي إشكالا فلسفيا جديدا يتمثل في كونه يفرض نوعا من التعددية في النظر إلى حقيقة الظاهرة الأزمية، ونخص بالذكر الأزمات التنظيمية ذات الطابع الانساني، والتي نقصد بها في هذا الموضع الأزمات التي يكون مصدرها وسببها الأول العنصر البشري الداخلي للمؤسسة سواء عن قصد أو من دون قصد، حيث تُعتبر الذوات التنظيمية بكل ما تحمله من تباين في تأويلاتها وتقديراتها وتفاعلاتها مع مختلف الأحداث والمواقف الحاصلة في بيئتها الوظيفية، من أهم البواعث الأزمية وأكثرها تعقيدا، ونجد من أكثر النقاط الساخنة بالتعددية التأويلية مسألة تعدد وتنوع الأنماط الاتصالية، على اعتبار أنها تعد أولى المداخل التي تتحدد من خلالها درجة اكتساب المفردات التنظيمية للغة عامة تشكل المشهد المؤسسي الذي يقعون تحته، إضافة إلى جملة الرموز والمعاني والتي تعتبر بدورها أساس بناء الحقائق المتفق عليها تنظيميا، والتي تُقرر على أساسها الانطباعات التي تبنيها هذه البنى البشرية الداخلية عن ذاتها وعن ذوات الآخرين، لترجم هذه الانطباعات في صورة سلوكيات في مرحلة لاحقة، والتي تترسخ مع مرور الوقت لتتحول إلى هابيتوسات تنظيمية دائمة، وهذا ما تؤكده حقيقة أن تصرفات الذوات تحدد معاني الأشياء بالنسبة لهم.

ومن هنا انبثقت هذه المشكلة العلمية أساسا، فإذا اعتبرنا أن الذوات التنظيمية الداخلية تعد من أهم المسببات أو المحركات الأزمية داخل التنظيم، - وهذا لا يعتبر فرضا نظريا بل استنتاجا توثيقيا التفت حوله معظم الكتب والمراجع التي تناولت موضوع الأزمات وصنفتها إما إلى أزمات سببها العامل البشري سواء بقصد أو بغير قصد، وإما أزمات خارجة عن نطاقه والتي تكون إما تقنية أو ناتجة عن عوامل كارثية طبيعية-، فإن الانشغال بتدارس هذه الذوات وفهمها عن قرب قد يمكننا من فهم الطريقة التي تنظر وتفهم وتؤول بها مختلف ما هو حاصل في محيطها وهو الشيء الذي يمكن على أساسه التنبؤ بالسلوك الذي ستتبناه تجاه هذه المعاني، ما قد يمكننا من تفادي وقوع الكثير من المواقف الأزمية.

يمكن النظر إلى كل فرد داخل التنظيم بوصفه جينوما تنظيميا يحمل مجموعة من الصفات والسلوكيات والقيم والتفاعلات، التي تشكل البنية الحيوية للمؤسسة، وكما يحتوي الجينوم البيولوجي على شفرات قد تنتج خصائص نافعة أو قابلة لإحداث خلل، يحمل الأفراد

داخل المؤسسات شفرات سلوكية نابعة من خلفيات نفسية واجتماعية، يمكن عند غياب فهمها وإدارتها أن تتحول إلى محفزات لأزمات تنظيمية، لذا فإن فهم وتحليل هذه الجينات البشرية التنظيمية يتيح لنا كشف البنى الدقيقة المولدة للأزمات، وبالتالي يمكننا من ممارسة نوع من التصحيح اللغوي لـ DNA التنظيمي، أي التدخل المبكر لتصويب التصورات والمفاهيم ومن ثم تعديل الممارسات والسلوكيات المحتلّة، لأن هذه المفردات التنظيمية تعتبر *هولوغراما تنظيميا يجمع في طياته الذاتية -وبشكل متزامن- نوعا من الموضوعية، يضم مفردة ذكية ترتكب حماقات أدائية، منتمية ومغتربة سوسيو- تنظيميا، محبة وكارهة سيكو- مؤسسيا، مفردة تتأرجح بين الإبداع والهدم، بين العقلانية والعصبية، بين اليقظة والتغافل.

كل هذه الثنائيات جعلت من أمر السعي إلى التحكم في هذا الكائن الأزمي - كما أسماه ادغار موران في كتابه في مفهوم الأزمة-، أمرا لازما لما يمكن له أن يسهم في التقليل من إمكانية حدوث الطفرات التنظيمية التي قد تسبب في مواقف أزموية جد ضارة.

وفي سياق آخر، تجدر الإشارة إلى أن مسألة فعالية اليقظة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات في مختلف المؤسسات، قد تم إثباتها في الكثير من الدراسات السابقة والتي سيتم عرضها في وقت لاحق، لذا فإنها تعتبر مسألة مفصّلا فيها علميا، على عدة أصعدة نذكر منها الأزمات التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والتجارية... ومنه فإن هذه الدراسة لا تهدف إلى قياس فعالية اليقظة في إدارة الأزمات بل تعتبره مُعطى ومعرفة علمية تراكمية سابقة، تنطلق منها للبحث في إمكانية الاستثمار في هذه الدرجة العالية من الفعالية لمتغير اليقظة في إدارة أنواع أخرى من الأزمات التنظيمية، الأكثر تشابكا وتعقيدا والمتعلقة أساسا بالذوات المؤسسية، من خلال الرقابة الدائمة والتي تتيحها المعاشة المستمرة لحياتها السوسيو- تنظيمية.

وبإسقاط كل ما تم طرحه على التوجه الجديد للإرادة السياسية الجزائرية الرامية إلى مساعدة المؤسسات التابعة لها سواء كانت اقتصادية أو خدمية، للوصول لتحقيق نوع من التسيير الراشد، وذلك في العديد من المناسبات نذكر منها:

خطاب الرئيس عبد المجيد تبون الذي القاه بتاريخ 2023/06/07، بمناسبة افتتاح الملتقى الوطني حول الأمن السيبراني، الموسوم بـ: "الاستراتيجية الوطنية للأمن السيبراني من أجل جزائر صامدة سيبرانيا" والذي نظّمته وزارة الدفاع الجزائرية، شدد فيه على الاستثمار في متغير اليقظة الاستراتيجية، في كل المؤسسات بغض النظر عن طبيعة نشاطها، بهدف التمكن من حماية الأمن الوطني بكل أبعاده (سياسي، عسكري، اقتصادي، مجتمعي، تكنولوجي.....)، جاءت هذه الدراسة تماشيا مع هذا الطرح، حيث نجد أن من أكثر مؤسسات الدولة حاجة لمثل هذه الأنظمة الرقابية، المؤسسات الجامعية والتي تتزايد حاجتها إلى الاستقرار التنظيمي بين مكوناتها البشرية الداخلية من أجل خلق نوع من التعايش الاجتماعي بين هذه المركبات، لتحقيق أهدافها العلمية والسياسية والاجتماعية، وتعتبر جامعة "محمد خيضر" بسكرة إحدى الجامعات الجزائرية التي تسعى إلى تحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحقيق أفضل النتائج على مستوى كل كلياتها وأقسامها.

سنحاول في هذه الدراسة أن نقف على أهم البواعث والمحركات الأزموية للمفردات البشرية المكونة لهذا التنظيم، ومن ثم البحث في طرق كبحها بواسطة استغلال مقومات عملية اليقظة الاستراتيجية، وهذا من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي:

كيف يمكن أن يساعد نظام اليقظة الاستراتيجية جامعة "محمد خيضر" بسكرة في استشعار مختلف الإشارات الأزموية المبكرة، المنجّرة عن الجوانب الاتصالية والاجتماعية والثقافية لمفرداتها التنظيمية؟ وكيف يمكن للاستعانة بهذا النظام أن تجعل من عملية إدارة هذا النوع من الأزمات تحديدا أكثر فعالية؟

إن طبيعة الإشكال المطروح سابقا وتشابك وترابط أبعاده البحثية وتراميها يلزمنا بطرح بعض التساؤلات الفرعية، والتي من شأنها أن تساهم بشكل كبير في توضيح وفهم مختلف الجوانب التي سيخوض فيها هذا العمل البحثي، والتي حاولنا حصرها فيما يلي:

1- كيف يمكن للتغيرات النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تمر بها المفردات البشرية التي تضمها جامعة "محمد خيضر" بسكرة أن تكون محركا أزمويا قويا وموازيا لمختلف المحركات الأزموية الأخرى؟

2- كيف يمكن لنظام اليقظة الاستراتيجية أن يتطور من كونه مجرد نظام رقابي ذي علاقة مباشرة بتغيرات بيئة الأعمال الخارجية المتعلقة بالجامعة قيد الدراسة، على غرار الجوانب الاقتصادية التكنولوجية والتنافسية، إلى نظام يهتم بمراقبة التغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية، التي تمر بها الذات التنظيمية على مستواها؟

3- كيف يساعد الكشف الاستباقي للاختلالات المذكورة سابقا في زيادة فعالية إدارة الأزمات المنجزة عنها في التنظيم الإداري السالف الذكر؟

02: الدوافع العلمية لاختيار الموضوع

إن مسألة الخوض في الدوافع والأسباب التي أدت إلى دراسة هذا الموضوع جعلتنا نطلع على جملة من المراجع العلمية وهذا للاهتمام إلى طريقة أو تصنيف واضح ومتفق عليه من طرف الباحثين في سرد هذه الدوافع. ومن أكثر التقسيمات استعمالا في مختلف الدراسات السابقة، تبويبها إلى دوافع ذاتية وأخرى موضوعية. حيث ذكر (سارانتاكوس، 2017) أن الدافع وراء اختيار موضوع علمي دون غيره غالبا ما تكون إما داخلية، وهي تلك التي تتعلق باهتمامات الباحث الشخصية، وإما خارجية، وتعلق باهتمامات جهات معينة إما أكاديمية أو سياسية أو غير ذلك، والتي قد تطلب من الباحث أو تُوكل له إجراء بحوث حول مواضيع معينة. وغالبا ما يُقصد بالميل الشخصي للباحث ملاحظته الشخصية للظاهرة العلمية المراد دراستها، التي من المفروض أن تكون باعثا رئيسيا للفضول العلمي لديه. غير أننا وجدنا أن الأمانة العلمية تقتضي نقل الحقائق بكل شفافية، بما فيها حقيقة أنه في هذا العمل يجب تجاوز هذه الجزئية لكون الموضوع ليس من اختيار الباحث، ولذا فإن الفضول العلمي تجاه الموضوع يولد بعد البحث والتنقيب في الظاهرة المقترحة للدراسة واكتشاف أهميتها العلمية البالغة التي تستدعي فعلا البحث والتقصي حولها. وبعد عمليتي البحث والتقصي المذكورين سابقا فإن الهدف الذاتي أو الشخصي للباحث من خلال هذا العمل يكمن في السعي إلى تحسين المستوى البحثي والأكاديمي (سارانتاكوس، 2017، صفحة 73).

ومنه فإن معظم الدوافع التي سيتم ذكرها في هذا المقام ستكون على قدر كبير من الموضوعية، كما أسماها سوتيروس ساراتاكوس أسبابا أو دوافع خارجية والتي لا يقصد بها في هذا الموضع الانفصال التام عن الموضوع أو الظاهرة كما يزعم التيار الوضعي، لأنه وبالرغم من عدم اختيار الموضوع، إلا أن هناك إحساس فعلي بمشكلة قد تولد مرحليا مع تقدم البحث، بل المقصود منها هو التركيز على الأسباب والجوانب العلمية التي شجعت بقوة على تدارس هذه الإشكالية والتي تمثلت في:

1- التعليم والمُكونين: حيث ذكرت (سعدي، 2016)، أن للدرس الذي يتعلمه الباحثون خلال فترات التكوين الأكاديمي، وكذا تدخل وتأثير الأساتذة المؤطرين باعتبارهم فاعلين رئيسيين في التعليم دور رائد في اختيار الظواهر المدروسة. وفي الدراسة التي نحن بصدددها، فإن التوجهات البحثية للفريق المكوّن خلال مرحلة الدكتوراه كانت السبب الأساسي في اختيار الموضوع.

2- القيمة العلمية الكبيرة للموضوع وما يمكن أن تعود به دراسته من فائدة على تخصص الإعلام والاتصال خصوصا، وعلى مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية عموما، حيث أن القيمة الحقيقية لأي دراسة تتحدد من خلال الحقائق التي ستُظهرها، سواء نظريا أو تطبيقيا، وهو بالضبط الأمر الذي يمكن أن يتوفر في هذه الدراسة من خلال الأسس الإستيمولوجية والنظرية التي قامت عليها والتي تعتبر جديدة الاستعمال في حقل الأزمات، ومن ناحية المنهج والأدوات البحثية المستخدمة فيه، والتي يمكن أن تمكّننا من التوصل إلى نتائج علمية مهمة ومعمقة وهي الفكرة التي تناولها نفس المرجع السابق.

3- من أهم أسباب دراسة هذا الموضوع أيضا، الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة التي تناولته والتي مكّنتنا من ملاحظة واستنتاج أن هناك فجوات ونقائص بحثية عديدة من جوانب متعددة يمكن لهذا البحث أن يسدها مما قد يجعله لبنة مهمة في البناء التراكمي العلمي في حقل علوم الإعلام والاتصال عامة، ومجال الاتصال المؤسسي، وإدارة الأزمات بشكل خاص.

4- الفلسفة السياسية الحديثة التي تنتهجها الدولة الجزائرية: حيث تعتبر موضوع الرقابة التنظيمية أمرا مهما في تطوير المؤسسات الجزائرية، وتصب المساعي الحالية للدولة في خانة جعل جهاز اليقظة الاستراتيجية نظاما رقابيا في كل المؤسسات، إضافة لجعله أولوية في التكوينات الأكاديمية من خلال إدراجه كمقياس مستحدث في العديد من التخصصات العلمية بما فيها علوم الاعلام والاتصال، ولا يمكن اعتبار هذا الهدف بعيدا أو منفصلا عن الجوانب العلمية لأن (سعدي، 2016، صفحة 60)، ذكرت أن الباحث من المفترض أن يحرص في اختياره للظواهر والمواضيع التي يدرسها على أن تتوافق مع سياسة دولته، لأنها تمثل بالنسبة له هيئات مُمولة للبحث ويمكن لها اقتراح مواضيع بحثية تمكنها من تكوين رؤية أوضح حول نجاعة سياساتها السارية التنفيذ، وذكر (ساراتاكوس، 2017، صفحة 73)، أن دراسة الخطط والبرامج السياسية التي تسعى الدول لتحقيقها دراسة علمية وكذا إخضاعها لمختلف الاختبارات النظرية والتطبيقية، يعد أمرا بالغ الأهمية.

5- تمكّنا هذه الدراسة من فهم وتحليل السلوكات الإنسانية الرائجة والمنتشرة في المؤسسة الجامعية المدروسة، كما يمكن لها أن تفسح مجالا واسعا لتوجيه انتقادات بناءة تساهم في إرساء واقع اجتماعي حديث أكثر نضجا وتقدما مما هو عليه حاليا، وكذا تقديم حلول مقترحة للمشكلات المطروحة في الوسط التنظيمي المدروس.

03: تحديد أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- جودة المشكلة البحثية، للوهلة الأولى قد يعتبر عنوان هذه الدراسة مستهلكا ومتداولاً جدا خاصة بين المهتمين بإدارة الأزمات والمختصين في المجال الإداري والاقتصادي، لكن هذا لا يتعارض بتاتا مع مفهوم الجودة في مجال البحوث العلمية والتي تعني إضفاء حلة جديدة على المواضيع حتى وإن سبق التطرق إليها، وهذا بسبب ظهور معطيات جديدة أصبحت تقتضي -وبإلحاق- إعادة الحفر في ثناياه من زوايا جديدة (عبدالرحمان، 2013)، حيث أنه -فعليا- يمكن أن يسد فجوة معرفية في هذا الحقل البحثي، ذلك أن جل الدراسات السابقة ذهبت إلى دراسة الموضوع من جانب اقتصادي، إذ تناولت فيه موضوع اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات في المؤسسات

على أنه معادلة رياضية جامدة، تحسب على أساس أن هناك -دائماً- أسباب محددة، غالباً ما يتم ربطها بالمحيط الخارجي للمنظمة، تؤدي إلى وقوع أنواع معينة من الأزمات، ويسعى المختصون في المجال إلى إيجاد حلول ثابتة لها بهدف إدارتها والخروج منها بأقل الأضرار، وهو الأمر الذي يثبتته التناقل شبه الحرفي للمادة العلمية المتعلقة بعلم إدارة الأزمات التنظيمية، لكن هذه الدراسة سلطت الضوء على نوع أزماقي لا يمكن وصفه بالجديد بقدر ما يمكن وصفه بالمهمّل أو المتغاضي عنه علمياً وهو الأزمات التنظيمية المتعلقة بالجوانب الإنسانية في شقها اللامادي كحياة الموظفين النفسية والاجتماعية والثقافية في المجال أو الحقل المؤسسي، ومن ثم البحث في إمكانية توظيف نظم رقابية حديثة كنظام اليقظة الاستراتيجية في مراقبة هذه الجوانب الحساسة بهدف التحكم فيها وتهدئة دوافعها الأزمية، من أجل التمكن من وقاية نفسها من الانفجار الفعلي لها من الأساس.

- تعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي حاولت دراسة مجال إدارة الأزمات على أنه حقل بحثي يتقاطع ويتداخل من خلاله جملة من تخصصات وفروع العلوم الإنسانية والاجتماعية، على غرار علوم الاعلام والاتصال، علم النفس، علم الاجتماع، الأنثروبولوجيا والإدارة.

- كما تكمن أهمية الدراسة في أنه قد يكون لها تأثير إيجابي على المجتمعات المؤسسية، لأنها ستساهم في تغيير نظرة المسيرين من كون المفردات البشرية التي يُشرفون عليها ضمن تنظيم إداري معين، ليست فقط عناصر تُسير عجلة نشاط مؤسسي معين، بل أنها تُكون فيما بينها مجتمعا ينشط ضمن مجال أو حقل معين يجب أن تكون مستويات التوتر واللا استقرار النفسية والاجتماعية فيه مُقاسة ومتحكم فيها بدقة بحيث لا يتم إخمادها نهائياً لحد أن تنعدم التنافسية الوظيفية بين تلك العناصر، وفي نفس الوقت يجب أن لا تتزايد لحد غليانها وتطورها فتنتج عنها بذلك ضغائن أو مكبوتات نفسية للمفردات تجاه بعضها البعض، مما يؤدي إلى ظهور تكتلات وأحزاب وانقسامات وسط المجتمعات المؤسسية، وهو الأمر الذي تنبثق عنه أخطر المواقف الأزموية.

- خاضت هذه الدراسة، أيضا، في مسألة حالة الانسداد المنهجي الذي يعرفه مجال إدارة الأزمات من خلال نقدها لجملة المناهج التي غدت بمثابة ثوابت منهجية، يحضر الحياض عنها، لذا فإن كون هذه الدراسة تأويلية، تسعى إلى الوصول إلى نتائج كيفية معمقة حول الظاهرة المدروسة يعتبر أمرا مُستحدثا في مجال إدارة الأزمات التنظيمية خاصة في المؤسسات الجامعية الجزائرية، بينما تصب معظم الدراسات السابقة التي عُنت بالبحث فيها في خانة الدراسات الكمية، التي تكتفي بمجرد مسح بيئة هذه الأعمال، ووصف واقعها الحالي وصفا سطحيا.
- يمكن القول أن هذه الدراسة كانت بمثابة محاولة جادة للدمج بين حقلين بحثيين، ظل غيابهما يشكل مأزقا معرفيا، من خلال السعي وراء فهم البنى الاجتماعية المكونة لجامعة محمد خيضر بسكرة، في ضوء إعطاء تأويلات معمقة للعقليات السائدة وكذا للممارسات والسلوكات التي تقوم بتوليدها بشكل ديناميكي ومستمر.
- يمكن لهذه الدراسة أن تفتح آفاقا بحثية جديدة في مجال علوم الاعلام والاتصال خاصة، وكل التخصصات التي تتقاطع معه في دراسة الحقل الأزماتي عامة، وتشمل هذه الآفاق نواحي ابستمولوجية ومنهجية وحتى معرفية.

04: تحديد أهداف الدراسة

- من المتعارف عليه أن كل دراسة علمية يجب أن تنطلق من كون الباحث يسعى من خلالها إلى العمل على تحقيق أهداف معينة، حيث تعتبر كل المراحل اللاحقة من البحث -سواء كانت منهجية أو تطبيقية- مجرد تجسيد لهذه الأهداف، وفيما يخص هذه الدراسة يمكن حصر أهدافها فيما يلي:
- تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أن جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، قد تمر بالكثير من المواقف الأزمومية، التي تجعلها في حالة دائمة من التهديد والتخوف من المستقبل، وكذا محاولة الوقوف على أهم مصادر هذه التهديدات ومسبباتها المتنوعة والمتعددة، واختلاف درجات خطورتها.

- إبراز الدور الكبير للفواعل البشرية المؤسسية في حدوث مختلف المواقف الأزمومية التي قد تُعرض لها جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، سواء كان ذلك بشكل مُتعمد، أو غير مُتعمد، وغالبا ما يكون ذلك راجعا لبعض الأخطاء المهنية أو التقنية، وحتى الاتصالية التي تكون لها انعكاسات جد خطيرة على الوضع العام في الجامعة.
- تتوافق منطلقات هذه الدراسة ومبادئ الإدارة الحديثة الرامية إلى أنسنة المؤسسات بما فيها الجامعات، والاهتمام بمركبتها البشرية للحصول على فعالية أكبر في الإنجاز، حيث تركز على إيلاء أهمية كبيرة للجوانب النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية للمفردات المؤسسية، من خلال دراسة التغيرات والتناقضات التي تتجلب فيها هذه المكونات داخل المحيط التنظيمي حيث تتأثر وتُؤثر في بعضها سلبا أو إيجابا. وما تُعنى به هذه الدراسة هو التركيز على الجوانب السلبية لهذه التأثيرات وهذا بسبب ما تشكله من خطر كبير في حدوث الكثير من المواقف الأزمومية، التي قد تهدد استقرار الكيان المؤسسي بالجامعة المدروسة.
- كما تسعى هذه الدراسة إلى الاستعانة بأهم جهاز إداري رقابي حديث تعرفه المؤسسات والمتمثل في جهاز اليقظة الاستراتيجية، واستعماله في مراقبة الموارد البشرية بالجامعة المدروسة، من خلال عدم الاكتفاء بالملاحظة السطحية، وتجاوزها إلى مراقبة أطوار الحياة النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تعيشها هذه الفواعل داخل محيطها الوظيفي عن كثب.
- برهنة أن الاستعانة بجهاز اليقظة الاستراتيجية في مراقبة العناصر البشرية المؤسسية من شأنه أن ينقل جامعة "محمد خيضر" ببسكرة من مرحلة إدارة الأزمات إلى مرحلة التنبؤ الاستباقي بها، واتخاذ الإجراءات الاحترازية اللازمة للقضاء على قواها الفاعلة، ومن ثم وقاية وحماية نفسها من الوقوع الفعلي للأزمات، مما يجعلها متحركة في المحركات الأزمومية لا مجرد مسيرة لها، وهو الأمر الذي يزيد من فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة المدروسة.

- محاولة التوصل إلى وضع نموذج نظري أولي يساعد المؤسسة المدروسة من فهم آليات وطرق إدارة الأزمات التنظيمية الناتجة عن الجمهور الداخلي المؤسسي استنادا إلى ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية.

05: تحديد الحدود الزمانية والمكانية للدراسة

- الحدود المكانية: تمثلت الحدود المكانية للدراسة في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.
- الحدود الزمانية: امتدت الدراسة الميدانية من شهر سبتمبر 2023 إلى غاية شهر أكتوبر 2025، بحكم ما تطلبه الدراسات الاثنوغرافية من وقت طويل في الملاحظة التشاركية المعمقة.

06: تحديد مفاهيم الدراسة

قبل الخوض في السرد الأدبي للعاني الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة والمجالات العامة لاستخداماتها، وجب -أولا- توضيح وفهم الدلالة اللغوية للفظ المصطلح في حد ذاتها.

فالاصطلاح بشكل عام هو اتفاق اجتماعي وثقافي لمجموعة بشرية معينة على إطلاق تسمية ما على شيء بعينه والالتفاف التام على تلك التسمية (عيسى، 2020)، كما ذهبت (مالك، 2014) بتصرف، إلى أن المصطلح يستخدم للدلالة على تلك الرموز التي يتفرد ويتميز بها كل اختصاص علمي ومعرفي والتي تستخدم غالبا للتعبير عما يخالج فكر وذهن من يقوم باستخدامها من المتخصصين في ذلك المجال، لوصف أفكارهم وصفا دقيقا من خلال الصياغة اللغوية المناسبة، التي تمكن المتلقي من استقبالها بكل موضوعية ووضوح دون فسح المجال لأي تأويلات أخرى خارجة عما يريدون إيصاله.

لذلك فقد طرحت مسألة استيراد الإنتاجات العلمية والانفتاح المعرفي على الآخر بكل ما تزخر به ثقافته العلمية من زخم فكري ولغوي كبير، إشكالية علمية جديدة وغاية في الأهمية والمتمثلة في ترجمة وإعادة تدوير المصطلحات من لغتها الأم إلى لغات أخرى ومحاولة إلباسها ألفاظا تناسب ولو بشكل تقريبي مع ما ترمي إليه من معان، هذه الأخيرة التي قد تكون فضفاضة وعامية في عديد المواضيع خاصة إذا كانت الترجمة حرفية. وتزداد هذه

الإشكالية تأزما في البيئة العربية بسبب غنى معجمها اللغوي وتعدد الصياغات والمصطلحات التي تحمل تقريبا نفس المعنى الدلالي، وهو الأمر الذي أدى إلى عدم الاتفاق والالتفاف حول الكثير من المصطلحات العلمية المُستقدمة أفكار مستخلصة من (جلال، 2010) بتصرف. ومن أكثر الحقول العلمية التي تمكّنا من ملاحظة هذه الإشكالية بوضوح حقل علوم الاعلام والاتصال وهذا راجع لعدة اعتبارات نذكر منها التغيّر والتطور السريع والمتواصل الذي تعرفه هذه البيئة سواء في شكلها التقليدي أو الحديث أي الرقمي، ناهيك عما يستلزمه هذا التغيّر من توليد متواصل للمصطلحات الجديدة كمُسايرة لهذا الوضع. ومن الملاحظ أيضا أن معظم المختصين المهتمين بمثل هذه الإشكاليات العلمية يشعرون بها ويتدارسونها أكثر في المجال الإعلامي، بينما في الواقع، لا يقلّ الجانب الاتصالي -خاصة في شقه المؤسّساتي- أهمية عن نظيره الإعلامي، لأنه يعرف استحداثا لغويا واصطلاحيا كبيرا وهذا راجع -بالدرجة الأولى- للسرعة التي وصلت إليها العجلة التنظيمية من تطور ثقافي وإنساني واقتصادي واجتماعي.

وبما أن هذه الدراسة تصب في هذا المجال بكل أبعاده ومؤثراته، فإن الخوض في متغيراتها ضبطا وتحديدًا دقيقًا، يعدّ أمرا بالغ الأهمية لأنه يعتبر اللبنة الأولى في التأصيل العلمي والمعرفي لكل ما ستتطرق إليه الدراسة فيما بعد، ناهيك عن أن هذه الخطوة ستمكّننا من الوقوف على ما إذا كانت هذه المصطلحات ذات الأصول الغربية والمستقدمة حديثا (اليقظة الاستراتيجية)، قد ترجمت ترجمة سطحية لغوية فقط، أم أنها تمكنت فعلا من استيفاء كل الأغراض الدلالية واللغوية والتطبيقية والعلمية التي أُستقدمت من أجلها.

- **فعالية: Efficacy** هي مصدر صناعي جاء من "فعال" وتعني النشاط والتأثير الكبيرين، كما تستخدم أيضا للدلالة على الاستطاعة والتمكن من إحداث أكبر قدر ممكن من الأثر المرغوب فيه. وتستخدم لفظة "الفعالية" أيضا لقياس درجة الكفاءة أو التمكن من تحقيق الأهداف المتعلقة بنشاط أو عمل معين (www.almaany.com، بلا تاريخ). وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين مصطلحي الفاعلية Efficacy والفعالية حيث يصلح إطلاق الأول على كل ما هو

فاعل بغض النظر عن درجة تأثير ما فعله فيما أو من فعل فيه، بينما يصلح الثاني للدلالة على قوة الأثر الناتج عن الفعل. وفي هذه الدراسة جاءت لفظة الفعالية متصلة اتصالاً وثيقاً بمتغيرات الدراسة الأخرى - والتي سيتم التطرق إليها لاحقاً-، لذا فإنه سيكون من الصعب إعطاءها تعريفاً إجرائياً قبل الخوض في المتغير المستقل الذي نسعى من خلاله إلى زيادة فعالية المتغير التابع.

- **يقظة استراتيجية: Strategic Vigilance** ومصطلح مركب يضم لفظتين تعني الأولى (يقظة) حالة من الوعي التام والكامل، تكون فيها حواس الشخص اليقظ في أعلى درجات الاستشعار حول ما هو حاصل في محيطها، كما لا يُستخدم مصطلح اليقظة للدلالة على الوعي الآني فقط، بل يتعداه ليعبر عن رغبة قوية في الاستمرار على تلك الحالة (الزعيبي، 2019). أما المصطلح الثاني وهو "الاستراتيجية" فيُوظف عادة للدلالة على الخطط الموضوعة مسبقاً والتي يتم العمل عليها بكل ما هو متاح، من جهد ووقت ووسائل تقنية لتحقيق الأهداف التي رُسمت من أجلها، لذا فإن جمع اللفظتين سوياً جاء ليعبر عن حالة الانتباه واليقظة الدائم والمستمر لكل ما هو حاصل من أجل الوقوف على التغيرات السارية أولاً بأول، من أجل مواصلة السعي وراء تطبيق الخطط المرسومة، وتكييفها بشكل متواصل مع التغيرات المرحلية الممكنة الحدوث، إلى غاية التمكن من تحقيق الأهداف المعمول عليها سواء كانت قريبة أو متوسطة أو بعيدة المدى.

تعريف إجرائي: وظف مصطلح اليقظة الاستراتيجية من خلال هذه الدراسة للدلالة على حالة الفطنة والانتباه والمراقبة الدائمة التي يجب أن تكون عليها جامعة بسكرة، لتتمكن من البقاء على دراية وعلم دائمين بما هو حاصل من ديناميكيات وتغيرات وتفاعلات سلبية أو غير صحيحة بين مختلف مركباتها البشرية، والتي يمكن أن تتحول مستقبلاً لمواقف أزموية حقيقية، وبذلك تتمكن من التعامل معها بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب. كما يمكنها أيضاً الاستثمار في بعض المواقف واستغلالها في زيادة سرعة وكفاءة تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

إدارة أزمات: Crisis Manggement يتكون هذا المصطلح، بدوره من لفظتين، حيث نعي بالإدارة ذلك النشاط الذي يتم خلاله تحديد مجموعة الأهداف التي سيتم العمل على تحقيقها، وتتمخض عن ذلك النشاط جملة من الخطط والقرارات التي تكون بمثابة خارطة طريق للوصول إلى الأهداف المنشودة، والتي تُسخر لها كل الموارد اللازمة. ويتصف العمل الإداري السليم حسب (القرويتي، 2001)، بعدة صفات والمتمثلة في: الجماعية، التنظيمية، الهدفية، الاجتماعية، الذهنية، والفعالية.

أما فيما يخص لفظة الأزمات فهي تشير إلى: الضيق الشديد، وتستعمل في عدة مواضع على غرار أزمة نفسية أو اقتصادية أو سياسية (بن الباز، 2004). وفي المجال الإداري، تُوظف الأزمة للتعبير عن الظواهر المتذبذبة غير المستقرة والتي قد تشكل خطرا وتهديدا كبيرين قد يصل إلى حد منع تحقيق الأهداف الكبرى للكيان الإداري، وجعله في حالة عارمة من الشك وعدم اليقين، يزيد من صعوبة اتخاذ القرارات المناسبة الشيء الذي يضعف الكفاءة الإدارية ويلحق بها أضرارا متفاوتة الخطورة (Jones, 2001).

التعريف الإجرائي: ونقصد بالأزمة من خلال هذه الدراسة، تلك الحالات والأوقات الصعبة التي قد تمر بها جامعة بسكرة، بصورة مرحلية وخصصنا بالبحث والتحليل الأزمات الناتجة عن الاختلالات الوظيفية للموارد البشرية، بسبب بعض الدوافع النفسية والتغيرات الاجتماعية والثقافية والاتصالية، التي تعيشها هذه الفواعل، مما يجعل عملية الإدارة بصفة عامة جد صعبة وهو الأمر الذي يزيد من الضبابية التي تحول دون التأكد والثقة من القرارات المناسبة مما قد يؤزم الأوضاع، ويرفع من إمكانية انبثاق مواقف أزموية.

- جامعة بسكرة: تعتبر إحدى المؤسسات الجامعية التابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر، تقع في ولاية بسكرة الجنوبية، تحتوي على 06 كليات و31 قسما، تضم مختلف الميادين والتخصصات.

التعريف الإجرائي لجامعة بسكرة: هي ذلك الحقل أو المجال العام، الذي تحدث فيه مختلف التفاعلات الاتصالية بين الفواعل البشرية، المتفردة من حيث نظرتها وتأويلها لهذه التفاعلات الحاصلة، ويمثل هذا التفرد والتنوع بين المفردات البشرية لهذه المؤسسة، باعثا أزمويا خطيرا

إذا ما تم التغافل عنه، حيث غالبا ما يتسم الفاعلون فيها بجملة من الاختلافات سواء على الصعيد الاجتماعي أو الثقافي أو حتى النفسي، مما يزيد من صعوبة انسجامهم واستمرارية حالة الاستقرار بينهم.

بعد الخوض في المعاني الاصطلاحية لمتغيرات الدراسة وتوضيحها بات من الممكن إعطاء تعريف إجرائي للفعالية على ضوء علاقة التأثير والتأثر التي تجمعها بها: تعريف إجرائي للفعالية على ضوء مفهومي اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات: هي إمكانية تحقيق الأهداف المسطرة، والتي نقصد من خلالها في هذه الدراسة إدارة الأزمات المنجزة عن العناصر البشرية المكوّنة لجامعة بسكرة، بأعلى درجة من الكفاءة وباستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة، اعتمادا على المعطيات والمعلومات الاستباقية التي يوفرها جهاز اليقظة الاستراتيجية.

ملاحظة: لقد تم التطرق لهذه المصطلحات بطريقة مفصلة في الفصل النظري للدراسة أين تم تفكيكها وإعادة تركيبها وظيفيا وفق ما يخدم الدراسة.

ونكلاصة: يمكن القول أن مصطلحات هذه الدراسة تمت ترجمتها بطريقة تعكس المفهوم الفعلي لحوار الحضارات حيث أن استقدام مفهوم اليقظة الاستراتيجية، لغة وفكرا وإنجازا لا مجرد نقل حرفي له، كان له دور مهم في ترقية العمليات الإدارية في العديد من المنظمات المحلية والعربية وهو ما سيتم إثباته من خلال عرض الدراسات السابقة.

07: مراجعة الأدبيات السابقة

كما هو متعارف عليه، فإنه وقبل الوصول لمرحلة تحرير المادة العلمية لهذه الدراسة، تم الاطلاع على جملة من المراجع والكتب المتعلقة بموضوع البحث، إضافة إلى البحث في الدراسات السابقة التي تناولت نفس متغيرات الدراسة، أو على الأقل المتغير الرئيسي، حيث تنوعت جغرافيا بين الأجنبية والعربية والمحلية الجزائرية، والتي تم اختيارها نتيجة لعدة اعتبارات نذكر منها -بالإضافة للعامل الذي سبق ذكره والمتمثل في خوضها في نفس متغيرات هذه الدراسة - العوامل التالية:

- الحداثة: أو عامل الجودة حيث حاولنا اعتماد الدراسات المحصورة بين 2019 و2024 أي ما يقارب الأربع خلال خمس سنوات الأخيرة، وهذا سعيًا للوقوف على أحدث الدراسات المشابهة والانطلاق من نتائجها بهدف تطويرها في إطار ما يسمى باستيمولوجيا بالتراكمية العلمية.

- دراستها لمجتمعات بحثية تتشابه وعينة الدراسة المنجزة، باستخدام مناهج وأدوات بحثية متنوعة، الأمر الذي أوضح بعض الفجوات العلمية، التي لم يتم تدارسها والمتعلقة أساسًا بطرق ومنهجيات تدارس الموضوع، والمجتمعات البحثية المدروسة.

7-1: الدراسات الجزائرية

أ- أثر اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس: (سوالية، 2024)

تناولت الدراسة في تساؤلها الرئيسي الكيفية التي تؤثر بها اليقظة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات في التنظيمات، وخصت بالدراسة والتحليل المؤسسات الصناعية بولاية سوق أهراس، ومن أهم الفروض التي وضعتها الباحثة الفرضيتين التاليتين:

- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية بكل أبعادها وبين إدارة الأزمات التنظيمية بالمؤسسات الصناعية التابعة إقليميًا لولاية سوق أهراس.
- يوجد تأثير كبير وفعال لممارسة اليقظة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات بالمؤسسات المدروسة.

استخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي، حيث اعتبرت أن مبدأه القائم أساسًا على جرد البيانات والمعلومات قد ساعدها بشكل كبير في بناء الجانب النظري للدراسة، والتي تم أيضًا اعتمادها فيما بعد في الجانب الميداني، إضافة إلى أنه المنهج المناسب للبحث عن الأبعاد العلائقية لليقظة الاستراتيجية بإدارة الأزمات، حيث اعتبرت أن دراسة الحالة وتحليل المضمون أسلوبان بحثيان مناسبان للوقوف على الدور الذي تؤديه اليقظة الاستراتيجية في حل الأزمات في المؤسسات المدروسة،

مستعينة في ذلك بالمقابلة والاستبيان كأداتين لجمع البيانات، بالإضافة إلى أدوات التحليل الإحصائي الأخرى المستخدمة في البحوث المماثلة. وخلصت الدراسة إلى: إثبات صحة الفرضية الأولى ونفي الفرضية الثانية كما خرجت بجملة من التوصيات نذكر من أهمها:

- تفعيل كل الممارسات التي يمكن من خلالها تعزيز نشاط اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كنظم المعلومات وقواعد البيانات.
- ضرورة الاعتماد على جهاز إدارة أزمات يعمل بشكل دائم، وليس مجرد لجان تشكل ظرفيا.
- نشر ثقافة التغيير في الأوساط المؤسسية، باعتبارها أهم أسباب نجاح إدارة الأزمات.
- تعميق الوعي بفلسفة اليقظة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات.
- التحفيز الإيجابي الدائم للعاملين من خلال تمكينهم في العمل ومنحهم مساحة حرية أكبر.

ب- فعالية اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر: (غازي، 2022)

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين إدارة المخاطر بمجموعة من الفنادق العاملة بولاية الطارف، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي التحليلي لوصف عناصر الدراسة وسرد تطورها التاريخي، ومن ثم استخدام الجانب التحليلي في توضيح أهم النتائج التي حققتها اليقظة الاستراتيجية وإدارة المخاطر. وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- الفنادق محل الدراسة تبني اليقظة الاستراتيجية وتمارسها بدرجة متوسطة، مما يدل على أن القائمين على هذه الفنادق على وعي متوسط بأهميتها الكبيرة.
- القائمون على هذه الفنادق يولون اهتماما كبيرا بإدارة المخاطر.
- القائمون على الفنادق المدروسة يعتبرون أن اليقظة الاستراتيجية إحدى استراتيجيات إدارة المخاطر، فهم يمارسونها كحتمية اقتضتها ضرورة بيئة الأعمال الحديثة.

- لليقظة الاستراتيجية أهمية كبيرة في عملية إدارة المخاطر على مستوى الفنادق محل الدراسة، لأنها تتيح فرصاً أكبر لمعرفة بيئتها التنافسية مما يعزز قدرتها على بناء علاقات أقوى مع الزبائن، وتحسين نوعية الخدمات المقدمة.
- وانتهت الدراسة إلى جملة من التوصيات نذكر منها:
 - تبني ثقافة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الفندقية بات أمراً لازماً.
 - ضرورة الالتزام التام بتنفيذ اليقظة الاستراتيجية وتطبيق ما تقوم عليه من مبادئ وتعزيز الوعي التام بأهميتها الملحة.
 - وجوب تشكيل لجان من بين العاملين بهذه المؤسسات تشغل بتطبيق وتنفيذ مهام وظيفة اليقظة الاستراتيجية.
 - ضرورة تطوير عمليات إدارة المخاطر.
- ج- اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة، (بوعلاق، 2022)
- هدفت الدراسة إلى الوقوف على العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الموارد الحديثة في المؤسسة التي سبق ذكرها، حيث انتهجت الباحثة المنهج الوصفي، من خلال تطرقها لجملة المفاهيم النظرية المتناولة، إضافة لمنهج دراسة الحالة والذي استخدمت في إطاره الاستبيان كأداة لجمع البيانات، كما استعانت ببرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) لمعالجة وتحليل البيانات المتوصل إليها.
- وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:
 - تبني المؤسسة المدروسة لنظام اليقظة الاستراتيجية يجعلها قادرة على التمكن من اتخاذ القرارات اللازمة بكل ثقة ووضوح، لأنها تكون على دراية تامة بما هو حاصل حولها.
 - تمكن اليقظة الاستراتيجية المؤسسة من التنبؤ مسبقاً بالأحداث المستقبلية مما يساعدها على كشف كل من الفرص والتهديدات القادمة.

- تيقظ المؤسسة المدروسة تجاه العوامل التي من شأنها أن تؤثر بالسلب أو بالإيجاب على سلوك الأفراد، من شأنه أن يتيح فرصا للتحكم في بعض جوانب هذا السلوك، مما يؤكد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية والمورد البشري.

كما انتهت الدراسة إلى التوصيات التالية:

- وجوب تبني نظام اليقظة الاستراتيجية من طرف المؤسسات الحديثة لأنه يعتبر حلقة تربط بين محيطها الداخلي والخارجي.
- الاهتمام أكثر بإدارة الموارد البشرية الحديثة، لأنها تُعنى بتنمية وتطوير المؤسسات من خلال تحقيق أهداف المكونات البشرية لهذه المؤسسات، وإشباع حاجاتها وتوفير متطلباتها المادية والإدارية والوظيفية، على اعتبار أن المورد البشري في النظم الإدارية الحديثة هو المصدر الرئيسي للثروة.

د- اليقظة الاستراتيجية كآلية فعالة لمواجهة الأزمات: (علواط، 2020)

- سعت الباحثة، من خلال هذه الدراسة، إلى الكشف عن المساهمة التي تقدمها اليقظة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات على اعتبار أنها تعد من أكثر الآليات فعالية في ذلك، في المديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس، ولتحقيق هذا المسعى طرحت الباحثة ثلاث أسئلة فرعية جاءت كالتالي:

- فيما تكمن العلاقة بين مختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر؟
- ما هو مستوى كل من إدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية السائد لدى العاملين بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر موبيليس؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى كل من إدارة الأزمات واليقظة الاستراتيجية في المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس تعزي للبيانات الشخصية؟

واتبعت الباحثة، للإجابة على هذه التساؤلات، منهج الوصف التحليلي في الجانب النظري من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة الميدانية، التي تمت على مستوى المؤسسة

المذكورة سابقا، إضافة إلى الاستعانة بأساليب وبرامج إحصائية بهدف معرفة مستوى متغيرات الدراسة السائد داخل هذه المديرية، حيث تمثل مجتمع البحث في كل العاملين بكل المديریات التابعة للمؤسسة، والبالغ عددهم 233 عاملا، وتم الاعتماد على أسلوب العينة القصدية غير العشوائية، والتي تضمنت 80 عاملا من مختلف هذه المديریات مثلوا 34 بالمائة من مجموع مجتمع الدراسة.

- وخلصت الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى ميدانية تمثلت الأولى في:

- الأزمات التنظيمية ظواهر تسبب في اضطرابات تهدد الكيان المؤسساتي على جميع الأصعدة، مما يخل بتوازنه خاصة تلك الاختلالات التي تمس المفردة أو الجماعة التنظيمية ككل.

- تلجأ المؤسسات إلى عملية إدارة الأزمات لأنها طريقة تمكنها من وقاية نفسها من مختلف الأخطار المحدقة بها.

- يجب التعامل مع مختلف الأزمات التنظيمية بطريقة مرنة وسلسة مما قد يسهل اختيار أكثر المناهج مواءمة مع نوعها ويتحقق هذا فقط إذا توفرت المؤسسة على تدفق معلوماتي غزير، موازاة مع توفر فريق إدارة أزمات ذي خبرة واسعة.

- عملية اتصال الأزمة غالبا ما تتم وقت الحدوث الفعلي للأزمة وليس قبل ذلك، حيث تسعى المؤسسة من خلالها إلى جرد كل المعلومات ذات الصلة بالموقف الأزموي، ومن ثم العمل على تحليلها ومعالجتها واتخاذ القرارات المناسبة لها وإعلام الجهات المكلفة بتطبيقها.

- تعتبر استراتيجية فرق العمل من أكثر الاستراتيجيات حداثة وفعالية، وهذا لأنها تتيح فرصة معالجة المشكلات المتأزمة من طرف أشخاص مختصين وذوي كفاءة عالية.

- تساهم عملية جمع المعلومات في المراحل التي تسبق وقوع الأزمة بشكل كبير في تحديد نوع الأزمة وتقدير درجة خطورتها، مما يتيح إمكانيات أكبر للتعامل معها سواء من ناحية التخطيط لمواجهتها أو اتخاذ الإجراءات اللازمة للوقاية منها.

- يجب الاستمرار في جمع المعلومات حتى بعد تجاوز الموقف الأزمي، لأن هذا يساهم كثيرا في استعادة الاستقرار ويقلل من إمكانية معاودة اشتعال الجمرات التي لم تنطفئ كليا.
- نظام اليقظة الاستراتيجية يعد طريقة رقابية متطورة ومنظمة وعلمية تمكن المؤسسة من البقاء على قدر عال من رصد ما هو حاصل في محيطها بشكل متواصل، مما يجعل من امر تقرير الأمور الاستراتيجية أكثر سهولة.
- تعد الميزة الاستباقية لنظام اليقظة الاستراتيجية، نقطة قوة للمؤسسات التي تطبق هذا النظام لأنها تتيح فرصة الاستثمار في الفرص وتعزيز عملية إدارة الأزمات.
- من أهم الأبعاد التي تضمها اليقظة الاستراتيجية هي، البعد التنافسي والتجاري والتكنولوجي إضافة إلى البعد الاجتماعي.
- من أجل ان تصل المؤسسة إلى مستوى الذكاء الاقتصادي يجب أن تبني نظام اليقظة الاستراتيجية كأول وأهم خطوة.
- وفيما يخص نتائج الدراسة الميدانية فقد تمثلت في:
- تحتوي مؤسسة اتصالات الجزائر على مديرية فرعية متخصصة في الذكاء الاقتصادي مهمتها الأولى تتمثل في إيفائها بكل المعلومات التي تمثل ضرورة أولية في تسيير مختلف الاستراتيجيات.
- يعتبر مستوى إدارة الأزمات في المؤسسة متوسطا بين العاملين.
- أما فيما يخص مستوى ممارسة اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المذكورة سابقا، فيمكن اعتباره عال أو مرتفع ما عدا اليقظة الاجتماعية والتي أثبتت النتائج محدودية مستوى ممارستها بين العاملين.
- كما أثبتت نتائج الدراسة أن هناك أثر لمختلف أبعاد اليقظة الاستراتيجية مجتمعة في عملية إدارة الأزمات في أوساط العاملين بالمؤسسة المدروسة.
- وأثبتت النتيجة الأخيرة من الدراسة الميدانية أن النظرة العامة لموظفي المؤسسة المدروسة تجاه متغيري اليقظة الاستراتيجية وإدارة الأزمات كانت متجانسة تقريبا من حيث الفهم

والتطبيق، إلا أن درجة فهم واستيعاب أصحاب المؤهلات العلمية العالية كانت أعمق وأكثر إلماما بمتغير اليقظة الاستراتيجية مقارنة مع من هم أقل منهم مستوى.

هـ- (Amghar, 2020) *La veille stratégique au service de l'innovation*

هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة التي تجمع بين متغيري الرصد الاستراتيجي والابتكار في مؤسسة "سيفيتال" الجزائرية، من خلال اختيار أحد المؤسسات الفرعية المنتمية إليها والمتمثلة في مؤسسة "Brandt" للأجهزة الكهرومنزلية، مركزة على عامل دخیل والمتمثل في الامتصاص والذي قصدت من خلاله قدرة المؤسسة المدروسة على انتقاء المعطيات الجديدة الاستراتيجية دون غيرها واستغلالها لتحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى.

وانطلقت الباحثة من السؤال التالي: كيف تؤثر عملية الرقابة أو الرصد الاستراتيجي لبيئة المؤسسة في عملية الابتكار؟ وللإجابة على هذا السؤال وضعت الباحثة عدة افتراضات جاءت كالتالي:

- هناك علاقة موجبة تربط بين الذكاء الاستراتيجي وزيادة الطاقة الاستيعابية المحتملة للمعلومات الاستراتيجية في المؤسسة المدروسة.

- هناك علاقة موجبة تربط بين قدرة المؤسسة الاستيعابية للمعلومات الاستراتيجية وعملية الابتكار.

- الرصد الاستراتيجي محرك أساسي لعملية الابتكار.

- هناك علاقة موجبة تربط بين عمليتي الذكاء الاستراتيجي والابتكار.

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات، استخدمت الباحثة منهج الوصف التحليلي، كما ذكرت أنها لجأت لاستخدام منهج مختلط كمي- كيفي، على اعتبار أن هذا المزيج المنهجي بين التقنيات البحثية الكمية والكيفية قد يتيح لها مساحة أكبر لفهم الظاهرة المدروسة، حيث مرّ البحث بثلاث محطات منهجية تمثلت في

- المرحلة الاستكشافية: تم فيها البحث عن العلاقات القائمة بين متغير الذكاء الاستراتيجي ومتغير الابتكار، من خلال الاطلاع على المجال العام المؤسسي واستكشافه، ومن ثم جمع كل المعلومات اللازمة والتي تسمح فيما بعد بإجراء مختلف العمليات الاستنتاجية.
- المرحلة التجريبية: والتي وظف فيها منهج المسح الذي استخدمت فيه أداة الاستبيان، التي تم توزيعها على المديرين التنفيذيين والمهندسين وكذا المسؤولين على مختلف الإدارات الموجودة بالشركة، وهذا بهدف محاولة معرفة الطريقة التي تنظر بها هذه الفئة المسيرة للعلاقة التي تربط بين المتغيرات المدروسة، وهذا لتحقيق هدف الدراسة الرئيسي.
- المحلة الثالثة والأخيرة، والتي تم فيها توظيف الجانب الكيفي وتجسد في الأدوات البحثية الكيفية المستخدمة وهي المقابلات شبه الموجهة، والتي تم إجراؤها مع المديرين بالشركة للوقوف بدقة على توجهاتهم الإدارية.
- وخلصت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن:
- عملية الرصد الاستراتيجي لها أثر كبير على عمليات اتخاذ القرارات الابتكارية بالمؤسسة المدروسة.
- نتيجة التطور الهائل الذي تعرفه بيئة المؤسسة المدروسة، أصبحت هذه الأخيرة أكثر وعياً بأهمية الابتكار كقيمة مضافة تمكنها من التقدم على منافسيها.
- لكي تتمكن المؤسسة من تحقيق الابتكار، يجب عليها البقاء في حالة دائمة من الانتباه واليقظ تجاه كل القضايا والمستجدات الحاصلة في مجال عملها.
- لتخرج الباحثة بنتيجة أخيرة مفادها أن هناك علاقة كبيرة بين ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة المدروسة، وبين عامل الابتكار.

2-7: الدراسات العربية

أ- أثر اليقظة الاستراتيجية في أساليب إدارة الأزمات: تشاركية المعرفة والريادة الرقمية كمغيرين معدلين في شركات صناعة الأدوية: (أبوليلي، 2022)

سعت الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي الذي تركز حول أثر اليقظة الاستراتيجية بكل ما تحمله من أبعاد في أساليب إدارة الأزمات، والدور المعدل لكل من تشاركية المعرفة والريادة الرقمية في شركة صناعة الأدوية الأردنية.

وضعت الباحثة أربع فرضيات رئيسية نذكر منها في هذا الموضع الأول من منطلق أنها على علاقة مباشرة بموضوع الدراسة:

- ليس هناك أثر لليقظة الاستراتيجية بكل أبعادها في أساليب إدارة الأزمات، واعتمدت في دراسة مدى صحة هذه الفرضية، على أداة الاستبيان، حيث توجهت بها إلى المديرين في الإدارة العليا والوسطى في شركة صناعة الأدوية الأردنية، في حين لم يتم التطرق بشكل صريح إلى المنهج العلمي المستخدم.
- وخلصت الدراسة إلى تفنيد الفرضية الرئيسة التي سبق ذكرها إذ تم تسجيل وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة التنافسية في أساليب إدارة الأزمات في الشركة محل الدراسة. ومن أهم النتائج التي خرجت بها الدراسة ما يلي:
- الشركة محل الدراسة تمارس اليقظة التنافسية بشكل كبير، مما يدل على اهتمامها بالسوق وحركة المنافسين فيه، وكل هذا بهدف مراقبة ورصد رغبات العملاء ومن ثم استباق تلبية وتطوير المنتجات حسب رغباتهم وتطلعاتهم.
- تحرص الشركة المدروسة على المسح البيئي بشكل مستمر، وهذا من أجل الوقوف الدائم على نقاط القوة والضعف لاستشعار الفرص والتهديدات، الأمر الذي يساهم في تحقيق أهدافها سواء القصيرة أو البعيدة.
- تهتم الشركة المدروسة بالتواصل مع أصحاب المصالح، خاصة في فترات وقوع الأزمات، وإشراك العمال بكل شفافية في إيجاد الحلول المناسبة لتلك الأزمات في الوقت المناسب وبأقل الخسائر الممكنة.

- تهتم الشركة المدروسة بشكل كبير باليقظة الاستراتيجية كالتنافسية والتكنولوجية والبيئية والقانونية.
- تحاول شركة صناعة الأدوية الأردنية تطبيق كل أساليب إدارة الأزمات المتعارف عليها، حسب ما يقتضيه الموقف الأزموي الحاصل.
- لتهني الباحثة دراستها بجملة من التوصيات أهمها:
- ضرورة الاستمرار في الاهتمام باليقظة الاستراتيجية بكل أبعادها، وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة في زيادة فعالية أساليب إدارة الأزمات بالشركة، مما يعزز استطاعتها على استباقية التعامل مع مختلف المواقف الأزموية.
- وجوب تعزيز آليات اليقظة التنافسية من أجل إتاحة إمكانية أكبر لمراقبة ورصد حركات المنافسين، والوقوف بكل واقعية على نقاط قوتهم وضعفهم.
- وجوب تطوير قدرات العاملين بالشركة محل الدراسة، من جميع النواحي التقنية، والتكنولوجية الحديثة لإكسابهم المعرفة اللازمة التي تمكنهم من التعامل مع التغيرات السريعة الحاصلة في محيط عملهم.
- ضرورة إيجاد آليات لتطوير إكساب العاملين مهارات اتصالية عالية، مما يساعد في نشر ثقافة التشاركية المعلوماتية والتعاون المطلوب لحل وإدارة الأزمات.
- ضرورة تعريف الإدارة الوسطى والعليا أكثر بأهمية اليقظة الاستراتيجية كعنصر مهم لإدارة الأزمات.

ب- دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق التميز البحثي بالجامعات المصرية والأسترالية والصينية -دراسة مقارنة- (عبدالله، 2021)

هدفت الدراسة إلى الاستفادة من تفعيل الدور الهام لنظام اليقظة الاستراتيجية في الجامعات المصرية، من أجل ترقية نوعية البحوث العلمية والوصول بها لدرجة التميز، كما هو حاصل في الجامعات الأسترالية والصينية، حيث سلطت الدراسة الضوء على جامعة سيدني وجامعة تسينغها كأوجه للمقارنة للاستفادة من خبراتهما العلمية. وافترضت الباحثة أن تفعيل دور اليقظة الاستراتيجية قد يؤدي إلى

تحقيق التميز البحثي بجامعة الفيوم المصرية، واعتمدت مدخل جورج برداي في الدراسات التربوية، والذي يقوم على أربعة أسس رئيسية هي: الوصف، التفسير، المقابلة - التي لا يقصد بها في هذا الموضع الأداة البحثية التي تقوم على مقابلة المباحث للمبحوث وطرح جملة من الأسئلة عليه، بل مقابلة المعطيات المتحصل عليها حول الأمور المراد المقارنة بينها والوقوف على أوجه الشبه والاختلاف كمقارنة مبدئية-، المقارنة النهائية للتأكد من صحة الفروض من عدمها، وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ليقظة الاستراتيجية دور كبير في تحسين نوعية البحوث الجامعية مما يستلزم تفعيلها في كل الجامعات المصرية بما فيها جامعة الفيوم.
- يجب تشجيع هيئة التدريس على توسيع خبراتهم الدولية من خلال تمكينهم من أن يصبحوا باحثين زائرين لأفضل الجامعات الأجنبية.
- تنمية وعي الباحثين والمراجعين بمعايير ومؤشرات جودة البحث العلمي من خلال تدريبهم وتكوينهم وعقد اللقاءات والمؤتمرات العلمية والورشات التدريبية دورية لتحسين مستوى البحوث
- البقاء في حالة رصد دائم للبيئة الخارجية والاطلاع المستمر على جديد المنافسين في الجامعات المرموقة واستخدام أسلوب المقارنة لرفع القدرة التنافسية لمنظومة البحث العلمي بجامعة الفيوم.
- وضع مواصفات موحدة متفق عليها عالميا لإعداد دراسات وبحوث الماجستير والدكتوراه وحتى مختلف المنشورات والمقالات العلمية، مع تشكيل لجان رقابية تتابع المجلات العلمية لتحديد خصائص البحوث التنافسية التي تقوم بنشرها.
- ج- " متطلبات تفعيل اليقظة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية الصناعية في جمهورية مصر العربية"، (راضي ع.، 2024)

سعى الباحث من خلال هذه الدراسة، إلى التمكن من تحديد المتطلبات اللازمة لتفعيل اليقظة الاستراتيجية بالمدارس الثانوية الصناعية بجمهورية مصر، بما يحقق الميزة

التنافسية. واعتمد الباحث في ذلك على المنهج الوصفي على اعتبار أنه مكنه من دراسة الظاهرة من كل جوانبها انطلاقاً من وصف واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المدروسة، وصولاً إلى تقديم تفسيرات للنتائج المتوصل إليها، مستعيناً بذلك بالاستبيان كأداة لجمع البيانات، والذي تم توزيعه على أفراد العينة والتي تمثلت في مديري المدارس الثانوية حيث شملت 51 مديراً من أصل 328 بنسبة بلغت 18 بالمائة، بالإضافة لعينة مست وكلاء المؤسسات المدروسة بنسبة قدرت بـ 16 بالمائة، وعينة أخرى تمثلت في رؤساء الأقسام بنسبة وصلت 17 بالمائة، حيث تم توزيع الاستمارات بعدة محافظات مصرية بهدف مراعاة ذلك الاختلاف في الميزات السكانية والذي يفرضه الاختلافات الجغرافية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ممارسة اليقظة التنافسية في المؤسسات المدروسة تتم بدرجة منخفضة، مما يدل على محدودية التواصل بين هذه المؤسسات وبيئتها الخارجية.
- الممارسات المتعلقة باليقظة التكنولوجية تعتبر متوسطة، مما يستلزم زيادة توفير المزيد من البنى التكنولوجية المتطورة.
- المؤسسات المدروسة لا تعتمد على النمط المركزي في اتخاذ القرارات أي أن اعتمادها على اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرارات يعتبر متوسطاً مما يثبت إغفال أي جوانب إبداعية أو ابتكارية.
- ممارسة اليقظة البيئية تتم بدرجة ضعيفة أو منخفضة مما يبرز غياب أي جهود من طرف المؤسسات المدروسة لتلميع صورتها في المجتمع الذي تنشط ضمنه.
- كما أنهى الباحث دراسته بجملة من المتطلبات التي توصل إلى أنها لازمة التوفر لتفعيل عملية اليقظة في المؤسسات المدروسة والتي حصرها فيما يلي:
- متطلبات متعلقة بالجوانب الفكرية والتشريعية: والتي قصد من خلالها جملة اللوائح القانونية والتشريعية، التي تنظم طرق العمل في المؤسسات المدروسة، وتجعل من عملية اليقظة وظيفة منظمة أكثر. أما فيما يخص المتطلبات الفكرية فقد عني بها الباحث، إجراء

بعض التغيرات اللازمة على المستوى الفكري والثقافي في الثانويات الصناعية، لأن هذا يزيد من الاقتناع باليقظة الاستراتيجية كعملية رقابية مهمة، كما يعزز الرغبة في ممارستها بشكل أكثر احترافية.

- **متطلبات متعلقة بالجانب التنظيمي والإداري:** ويُقصد بها الأمور التي يجب أن تتوفر في الجوانب الإدارية والتنظيمية والتي تساعد في تفعيل اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المدروسة، والتي ذكر منها الباحث الحرص على تطوير الاتصالات الإدارية بين مؤسسات المجتمع الكلي للدراسة، ناهيك عن تشكيل اللجان المختصة بمختلف العمليات كإدارة الأزمات.

- **متطلبات متعلقة برأس المال البشري:** والتي تحورت في مجملها حول دفع المكونات البشرية للمؤسسات المدروسة نحو تبني فكر يقظ، والانفتاح على البيئة الخارجية من خلال التشارك والتعاون بين المؤسسات المدروسة ونظيراتها، تعيين مديرين ذوي نظرة إدارية معاصرة، السعي الدائم وراء تحصيل مختلف المعلومات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية.

- **متطلبات متعلقة بالجوانب التكنولوجية:** من خلال البقاء على دراية دائمة بكل المستجدات المتعلقة بالاكتشافات والاختراعات وحتى التقنيات الحديثة، التي من شأنها أن تمكن المؤسسات الثانوية المصرية من البقاء في حالة منافسة مع نظيراتها العربية والغربية، اللجوء لخبراء في مجال البرمجيات الحديثة لوضع برامج ونظم معلومات خاصة بكل مؤسسة من المؤسسات المدروسة.

- **متطلبات متعلقة بالجوانب المجتمعية:** والتي اعتبر الباحث أنها تتعلق بإلزامية توسيع دائرة التخصصات العلمية التي يتم تدريسها في هذه المؤسسات وتكييفها مع متطلبات سوق العمل، وهذا لا يتم إلا بالمسح الدائم لبيئة الأعمال، والوقوف على التغيرات الحاصلة فيها حالياً والتنبؤ بالتي يمكن أن تحصل مستقبلاً إضافة إلى بإبرام عقود شراكة مع مختلف الشركات والمصانع لترقية نوعيه التكوين من جهة وزيادة فرص العمل من جهة أخرى.

د- أثر اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي (دراسة حالة جامعة غزة): (جربوع، 2022)

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على أثر نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، من خلال الكشف عن العلاقات الموجودة بين المتغيرين بالنسبة للمستخدمين في جامعة غزة، حيث تمثلت عينة الدراسة في 125 أكاديميا و52 إداريا، وزعت عليهم استبانة إلكترونية، وانطلق الباحث من افتراض أنه لا وجود لأي أثر لعملية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز المؤسسي، وللعمل على الإجابة على هذه الفرضية تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهذا لدراسة الظاهرة كما هي عليه فعلا في الواقع، ووصفها وصفا دقيقا.

- وخلصت الدراسة إلى أن:

- عمال جامعة غزة يتميزون بأنهم على قدر عال جدا من اليقظة الاستراتيجية، ويرجع الباحث ذلك إلى أن الجامعة تتوفر على خبرة واسعة في مجال اليقظة الاستراتيجية، وتعمل بكل جد على نقل هذه الخبرة للموظفين عن طريق تكوينهم وتدريبهم، إضافة إلى تمكينهم وإعطائهم كل الصلاحيات اللازمة لتطبيقها.

- مستوى التميز المؤسسي بجامعة غزة مرتفع جدا، وهذا بسبب كون إدارة المؤسسة المدروسة تتميز بالتميز المؤسسي، لأنها تسعى بشكل دائم لاستغلال كل ثرواتها المادية والبشرية بالطرق التي تناسب وترقية العمل في جامعة غزة.

- تتمتع جامعة غزة بنظام لليقظة الاستراتيجية له تأثير على التميز المؤسسي، وهذا راجع لأن هذا الجهاز يهدف أساسا لجمع المعلومات ذات الميزة الاستراتيجية للمحيط المؤسسي الجامعي سواء الداخلي أو الخارجي، وهو الأمر الذي يجعل من عملية التخطيط بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف الرامية لتطوير الجامعة والارتقاء بها بشكل أكثر سلاسة ومرونة، مما يخلف أثرا كبيرا وإيجابيا على التميز المؤسسي داخل جامعة غزة، ويزيد من قدرتها التنافسية مع نظيراتها من الجامعات الأخرى سواء المحلية أو العربية. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات تحورت حول:

- الحرص على ممارسة اليقظة الاستراتيجية وهذا بالنظر لما لها من تأثير كبير في تعزيز التميز المؤسسي.
 - صياغة استراتيجيات واضحة مبنية على الأسس العلمية لتحقيق التميز المؤسسي.
 - الاستفادة من تجارب المؤسسات الجامعية الرائدة في التميز المؤسسي والمعتمدة في ذلك على اليقظة الاستراتيجية.
 - دفع العاملين بالجامعة للانخراط والمشاركة في مختلف المحافل العلمية العالمية كالمؤتمرات والملتقيات والندوات.
 - الاستمرارية بجد بالعمل على ترسيخ أسس ومبادئ التميز المؤسسي بشكل دائم.
 - تكوين العاملين في الجامعة دوريا من خلال مختلف الدورات التخصصية في كل المستويات الإدارية، لجعلهم واعين أكثر بأهمية اليقظة الاستراتيجية في تعزيز التميز في تقديم الخدمات الجامعية.
- 7-4 الدراسات الأجنبية:

أ- How to make sense of weak signals: (Schoemaker, 2009)

لقد كان التوجه في دراستنا هذه اختيار أحدث البحوث والدراسات ذات الصلة بالموضوع والتي سعينا إلى أن نجعلها محصورة في الخمس سنوات الأخيرة على أقصى تقدير، إلا أن هذا المقال كان الاستثناء حيث -ونظرا لأهميته البالغة- كان من غير الممكن تجاوزه، لأنه يعتبر من أهم اللبنيات التي يمكن اللجوء إليها في عملية التنظير لتحديث مفهوم إدارة الأزمات التنظيمية في ضوء عامل ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية من خلال التركيز على أهم مبدأ تقوم عليه هذه العملية وهو الاستباقية.

حيث انطلق الباحثان في مقالهما من إشكالية علمية انطلقت من ظاهرة أو واقعة حقيقية تمثلت في انهيار سوق العقارات سنة 2001، حيث طرحا سؤالا لم يكن الغرض منه استفهاميا بقدر ما كان تحفيزيا لعقول الباحثين والمهتمين بالحقل الأزماقي، ودفعهم نحو إعادة النظر في طرق تفكيرهم وجاء السؤال كالتالي: كيف غاب أو سقط من بال الكثيرين من الضالعين في مجال سوق العقارات، أمر الانهيار الكبير الذي حصل سنة 2001، برغم

وجود عدد كبير من الإشارات التي حذرت من ذلك؟ حيث هدف الباحثان من خلال ذلك إلى حث القادة على الابتعاد عن الطرق العشوائية في اتخاذ القرارات خاصة المصيرية أو كما تسمى حديثا الاستراتيجية، والذي يحدث في الغالب نتيجة النمو السريع والمفاجئ لبعض المنافسين، أو ظهور بعض التكنولوجيات الحديثة في المحيط المؤسسي، والتي لا تعير لها المؤسسة بالآ إلا أن تجد نفسها في مرحلة معينة، غير قادرة على مواكبتها مما يعرضها لأخطار جسيمة، وكل هذا لا يتجسد إلا من خلال اتباع طرق علمية حديثة.

كما ذكر الباحثان من خلال مقالهما الأسباب التي يعتقدان أنها الدافع الأول الذي يحول دون جعل المديرين أو المسؤولين يحكمون على الإشارات الأولية أو الضعيفة بالطريقة الصائبة، والمحصورة في:

- الحكم على الأمور انطلاقا من نظرة وقناعة شخصية: لأن هناك العديد من العوامل النفسية المتحكمة في ذلك، والتي يمكن أن نذكر منها، التصور الانتقائي للأمر أو تحليل تلك الإشارات الأولية وفق ما يتناسب والنموذج الفكري أو العقلي للقادة مما يجعل عملية الحكم مشوهة في عديد المرات.

- إضافة إلى عوامل أخرى كالأنانية، وجب إلقاء اللوم على الآخرين، ناهيك عن الانغلاق والتعصب للرأي ورفض الآراء المعارضة.

- موازنة مع المشاكل المتعلقة بالجانب النفسي لمتخذ القرار، ذكر الباحثان أيضا مشاكل متعلقة بالجانب السوسيو-تنظيمي والمتمثلة في الشعور الكاذب بالالتفاف والإجماع حول أمر أو قرار معين، بينما تكون الصورة الحقيقية المتخفية وراء ذلك هي ما تفرضه الضرورة المصلحية من تمتنق ومحابة ومسايرة لمواقف أطراف معينة في طرحها وقراراتها حتى وإن تعارضت مع القراءة الصحيحة والسليمة للإشارات الضعيفة، في هذه الحالة يكون الحل الوحيد هو القضاء على مثل هذه الممارسات من خلال الاستماع إلى جميع الآراء والحكم على الصورة في شكلها الأكبر، حيث يجب فهم جزئية أن عملية إدراك كل التغيرات الحاصلة في المحيط العام المؤسسي في ظل بيئة تنظيمية تسم بالطابع الاجتماعي، تعتبر

عملية معقدة، لا يمكن فهمها في معزل عن الوضع العام الداخلي السائد من شخصيات القادة والسياسات المتجذرة والأطراف الفاعلة.

وخلصت الدراسة إلى ما يلي:

- عملية تحليل معاني ودلالات الإشارات المبكرة لا تقل أهمية عن عملية الإصغاء لها وجمعها، حيث ومن أهم الأسباب التي توقع المنظمات في أخطر المتاعب إما تجاهل الإشارات المبكرة من الأساس، أو التقاطها وجمعها ولكن بالمقابل تشويها من خلال فهمها وتحليلها بالطرق الذاتية التي تنسم بالخطأ في معظم الأحيان.
- يجب على القادة أن يكونوا على وعي ودراية أكبر بتحيزاتهم الإدراكية تجاه الإشارات الأولية أو المبكرة والعمل على تفاديها، وهذا للحد من إمكانية تحليلها بشكل خاطئ مبني على العواطف والأهواء.

ب-La veille stratégique dans le secteur public de la santé au Québec

(Drevon, 2020)

تتحور البحث حول دراسة عملية المراقبة الاستراتيجية للبيئة التنظيمية في مؤسسات الصحة العمومية في كيبك، واستخدمت الباحثة في ذلك دراسة حالات متعددة، وانطلقت في ذلك من تساولين رئيسيين هما:

- ما هي أهم الخصائص التي تتميز بها عملية رصد البيئة المؤسسية في مؤسسات الصحة العمومية بكيبك؟

- ما هي أهداف عملية الرصد البيئي في مؤسسات الصحة العمومية بكيبك؟

وانجر عن هذا السؤال العديد من الأسئلة الفرعية، جاءت كالتالي:

- هل تشكل عملية المراقبة الاستراتيجية لمخطط المؤسسات الصحية العمومية بكيبك دعماً إضافياً لها؟ إذا كانت الإجابة "نعم" فما هي الطرق والكيفيات التي تساهم بها هذه العملية في ترقية الخدمات وتطوير هذه المؤسسات؟ إذا كانت الإجابة "لا"، فما هي الأسباب التي تجعل عملية الرقابة غير مجدية؟

- هل تعتبر عملية الرقابة الاستراتيجية داعما مهما في عمليات اتخاذ القرارات لدى مديري المؤسسات الصحية العمومية المدروسة؟ إذا كان الجواب "نعم" فكيف يساهم الرصد البيئي في ذلك؟ وإذا كان الجواب "لا"، فما هي الأسباب التي تحول دون ذلك؟
- هل تختص عملية الرقابة الاستراتيجية لمخطط المؤسسات الصحية العمومية بكيبيك فقط بدعم عملية اتخاذ القرار أم ان هناك أهداف أخرى تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيقها من خلال هذه العملية؟ إذا كانت الإجابة "نعم"، فيما تتمثل هذه الأهداف؟
- بالرجوع لمعطيات ونتائج عملية المراقبة الدائمة التي يقوم بها مديرو مراقبة العملاء، فيما تتمثل أهم خصائص عمليات الرصد بالمؤسسات المدروسة؟ وما هي محددات الأوقات الأكثر مواءمة لممارسة هذه الوظيفة الرقابية من أجل الحصول على المعلومات الاستراتيجية؟
- وللإجابة على هذه الأسئلة، تبنت الباحثة النموذج البنائي على اعتبار أن الأنطولوجيا البنائية تنظر إلى الواقع بأنه يتجسد من خلال التفسيرات التي يعطيها الباحث للظواهر التي يدرسها، لذا سعت الباحثة إلى وصف واستكشاف الظاهرة بطريقة استقرائية عميقة وكيفية، بهدف وضع تصور لواقع الظاهرة قيد الدراسة بناء على المعارف السابقة المتخمرة، والناجمة عن عملية الملاحظة المعمقة لهذا الواقع طيلة مدة عشر سنوات، والتي أكدت نتائجها في المراحل النهائية للبحث المقابلات والاستجابات سواء المعمقة الرسمية أو غير الرسمية التي أجريت مع عينة الدراسة، والتي تم اختيارها -حسب الباحثة- وفق ثلاثة مستويات، المستوى الأول تمثل في تحديد المجتمع الكلي والمتمثل في كل مؤسسات الصحة العمومية المتواجدة على مستوى منطقة كيبيك. وفي المستوى الثاني، تحديد المؤسسات التي أجريت عليها الدراسة والتي تم اختيارها من منطلق أنها تتوفر على أنظمة رقابية. وفي المستوى الثالث والأخير تم تحديد المفردات التي تم إجراء المقابلات معها، والمتمثلة في مديري مراقبة العملاء وكل المراقبين العاملين تحت إمرتهم، واعتبرت الباحثة أن دراستها تحورت حول عدد محدد من المؤسسات الصحية العمومية المتواجدة في المنطقة الجغرافية المذكورة سابقا، لذا فإنها لا تسعى إلى تعميم النتائج التي توصلت إليها تعميما كليا أو إحصائيا، بل الهدف من هذا البحث هو تناقله والاستفادة منه.

وأنتهت الباحثة دراستها بـ: الإجابة على الثلاث أسئلة الرئيسية التي تم التطرق إليها سابقاً، إجابة نوعية تفسيرية مفصلة، تطرقت فيها لأهم الخصائص التي تتميز بها عملية رصد البيئة في مؤسسات الصحة العمومية بكيبيك، من خلال التركيز على ثلاث نقاط رئيسية وهي: مميزات عمليات المراقبة في حد ذاتها، والجهات أو الأشخاص الفاعلين في القيام بهذه الوظيفة وهذا من خلال ذكر مراكزهم وسماتهم وطرق ممارستهم لهذا الفعل، إضافة إلى التطرق إلى المعلومات أو المعطيات التي اعتبرت الباحثة مُنتجات أو مخرجات ناتجة عن العملية الرقابية، حيث تناولت بالشرح والتفصيل نوع هذه المعلومات ومصادرها وطرق الوصول إليها تحليلها وفهمها، وفي الأخير كفاءات استغلالها والاستثمار فيها.

- التعليق على الدراسات السابقة

يمكن القول أن كل الدراسات السابقة التي تم عرضها كانت على علاقة وثيقة بموضوع البحث، حيث أختيرت الدراسات المحلية الأولى والثانية والرابعة لكونها تناولت نفس المتغيرات، فيما تم اختيار الثالثة لأنها، بالإضافة لكونها تناولت متغير اليقظة الاستراتيجية، فإنها ركزت على المورد البشري المؤسسي، والذي يمثل الزاوية التي انطلقنا منها في بحثنا هذا، لكن الملاحظ من خلال هذه الدراسات إضافة إلى العديد من نظيراتها اللاتي ارتأينا عدم استعراضها بسبب كونها متشابهة إلى حد بعيد، أنها اتفقت كلها على اتخاذ المنهج الوصفي التحليلي طريقاً بحثياً، موظفين في ذلك الاستبيانات كأدوات لجمع البيانات، بهدف الوصول إلى نتائج كمية إحصائية، لذلك فإن النتائج المتحصل عليها لم تتعد كونها أرقاماً وإحصائيات ونسب مئوية سعى الباحثون من خلالها لتقديم قيم دقيقة تحورت في مجملها حول درجة تأثير متغير اليقظة في متغير إدارة الأزمات أو إدارة المخاطر في المؤسسات المدروسة، مما جعلنا نطرح على أنفسنا في المراحل الأولى للبحث عدة أسئلة نذكر منها:

- إلى أي حد تمكنت المسوح من تغطية كل جوانب الموضوع؟
- وهل النتائج الكمية التي اتفقت في مجملها على أن لمتغير اليقظة أثر وفعالية كبيران في نجاعة متغير إدارة الأزمات بغض النظر عن درجة وعي المؤسسات التي خُصت بالدراسة

بذلك، كافية أم أن هذه الظاهرة لها أبعاد ومؤشرات شائكة وأكثر تعقيدا وتحتاج إلى دراسات أكثر عمقا ومعايشة للواقع التنظيمي الجزائري؟

وهو الأمر الذي دفعنا إلى توسيع رقعة البحث جغرافيا والخروج من دائرة الأبحاث الجزائرية إلى الأبحاث العربية، أين وجدنا أن هناك اهتمام كبير بهذه المتغيرات، إلا أن الملاحظ أن هناك العديد من المتغيرات الوسيطة التي يتم البحث فيها بمعية المتغيرين السابقين والتي نذكر منها: تشاركية المعرفة ومتغير الريادة الرقمية كما ورد في الدراسة الأولى، ومتغير التميز البحثي في الجامعات المصرية الذي تناولته الدراسة الثانية، والتميز المؤسسي.

إضافة إلى مجتمع البحث الذي اختاره الباحث في الدراسة الرابعة والمتمثل في جامعة غزة، والباحث عزت راضي في الدراسة الثالثة والمتمثل في الثانويات الصناعية المصرية، شكل بالنسبة لنا محطة مهمة تمكنا فيها من إعادة النظر والتفكير في تصورنا الأول حول متغير اليقظة الاستراتيجية، ونوعية المؤسسات التي يمكن أن تكون مجالا بحثيا لدراسته حيث -وبسبب كون كل الأبحاث والدراسات الجزائرية التي اطلعنا عليها تدارست مؤسسات اقتصادية وصناعية وركزت على أبعاد من اليقظة بعينها كاليقظة التنافسية والتجارية- تولدت لدينا فكرة أن هذه العمليات الرقابية لا تصلح للممارسة والتطبيق إلا في ظل البيئة الاقتصادية، غير أن الدراسات العربية مكنتنا من نقل هذا المتغير إلى بعد آخر والذي كان له دور مهم في تحديد مجتمع وعينة الدراسة فيما بعد.

أما فيما يخص الدراسات الأجنبية فقد تم اعتماد دراستين الأولى كان الهدف منها تأسيسا للجوانب التوثيقية للموضوع، بسبب الكم الكبير الذي ورد فيها من الأمثلة حول الأحداث الواقعية الأزمومية التي انجرت عن تجاهل المعلومات الاستراتيجية، والدروس والعبر التي أخذها المجتمع الغربي، مما جعله يعي أهمية الاستباقية في جمع هذا النوع من المعلومات والاستماع لها ووضع السيناريوهات اللازمة للتعامل معها، أما الدراسة الثانية فقد كانت لها أهمية أيضا في كونها سلطت الضوء على ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية في نوع آخر من التنظيمات وهو المؤسسات الصحية العمومية وما يمكن لهذه العملية أن تقدمه من إضافة في ترقية هذه المنشآت وتحسين الخدمات التي تقدمها.

كل هذا جعلنا نتمكن من تكوين نظرة متكاملة ومستفيضة حول هذا المتغير الرئيس في الدراسة، وكذا الوقوف على أهميته وبحث إمكانية الاستفادة من الميزات التي يتيحها في مجالات غير اقتصادية على غرار قطاع التعليم العالي.

ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

01: التوقع الاستيمولوجي للدراسة: قبل الخوض في غمار المقاربات العلمية المؤطرة لهذه الدراسة، وكذا المناهج العلمية والأدوات البحثية المستخدمة للتوصل إلى النتائج، وجب علينا أولا أن نوضح نوع الدراسة من خلال تبيان التوقع الاستيمولوجي لها كمرحلة أولية وأساسية، تتحدد وتقرر على أساسها كل المراحل النظرية والمنهجية اللاحقة.

كما قد أشرنا في العديد من المواضع إلى الأمر الملاحظ من خلال عملية جرد الدراسات السابقة، والمتمثل في كون معظم الدارسين والباحثين الذين سبق وأن خاضوا في حقل الأزمات قد ذهبوا إلى توصيف مختلف هذه الظواهر واختزال مخرجاتها في عدد لا متناه من التكميمات والتعميمات، مما دفعنا لطرح بعض الأسئلة والتي كانت بمثابة نقطة الانطلاق في عملية التفكير في الطريقة المثل التي يمكن أن تُتبّع لدراسة هذا الموضوع والتي تمثلت في:

- هل التوصيفات اللامتناهية للواقع الأزماتي في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة، كانت كافية فعلا لرسم صورة واضحة لهذا المجال؟

- هل المناهج التي تتم بها دراسة هذه الظواهر وأدواتها البحثية كافية -وعلى قدر عال من العمق- لتغطية كل جوانب هذه الظواهر التي تسم بالتشابك والتداخل؟
- هل التعميمات التي فرضتها طبيعة النتائج المتوصل إليها من خلال البحوث التي أجريت في هذا الصدد تُحاكي فعلا واقعا موحدا ومُثالا ومتشابهها في كل المؤسسات المدروسة؟

كل هذا دفعنا للتفكير في السير في اتجاه مُغاير، والهدف من التغيير هنا ليس مجرد الاختلاف بغرض الاختلاف فقط، وإنما رغبة في عدم الاكتفاء بوصف الظاهرة المدروسة، والمتمثلة في فعالية اليقظة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات في جامعة بسكرة، والتي نخص بالذكر منها تلك الأزمات المنجرة عن كل ما هو متعلق بشتى النواحي التي تمس الشخصيات البشرية الفاعلة في هذا المجال التنظيمي داخل المؤسسة المدروسة، بل تهدف

لأبعد من ذلك عبر استكشاف وفهم هذه الأبعاد الحياتية الاتصالية والنفسية والاجتماعية والثقافية ومن ثم تحليلها بهدف إعطائها تفسيرات معمقة، مستمدة أساساً من مختلف المعاني والدلالات سواء اللفظية الرمزية أو السلوكية الناتجة أو الصادرة عن المبحوثين، من أجل بناء تصورات حقيقة حول واقع الظاهرة الأزمية والمحفزات الاتصالية والنفسية والاجتماعية والثقافية لهؤلاء الفاعلين فيها داخل هذا التنظيم، ومن ثم محاولة إيجاد حلول تمكننا من التحكم فيها على ضوء عملية اليقظة الاستراتيجية، وهذا على اعتبار أن الواقع الأزموي لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، ما هو إلا نتاج مختلف العمليات والنشاطات التي يقوم بها البناء الاجتماعي المكون لها بشكل دائم ومستمر.

تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى براديجم يتسم بمجالات بحثية واسعة تتحامل فيها الكثير من الفروع والاختصاصات العلمية، كما أنه يجب أن يتسم بثراء فكري كبير يضم كما معتبرا من المنظورات الفكرية، هذا بالإضافة إلى أنه يجب أن يتيح فرصة الاعتماد على طرق وأساليب بحثية متعددة ومتنوعة لتوليد المعرفة، كما لا ننسى أهمية أن تكون له نظرة كلية انعكاسية للظواهر المدروسة، بهدف التمكن من فحصها وتحيصها وكذا نقدها، ناهيك عن المرونة وميزة التفاعلية بين المقاربات النظرية الموظفة من جهة، وبين الدارس والمدرسين من الجهة الأخرى، وهو بالضبط ما يوفره البراديجم التأويلي (الكيفي)، لأنه، وكما اعتبره (ليقي، 2018)، هو مجموعة من المهارات العقلية الإبداعية الدقيقة جدا، حيث لا يمثل ممارستها مجرد مُتعلّم يتعلمها ويطبّقها فقط، بل يعد مساهما مهما في تطويرها من خلال طريقته الخاصة في تنفيذها.

02- النظريات المؤطرة للدراسة: لا تحتم الدراسات الكيفية على الباحث أن يتوقع ضمن فكر نظري معين، لذا فإن المقصود بالنظريات المؤطرة هنا ليس العمل على إثبات أو تفنيد فروضها، وليس أيضا تفسير نتائج البحث بناء على تلك الفروض، وإنما تم الاستعانة بهذه النظريات كمرجعيات فكرية للتمكن من فهم الظاهرة المدروسة على ضوءها من جهة، ولإعطاء الشرعية المعرفية لبعض الأفكار والإسقاطات التي تم تناولها في المتن من جهة أخرى، حيث تم اللجوء إلى بعضها بهدف تأصيل بعض الجوانب الوثائقية، فيما استخدمت

أخرى لغرض المساعدة على فهم الدوافع الاتصالية النفسية والاجتماعية والثقافية لبعض المؤشرات الأزموية المتولدة عن العناصر البشرية، لغرض إعطاء تصور حول إمكانية استعمال اليقظة الاستراتيجية كمراقب وراصد تنظيمي لهذه المحركات، لذا حاولنا أن لا تكون طريقة عرض هذه الأطر النظرية تأريخاً نسرده من خلاله أزمنة ظهورها وتطورها الكرونولوجي، وفروضها، و...، بل سنحاول تجاوز كل هذه الكلاسيكات وصولاً إلى الهدف الرئيسي من توظيفها في هذه الدراسة، والمتمثل في مكان الاستعانة بها وكيفيات إسقاط أهم أفكارها على موضوع ومتغيرات البحث بشكل مباشر، وتمثلت هذه النظريات في:

أ- التفاعلية الرمزية: يمكن اعتبارها النظرية الرئيسية في هذه الدراسة، وتم توظيفها على اعتبار أنها تتيح لنا إمكانية فهم الوجه الماورائي للاتصال داخل المؤسسة المدروسة، من خلال عدم الاكتفاء بقراءة الصورة الخارجية لهذا الاتصال، والذهاب إلى فك رموزه الضمنية التي تجعلنا نعي فعلياً عمق وتعقيد العلاقات السوسيو-تنظيمية، من خلال دراسة الفعل الاجتماعي التنظيمي الاتصالي، بكل ما يحتويه من رموز لغوية وغير لغوية، والتي يصعب تحليلها بعيداً عن الثقافة الاجتماعية المنتجة لها. إضافة إلى فهم الأوجه الماورائية لعدم الاتصال، والتي لا تقل أهمية وخطورة عن سابقتها.

حيث ينتج عن الاتصال الدائم بين الفواعل التنظيمية، رموز خاصة بها تعتبر نظاماً شخصياً تنفرد به دون غيرها، يقوم الفاعلون بتبادل مختلف التأويلات والتقديرية المتعلقة بهذه الرموز، ويتدخل في هذه العملية، حالتهم النفسية خلال استقبال الرموز، وتكوينهم الاجتماعي والثقافي أيضاً. وقد ركزت هذه الدراسة على التأويلات السلبية لمختلف التفاعلات السوسيو-تنظيمية، وما قد ينجر عنها من مواقف أزموية

كما تقوم هذه النظرية على بعد كان بمثابة المدخل التي تم من خلاله ربط عملية اليقظة بهذا الجانب النظري، والمتمثل في كون المعلومات او المعطيات التي تمتلكها الذات التنظيمية بشكل استباقي بخصوص بقية الذوات، تعتبر أساس التوقعات التي يضعها حول تحديد الأدوار داخل النظام المؤسسي وكذا طريقة التفاعل والاتصال. وهو ما تم إسقاطه على المؤسسة المدروسة على أساس انه كلما توفرت لديها معلومات

استباقية تتضمن السمات العامة لتركيبها البشرية، كلما أصبحت لديها قدرة أكبر على التنبؤ بالسلوكيات السلبية ذات الانعكاسات الأزموية مما يعطيها مبدأً أفضلية التصرف تجاهها والتصدي لها. أفكار مستخلصة من (مكاوي، 2020) بتصرف.

ب- الفكر المركب لدى أدغار موران: فيما يخص إدغار موران، لا يمكن أن نسمي استدعائه في هذه الدراسة تنظيراً تأسيسياً بقدر ما كان انتهاجاً لمنهجه الفكري المعقد، حيث تم اعتماده من حيث الطريقة التي تم النظر بها إلى متغيرات هذه الدراسة، مفاهيمياً واصطلاحياً وذلك بانتهاج منهجه المركب، الذي حاولنا من خلاله الابتعاد عن نغ النظرية الاختزالية للظاهرة المدروسة، والمتمثلة في الأزمات التنظيمية في بعدها الإنساني، حيث تم اعتبار المفردة البشرية التنظيمية ثالثاً أزموياً (موران، 2022)، ويتجسد هذا الثالث في كونه فرداً أي ذات بكل ما يحمله المفهوم من تعقيد وتشابك، وهو ما تم شرحه بالتفصيل من خلال نظرية التحليل النفسي في موضع لاحق، ثم وكونه نوعاً اجتماعياً من خلال تسليط الضوء على بعض الأبعاد الأزموية الناتجة عن النوع الاجتماعي في المؤسسة المدروسة ومن ثم كونه جزءاً لا يتجزأ من المجتمع، وهو ما تم شرحه من خلال نظرية الممارسة الاجتماعية لبير بورديو، حيث ساهمت نظرة أدغار موران لمفهوم الأزمة في التركيز على جانب مُغفل أو مُتغاضى عنه في الدراسات الأزموية وهو الذات التنظيمية بكل تعقيداتهما.

ج- نظرية العالم الاجتماعي لبير بورديو: من أهم الأنواع الأزمات المتكررة في الأوساط التنظيمية تلك التي تكون لها أبعاد اجتماعية، ومن أهم المفكرين السوسيولوجيين الذين خاضوا في مواضيع مماثلة، الفرنسي بيير بورديو، حيث جمع من خلال نظريته مجموعة من المفاهيم الهامة التي استعملها لتفسير قواعد الممارسات السوسيولوجية لديه، وقد وظفت هذه الدراسة البعض من هذه المفاهيم والتي نذكر منها مفهوم المجال العام، الذي تم استعماله لتوصيف وفهم المجال التنظيمي للمؤسسة المدروسة وأهم مميزاته الأزموية والتي تتمثل في بعض الهايتوسات السلبية السائدة، والتي قصدنا بها من خلال هذه الدراسة طريقة تكون وتشكل وكذا انتشار مختلف العقليات الأزموية في

المؤسسة المدروسة، كما تم أيضا توظيف مفهوم العنف الرمزي للإشارة إلى بعض الممارسات السلبية المهيمنة، التي تكون في معظم الحالات أسبابا رئيسية للكثير من الأزمات داخل هذا التنظيم. أفكار مستخلصة من (بينتو، 2014) بتصرف.

د- نظرية التحليل النفسي: تم الاستعانة بهذه النظرية من خلال إسقاط ما قاله فريد في نظريته حول تعدد الذوات الإنسانية، وتنوع مكانها وطرق حكمها على ما يحدث حولها، واختلاف كفاءات تفاعل كل ذات منها مع محيطها، حيث تم التركيز على التأثيرات الأزموية الخطيرة التي قد تنتج عن تعارض مواقف ذوات المفردة التنظيمية الواحدة تجاه مختلف المواقف اليومية التي يمكن أن تحدث في الأوساط العملية، من خلال إعطاء قراءات للأزمات التنظيمية عبر ديناميكيات الذات، كرسد تظاهرات هو التنظيمي بوصفه مكن مختلف الاندفاعات الأزمية، وكذا التظاهرات الأزمية لأننا التنظيمية عندما تجد نفسها عاجزة عن الموازنة بين مختلف المطالب الوظيفية، وأخيرا تظاهرات الأنا الأعلى الأزمية عندما يجد هذا الأخير سبلا لتشريع بعض السلوكات أو القرارات التي تحمل بذورا أزمية، وبذلك يتشكل لدينا تصور عام حول هذه المواقف الأزموية، وهو ما يتيح إمكانية أكبر لإيجاد طرق لرصد واستشعار إشارتها الأولية، للتمكن من وضع أنجع الخطط للتصدي لها وإضعافها أو منع وقوعها من الأساس. أفكار مستخلصة من (فرويد، 1990) بتصرف.

03- المنهج الموظف في الدراسة ودوافع اختياره: بما أن الدراسة تندرج ضمن الدراسات التأويلية الكيفية، فإن هذا التوقع الاستيمولوجي يفرض علينا انتهاج أنواع معينة من المناهج العلمية والتي تتسم أساسا بالمرونة والتنوع، حيث ذكر (دليو، 2022) عدة أنواع من هذه المناهج نذكر منها: تحليل الخطاب والتحليل المقارن الكيفي، ودراسة الحالة، والمنهج البيليوغرافي، والمنهج الإثنوغرافي.

وفي ما يخص هذا البحث، فقد تم اختيار المنهج الإثنوغرافي طريقا بحثيا، وهذا راجع لعدة اعتبارات أهمها تلك المتعلقة بنوع الدراسة وما يترتب عنها من إجراءات منهجية،

ثم -في الرتبة الثانية- أسباب معرفية، والتي سيتم فيما بعد التفصيل فيها بإسهاب بعد توضيح المعنى الاصطلاحي لمفهوم الإثنوغرافيا، والذي يستعمل للدلالة على نوع من الدراسات المباشرة التي يتم إجراؤها على جماعات اجتماعية معينة، خلال مدة زمنية محددة والتي تقوم أساسا على الملاحظة بالمشاركة أو/والمقابلات بهدف الوقوف بكل دقة على سلوكياتهم الاجتماعية (دليو، 2022).

وبالعودة للدوافع التي كانت وراء اختيار هذا المنهج، يمكن القول أنه ومن خلال عملية الاطلاع على العديد من المراجع التي تناولت العنصر الخاص بتشخيص الأزمات، وأهم المناهج العلمية المستخدمة في ذلك، يتضح أن معظم ما تم تناوله دار حول منهج دراسة الحالة والمنهج التاريخي، والمنهج المقارن بالإضافة إلى المناهج الوصفية، مما كان دافعا للتفكير في إشكالية منهجية حقيقة يعاني منها مجال إدارة الأزمات التنظيمية، والمتعلقة بإهمال بعض المناهج العلمية التي من شأنها أن تقدم لنا تشخيصا عميقا وحقائق على قدر كبير من الأهمية على غرار المنهج الإثنوغرافي، ربما يتساءل أحدهم حول صحة هذا الطرح، وربما يعتقد الكثيرون أيضا عدم جدوى هذا النوع من المناهج في تشخيص وفهم الأزمات خاصة التنظيمية منها، ولكن يمكن الإجابة على كل ذلك من خلال تسليط الضوء على عدة مسائل نذكر منها: جملة الفجوات المعرفية المتعلقة بالنتائج التي نتوصل إليها الدراسات المتعلقة بمجال الأزمات التنظيمية، والتي غالبا ما تعتمد في جمع بياناتها على الاستبيانات والمقابلات المقننة، والتي يُعطى من خلالها للبحوث مساحة للإجابة عما طرح عليه من أسئلة، وغالبا ما يقوم بدوره بالإجابة عليها وفق معتقداته واتجاهاته، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذه الحالة هو: هل هذه الإجابات المقدمة من طرف هؤلاء المبحوثين، والذين يعتبرون فاعلين أزمويين سواء من قريب أو من بعيد، تُعبر فعلا عن سلوكياتهم التنظيمية؟ على اعتبار أن الاتجاهات تمثل غالبا ما يجب أن يكون، أما السلوك فهو مرآة عاكسة لما هو كائن فعلا في الوسط التنظيمي. في هذا الصدد ذكر (جيامبيتروجوبو، 2014)، أن العديد من علماء السلوك يعتبرون أن الطريقة الصحيحة لمعرفة السلوك الحقيقي لشخص معين هي عدم سؤاله، لأن جوابه في الأغلب سيكون خاطئا، وهذا ليس راجعا لكونه لا يعي ما يفعل بل لأنه

سيحاول بشتى الطرق تكيف إجابته وفق ما يتوقعه الباحث. فمثلا إذا كانت أسئلة الاستبيان تدور حول فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في مؤسسة جزائرية معينة، وما إذا كانت تُدار وفق أسس علمية أم عشوائية، فإن المبحوث سيتوقع في هذه الحالة أن الباحث سيحل محل الناقد إذا لم يتحصل على الأجوبة التي يريدها، لذلك فإن إجاباته ستأتي كمجارة لتوقعات الباحث والمرتبطة غالبا بالطوباويات النظرية التي تدرسها، وبما أن السلوك يعتبر السبب الأول والرئيس في وقوع الأزمات التنظيمية، فإن دراسته بدقة تكون شبه مستحيلة في معزل عن مؤلديه وملاحظتهم عن كذب والانغماس معهم لفهم طبيعة هذه السلوكات الأزمومية والوقوف على الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تبنيها، ومن ثم العمل على التحكم فيها وتعديلها أو حتى تغييرها، الأمر الذي لا يتسنى إلا عن طريق إنشاء علاقات مباشرة مع هؤلاء الفاعلين لرصد كل الأفعال والردود المتعلقة بها، وكذا المكوث وسطهم لفترة كافية لجمع توصيفات شاملة لهذه السلوكات ومشاركتهم بعض الأعمال الروتينية في أداء مهامهم الوظيفية، هذا ما لا نتيحه إلا الإثنوغرافيا التي تجعل المُشخص يصبح مُستشعرا أزمويا حقيقيا، حيث تهدف عملية التحقيق الإثنوغرافي إلى فهم وتأصيل العالم الاجتماعي اليومي للجماعات الاجتماعية المدروسة، من خلال التركيز على مختلف النشاطات الاجتماعية والتفاعلات الحاصلة والمعاني المُستخلصة منها، على اعتبار أن هذه الجماعات تعد صناعة ومنتجة لتلك المعاني، وكل هذا يتم رصده في الزمن المحدد لتسجيل شبكة الملاحظات (ما كليود، 2014). يهدف هذا للوصول إلى مرحلة نتمكن فيها من فهم الطريقة التي ترى وتفسر بها الجماعة المدروسة إثنوغرافيا حقلها الاجتماعي، بكل ما يضمه من عوالم ثقافية. لذا وتماشيا مع نوع الدراسة وأهدافها، فقد تم توظيف الإثنوغرافيا كمنهج وطريقة بحثية لدراسة هذا الموضوع.

04- أدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة: أما فيما يخص الأدوات البحثية الموظفة لجمع البيانات في هذه الدراسة، فقد تم اختيارها أيضا بناء على نوع الدراسة كمنطلق أول والذي يستلزم استخدام أدوات بحثية تمكنا من تحصيل بيانات ونتائج نوعية، ثم بعد ذلك

يأتي المنهج كمنطلق ثان، حيث يعتمد المنهج الإثنوغرافي - كما جاء في التعريف - أساساً على أداة أو تقنية الملاحظة بالمشاركة والتي نعني بها:

انغماس الباحث في الجماعة المجتمعية المدروسة، من خلال التغلغل في بيئتهم الطبيعية بحيث يتم ذلك خلال مدة زمنية ممتدة، يتمكن فيها الباحث من ملاحظة الفاعلين وهم داخل حيزهم الزماني والمكاني، مكتسباً بذلك اطلاعاً ورابطاً وثيقاً وحميماً وشخصياً عليهم وعلى مختلف ممارساتهم (ديلاورتا، 2020).

وبالرغم من كون هذه التقنية تحمل ضمناً مفارقة صعبة، إلا أن النجاح في تطبيقها بالشكل المطلوب يوفر الدقة والعمق في النتائج في الوقت نفسه، وتكمن هذه المفارقة في ما أشار إليه (جوبو، 2014)، والذي اعتبر أن منهجية الإثنوغرافيا تستدعي من الباحث أن يكون مشاركاً خلال فترة دراسته في كل ثايات وأطوار الحياة الاجتماعية للبحوثين، وفي نفس الوقت تتطلب منه الحفاظ على تلك المسافة التي تعد مأمناً في التعامل مع المبحوثين، ليتمكن من الحفاظ على قدرته على تأدية عمله بطريقة سليمة، وهو ما أسماه جيامبيرتو جوبو التوفيق بين ثنائية الاستغراق والانفصال.

واستخدمت هذه الأداة في هذه الدراسة لتحقيق الأهداف البحثية التالية:

- الفهم المعمق للسلوكات الإنسانية لعينة الدراسة ضمن سياقها الثقافي والاجتماعي الوظيفي.
- الوقوف الدقيق على مختلف المعاني الرمزية والأنماط غير المصرح بها علنياً، والتي يستحيل أن تظهر بالاعتماد على المقابلات فقط.
- النظر إلى المجال المدروس بعين أعضاء الجماعة المدروسة، للتمكن من إعطاء تفسيرات منطقية لمختلف السلوكات غير الصحية التي قد يقومون بها بصفة واعية أو غير واعية. وللتمكن من تحقيق هذه الأهداف بدرجة عالية من الدقة، فإن عملية الملاحظة بالمشاركة في هذه الدراسة تخللتها الكثير من المقابلات العرضية أو الصدفية (Informal or Casual Interviews)، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من عملية الملاحظة بالمشاركة في المنهج الإثنوغرافي، والمتمثلة في تلك الأحاديث والحوارات غير الرسمية والتي جرت

بشكل طبيعي أثناء مختلف عمليات تفاعل الباحثة مع أفراد مجتمع البحث، خلال أدائهم لمختلف نشاطاتهم اليومية، وذلك دون إعداد أو تحضير مسبق لأسئلة موحدة، والتي جرت غالبا خلال تناول الطعام مع المبحوثين، أو أداء الأعمال الوظيفية، أو مختلف المناسبات والتظاهرات العلمية كالمناقشات والمقتنيات والندوات العلمية. وتكمن أهميتها في كونها:

- ساعدت بشكل كبير في اكتشاف وتفسير بعض المعاني التي لم تتمكن السلوكات الملاحظة من ترجمتها بشكل جلي.
- ساعدت في زيادة درجة فهم الباحثة لمجالها البحثي من خلال جملة التعبيرات واللغة التنظيمية السارية بين المبحوثين.
- كما ساهمت بشكل كبير في بناء شبكة علائقية مبنية على الثقة، بالنظر لعفويتها لكونها تنشأ من مواقف طبيعية صدفية وليس بموعود مسبق.
- والأهم من كل ذلك أن هذا النوع من المقابلات مكّن الباحثة من الحصول على بيانات علمية مهمة وغنية لأنها مأخوذة أساسا من بيئة طبيعة وليست مُصطنعة كملك التي تفرزها المقابلات الرسمية المحددة سابقا.
- حيث تناول (Kawulich, 2005) الأهمية الكبيرة لتوظيف هذا النوع من المقابلات جنبا إلى جنب مع الملاحظات بالمشاركة للتمكن من الوصول لفهم أعمق لمختلف السياقات الاجتماعية والثقافية.
- كما قدم (Dewalt, 2011) دليلا عمليا لاستخدام الملاحظة بالمشاركة بما في ذلك تضمين المقابلات العرضية بها، وهو ما حولت الباحثة اتباعه تطبيقيا.
- أما فيما يخص الأداة البحثية الثانية، والتي تعد أيضا إحدى التقنيات التي يعتمد عليها المنهج الإثنوغرافي، فهي المقابلات المفتوحة، حيث يعتبر (Spradley, 1979) أن المقابلات تؤدي دورا محوريا في تعميق المعرفة الداخلية حول المجتمعات المدروسة، وذلك بالنظر لما تساهم به من تمكين الباحث من تكوين صورة وفهم متكامل وشامل لدور الأفراد كفاعلين اجتماعيين، كما اعتبر ذات المرجع أن المقابلات الرسمية تُكمل

وظيفة الملاحظة بالمشاركة وهذا يتجسد في كونها تعطي مساحة للباحث تمكنه من مقارنة ما يقوله المبحوثون مع السلوكات والممارسات التي يقومون بها على أرض الواقع، وتجدر الإشارة أنه تم التوجه من خلال هذه الأداة إلى فئة الرؤساء بالمؤسسة المدروسة والتي سوف يتم التطرف لهم بإسهاب في عنصر عينة الدراسة. وهدفت الباحثة من استعمال هذه الأداة إلى:

- استكشاف والوصول إلى المعاني العميقة والمفاهيم الثقافية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة من وجهة نظر المبحوثين أنفسهم، وهذا بسبب مرونتها الكبيرة التي أتاحت استطراد بعض المعطيات المهمة وفقا لاهتمامات المبحوثين والتي اختلفت باختلاف المصالح الموكلة إليهم.
- التأكد من المعطيات التي تم تحصيلها ميدانيا ومحاولة إيجاد تفسيرات لها، من خلال عرض بعض المواقف أو المعلومات التي تم التوصل إليها ميدانيا على المبحوثين باستعمال المقابلات الرسمية المفتوحة ومحاولة الوقوف على مدى وعيهم ومعرفتهم بما هو حاصل فعلا، ومن ثم معرفة وفهم تصوراتهم حوله.
- وهو ما ذهب إليه (Bernard, 2006) في هذا المرجع الذي ناقش فيه أنواع المقابلات المستخدمة في البحوث الانثروبولوجية، كما يصف المقابلات المفتوحة على أنها أداة جد مهمة في البحوث الاثنوغرافية، والتي اعتبرها أداة تستخدم لاستكشاف مختلف المعارف الثقافية المعتقدات والتصورات بتوظيف حوارات مفتوحة يكون فيه الباحث بعيد عن أي تقييد.
- جمع والاستفادة من بعض السرديات لمواقف شخصية متعلقة بالمبحوثين والتي ساهمت بشكل كبير في توضيح الكثير من السياقات الثقافية والاجتماعية، وهذا راجع بالدرجة الأولى لكونها قائمة على محاور رئيسية ولا تعتمد على الأسئلة الثابتة.

أ- المجتمع الكلي للبحث: لقد تم ذكر، خلال مرحلة تحديد نوع الدراسة، أنها ستكون مرحلة مهمة ستترتب عليها تقريبا كل الإجراءات المنهجية القادمة، بما في ذلك تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، حيث تعتبر العينات غير الاحتمالية الأكثر تناسبا مع البراديجم التأويلي (راضي، 2023). وهي التي تتسم بأنها لا تتيح نفس فرص الظهور لكل أفراد العينة على اعتبار أن هذا النوع من الدراسة يستلزم التوجه للمفردات التي يعتقد الباحث أنها على قدر كبير من المعرفة المتخصصة حول موضوع الدراسة، بهدف اكتساب وتكوين معرفة عميقة حول المتغيرات المدروسة من وجهة نظر الفاعلين والذين نقصد بهم هنا أفراد العينة البحثية، وهي نفس الفكرة التي ذهب إليها (دانييل، 2015) حين ذكر أن الحاجة البحثية أحيانا تستدعي التوجه بالدراسة لعناصر بعينها، واعتبر ذلك بمثابة نقطة قوة إضافية لهذا النوع من العينات، السبب الآخر لاختيار هذا النوع العينات هو حسب ما ذكره نفس المصدر السابق (دانييل، 2015) والمتمثل في أنها أقل تعقيدا من حيث الإجراءات التنفيذية.

وبالنظر إلى خصوصية المنهج المستخدم في الدراسة، فإن هذا يستلزم التوجه إلى عينة بحثية بسمات معينة أهمها الحجم الصغير، وهذا للتمكن من تطبيق الإجراءات المنهجية التي يقتضيها هذا المنهج وبأعلى قدر ممكن من الاحترافية، حيث تم اختيار عينة غير احتمالية ضمن المجال البحثي للدراسة والمتمثل في جامعة "محمد خيضر" -بسكرة - وهذا راجع لعدة اعتبارات نذكر كنها:

- طبيعة الإشكالية المطروحة: كونها تحاول فهم الظاهرة الأزمية ذات المحركات الإنسانية في المؤسسات الجامعية الجزائرية، ومن ثم محاولة إيجاد حلول فعالة لإدارتها في ضوء نظام اليقظة الاستراتيجية.

- منهج الدراسة: والذي يستلزم التوجه نحو مؤسسة جامعية تتيح إمكانية تشكيل شبكة علائقية ضمن أطر غير رسمية مع المبحوثين، مما يجعل عملية الملاحظة بالمشاركة أكثر فعالية، وهو الأمر الذي تتيحه جامعة "محمد خيضر" بسكرة بحكم الانتماء إليها في إطار

تكوين أكاديمي لمدة تقارب الخمس سنوات، مما ساهم في تكوين هذه الشبكة العلائقية وتقويتها مرحليا.

- سهولة التنقل إلى المؤسسة المدروسة والاحتكاك بأفراد العينة، وهو ما يتيح إمكانية إجراء الإثنوغرافيا والانغماس في الحياة الاجتماعية للعينة المدروسة، مما يختصر الجهد والوقت والتكاليف المادية أيضا.

- المسؤولية الاجتماعية: إن اعتبار الباحث جزءا لا يتجزأ من المنظومة المؤسسية الجامعية الجزائية ككل، يفرض عليه أن يكون مساهما بشكل أو بآخر في حل بعض الأجزاء والثنائيات الأزموية التي تهدد هذا القطاع، لتصبح - في هذه الحالة - المؤسسة الجامعية التي ينتمي إليها سواء كموظف أو كمتكون أولى بهذه الإسهامات البحثية والعلمية، مما جعل هذا الدافع أحد أقوى دوافع اختيار جامعة "محمد خيضر" بسكرة كمجتمع كلي لإجراء هذا البحث، محاولة لتشجيع كل العناصر الوظيفية في كل المؤسسات الجزائية عامة والجامعية منها خاصة لأن تكون أكثر فعالية وإبداع في إيجاد حلول للمشكلات التي تعاني منها مجتمعاتهم ومجالاتهم التنظيمية بغض النظر عن طبيعة نشاطها.

ب- عينة الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة الحصية أو الحصصية غير النسبية (دانييل، 2015، صفحة 157)، وهذا راجع لكونها تعتبر نوعا من أنواع العينات غير الاحتمالية، لكي يتمكن من البقاء في نفس الاتجاه المنهجي النابع أساسا من التوجه الاستيمولوجي، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، نهدف من خلال اختيار هذا النوع من العينات إلى تحقيق تمثيل متوازن لمجموعة من الخصائص الوظيفية والعلمية والأكاديمية والبيداغوجية ذات الصلة بموضوع البحث، والتي تهمس كل المكونات البشرية للمؤسسة المدروسة، حيث لم يتم تحديد عدد المبحوثين بشكل مسبق وصارم، تماشيا مع طبيعة البحث الكيفي الذي لا يقوم على التقديرات العددية أو الإحصائية المسبقة بقدر ما يقوم أساسا على مبدأ التشبع بالمعطيات، وقد استمرت عملية جمع المعطيات حتى الوصول إلى المرحلة التي لم تعد فيها الملاحظات بالمشاركة أو المقابلات المفتوحة تقدم أي بيانات جديدة، أو أنماطا إضافية في رؤى وتصورات

المبحوثين (Hennink, 2020) ، ويجمع هذا النوع من إمكانية الاستفادة من ميزات العينة القصدية والحصصية في نفس الوقت، وهذا من خلال التوجه نحو مجموعة من أفراد المجتمع المستهدف تتسم بسمات معينة ، على اعتبار أن التوجه لفاعلين بعينهم يُعتقد أنهم يحوزون المعرفة المتخصصة اللازمة لتغطية وإشباع الحاجة البحثية للباحث تعد نقطة قوة لهذا النوع من العينات.

ولاختيار العينة تم اتباع الخطوات التالية والتي حددها (دانييل، 2015، صفحة 155):
- تحديد معايير الإدماج والإقصاء: تحورت المعايير التي تم اللجوء إليها لتحديد الفاعلين التنظيميين الذي سيتم التوجه إليهم في المجتمع المستهدف حول اختيار المُفردات التي يُعتقد أنها ممكن أن تتوفر لها المعلومات الوافية حول متغيرات الدراسة وموضوع البحث بصفة عامة والمتمثلين في:

حصة المسيرين أو الإدارة العليا: والتي ضمت مدير الجامعة المدروسة وكل النواب، وهذا راجع لعدة اعتبارات أهمها، كون متغير اليقظة الاستراتيجية متعلق أساس بنظرة وثقافة متخذي القرار، لذا فإن محاولة معرفة وفهم تصورات واتجاهات هذه الفئة للمتغير الرئيسي للدراسة أمر بالغ الأهمية، وقد تم التوجه إليها بحثيا باستخدام أداة المقابلة المفتوحة.

حصة الطلبة: تمثلت في طلبة الدكتوراه سنة ثانية فما فوق من جميع التخصصات والكليات الأكثر احتكاكا بالوسط الجامعي، والذين يزاولون مهام التدريس على مستوى كلياتهم، لكونهم يحوزون على المعرفة المتخصصة المتعلقة بمتغيرات الدراسة أكثر من بقية الطلبة. وهذا لكونهم كونوا خبرة نوعا ما من خلال احتكاكهم المتواصل بالإدارة من جهة، وممارساتهم البيداغوجية المكتسبة من خلال التدريس من جهة أخرى، على عكس نظرائهم ممن لا يرتادون الجامعة المدروسة إلا في الاجتماعات الدكتورالية ومختلف الفعاليات العلمية.

حصة الأساتذة: تمثلت في الأساتذة الذين زاولوا أو لا زالوا يزاولون مهام إدارية على مستوى أقسام مختلف الكليات، وهذا بغرض الاستفادة من معرفتهم المتخصصة

ذات الصلة بموضوع البحث كأساتذة وإداريين في نفس الوقت، وبالرغم من التركيز الكبير على هذه الفئة، إلا أن هذا لا ينفي أن بعض أبعاد ومؤشرات الموضوع دفعتنا - في العديد من المرات- للخروج عن هذه الدائرة إلى أساتذة لم يزاووا مهام إدارية.

- حصة الموظفين الإداريين: حيث تم التوجه للأفراد المختارين بشكل قصدي نتيجة لعدة اعتبارات منها المعرفة المتخصصة بموضوع البحث من جهة وشعبيتهم وسمعتهم في الكليات والتي جعلتهم أكثر احتكاكا ومعرفة بكل المكونات البشرية المكونة لها، مما يخولها لامتلاك قدر كبير من المعلومات حول الأفراد والممارسات الحاصلة.
- تحديد أسباب اختيار كل حصة من المجتمع الكلي: تمثلت ضوابط اختيار الحصة في توفر المعلومات التي يحتاج إليها الباحث حول متغيرات الدراسة، التي تم البحث فيها اثوغرافيا مع أفراد العينة وتمثل هذه المتغيرات في الأزمات التنظيمية بشكل عام، وطرق التنبؤ بها والتيقظ تجاهها باستخدام نظام اليقظة الاستراتيجية.
- تحديد حجم العينة: تجدر الإشارة إلى أن حجم العينة في هذا النوع من الدراسات لا يمكن تحديده بدقة إلا عند الانتهاء من الدراسة، لأن الحكم على حجمها بأنه كاف يكون فقط حين يصل الباحث لمرحلة يكون فيها متشعبا ومكتفيا من المعطيات التي تم جمعها من الأفراد المبحوثين، وإلا فيمكنه التوجه إلى مبحوثين آخرين. حيث -وعلى سبيل المثال- العدد الذي وصلت من خلاله الباحثة لمرحلة التشبع لدى الطلبة يختلف عن عدد الأساتذة، ويختلف كذلك عن عدد الإداريين.

وقد تم تفضيل العينات الحصصية القصدية، على العينات الحصصية المتاحة، كون اختيار العناصر المبحوثة تمثل في شخصيات تنتمي إلى شرائح أو فئات بعينها من المجتمع المستهدف وهو الأمر الذي جعلها أكثر ملاءمة للاختيار (دانيل، 2015، صفحة 143). وسيتم التفصيل في هذه المفردات البحثية وخصائصها في الفصل التطبيقي أو الجانب الميداني للدراسة.

06-صعوبات الدراسة:

- صعوبة تكييف عنوان الدراسة مع الطرق المنهجية المختارة للدراسة.
- صعوبات الاندماج مع المبحوثين خاصة فيما يتعلق بالكليات والمعاهد التي كانت الباحثة دخيلة عليها مما استلزم تكوين بعض الشبكات العلائقية الجديدة، وهو الأمر الذي استنزف الكثير من الوقت والجهد من الباحثة.
- كانت المعلومات المتحصل عليها من الأساتذة صعبة المنال أكثر من بقية الفئات الأخرى، نتيجة لكونهم كانوا حذرين جداً بشأن كل تصرفاتهم وتصريحاتهم.
- صعوبات متعلقة بإجراء المقابلات مع المسؤولين بسبب كثرة انشغالاتهم.

الفصل الثاني

اليقظة الاستراتيجية بين

المنطلقات النظرية

والممارسات الواقعية

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

تمهيد

إن الديناميكية والتغير المستمرين اللذين تعرفهما بيئة الأعمال يجعلان المؤسسات في حالة دائمة من التخوف والترقب مما هو قادم وانعكاسه على استقرار أوضاعها، لذا فقد وجدت هذه التنظيمات نفسها تحت حتمية المسح الدائم لهذه البيئة، والوقوف على كل التغيرات الحاصلة فيها مهما كانت طفيفة.

كل هذه المعطيات جعلتها تتسابق وتتسارع نحو تطبيق أنظمة رقابية إدارية فعّالة، تمكنها من رصد وتحليل المعطيات التي من شأنها أن تكون لها آثار لاحقة على نشاطها، مما دفع الدارسين والمهتمين بالشأن الإداري إلى الاطلاع والانفتاح على مجالات أخرى كالمجال العسكري، للاستفادة من الوسائل والميكانيزمات التي يتم استعمالها، لمسح البيئة العسكرية وجمع كل المعلومات المتعلقة بالعدو، فكان بذلك جهاز اليقظة الاستراتيجية هو الخيار الأمثل والأكثر عملية وفعالية في تحقيق هذه الأهداف التنظيمية، وفي ما يلي سيتم التطرق بالشرح والتفصيل لكل ما هو متعلق بهذه العملية نظريا وتطبيقيا.

أولا: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وأهم المداخل الفكرية الفاعلة في بلورته

01- : نشأة وتطور مفهوم اليقظة الاستراتيجية

مصطلح "اليقظة" هو ترجمة للكلمة الفرنسية "Veille"، التي تستعمل للدلالة على السهر، أي البقاء في حالة من الوعي التام بكل ما يجري من حولنا. ونقول "تيقظ الشخص" أي تنبه لأمر معين واحتاط منه.

ويستخدم ذات المصطلح في المجال التنظيمي للدلالة على الملاحظة الاستباقية للبيئة الخارجية للمؤسسة، والتحليل الدائم للمعلومات المتحصل عليها ووضعها في صورة بيانات، كل هذا بهدف تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

ومصطلح كاشف يشير أيضا إلى اليقظ الذي يكون في حالة دائمة من التأهب والمراقبة لاكتشاف كل ما يمكن أن يطرأ من جديد، في كل زمان وتحت أي ظرف. (منصف، 2018، صفحة 94)، وفي ما يلي سيتم التطرق إلى الجذور التاريخية للمصطلح، والتطور الذي عرفه مفاهيمها وتطبيقاتها.

أ- الجذور والمنطلقات التاريخية لليقظة الاستراتيجية

يعود الظهور الأول لمفهوم اليقظة الاستراتيجية إلى ستينيات القرن الماضي، وبالضبط في الولايات المتحدة الأمريكية أين أُصطلح عليه بـ "مسح البيئة"، حيث قدم (Aguilar 1967) دراسة وضح فيها طرق وكيفيات الحصول على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، واستثمارها في عملية اتخاذ القرارات، لتسهيل الأمور على متخذي القرار في تحديد المواقف اللازمة التي من شأنها أن تساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة. (Aguilar, 1967)

ثم ظهر بعد ذلك مفهوم اليقظة الاستراتيجية في فرنسا خلال ثمانينيات القرن الماضي، أين جرت تسميته بـ "الترصد"، و"التنبه"، كما ساهمت أعمال مايكل بورتر 1986 في بلورة المفهوم أكثر من خلال توضيحه لطرق تحليل البيئة التنافسية للمنظمات بغرض تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجه المؤسسات. (منصف، 2018، صفحة 96)

لنتوالى بعد ذلك العديد من الإسهامات العلمية التي ساعدت على بلورة مفهوم اليقظة الاستراتيجية، ليصبح الحديث عنه يعني مجموعة الأنشطة المستمرة والمتكررة التي تهدف إلى مراقبة بيئة التنظيمات في جوانبها التجارية والتكنولوجية... بهدف استباق الأحداث الممكنة الحصول.

يمكن القول -نخلاصة لما سبق- أن اليقظة الاستراتيجية مرت خلال تطورها بثلاث مراحل رئيسية هي:

-المرحلة الأولى: تمثلت في أنها عملت على جمع المعلومات المتعلقة بالمنافسين فقط حيث مورست بطريقة غير رسمية، لتحقيق أهداف تكتيكية، لكن عملية تحليل تلك المعطيات كانت ضعيفة ولم يتم استغلالها بالشكل اللازم في عملية اتخاذ القرارات.

-المرحلة الثانية: تمثلت في تحليل أعمق نوعا ما للمنافسين ومختلف العمليات الصناعية، حيث مورست بشكل رسمي وتمكنت من تحقيق بعض الأهداف التكتيكية، وتم الاعتماد في تحليل المعطيات المتحصل عليها على الأرقام والبيانات الكمية فقط، وبدأ يظهر ارتباط القرارات الاستراتيجية بما ينتج عنها من بيانات لكنه بقي خلال هذه الفترة متوسطا.

-المرحلة الثالثة: أصبحت اليقظة الاستراتيجية مقياسا حقيقيا لمدى ذكاء التنظيمات، حيث باتت تمارس برسمية أكثر، وأضحى توجهها لا يقتصر على تحقيق الأهداف التكتيكية فقط، بل تجاوزه للوصول للأهداف الاستراتيجية الكبرى، وصارت المؤسسات تقوم بتحليل المعطيات الناتجة عن ممارستها تحليلا كميا ونوعيا، ونتج عن ذلك أن عملية اتخاذ القرار غدت ذات ارتباط وثيق بهذه العملية، ولا تتم إلا في ضوء المعطيات المجمعة وفقها.

ب:- التيارات الفكرية الفاعلة في تشكّل مفهوم اليقظة الاستراتيجية. (منصف، 2018، الصفحات 108-114)

-التيار العسكري: يعتبر الفكر العسكري من أهم التيارات ذات الأثر الكبير في تشكّل وتبلور مفهوم اليقظة الاستراتيجية، وهذا بالنظر لجذوره الممتدة ذات العلاقة للصيقة بمفهوم الاستخبارات، حيث كان المسؤولون العسكريون يولون أهمية كبيرة لهذا المفهوم لأن سعيهم الأكبر كان تفادي كل ما يمكن أن يفاجئهم من طرف العدو، لذا كوّنوا خلايا استخباراتية تُعنى بالاستعلام عن كل ما يخص الأعداء من أجل القضاء على عامل الشك وعدم التأكد، وكانت هذه المقاربة أساسا لفكرة الاستخبارات العسكرية، لتنبثق منها بعد ذلك فكرة الاستعلام في المجال الاقتصادي، ثم فكرة اليقظة الاستراتيجية كجزئية منها، وكان لهذه المقاربة أثر كبير، لأن فكرة المؤسسات حول بعضها البعض لم تكن قائمة على النظر للآخر كمنافس بل كعدو، وهذا يتضح من خلال ما ورد في الكثير من التعريفات على أن اليقظة عملية

تهدف من خلالها المؤسسات إلى حماية نفسها من هجومات المنافسين، وذهب البعض الآخر لاستعمال ألفاظ أخرى على غرار الدفاع، الحماية،...

-التيار الاقتصادي: تختلف نظرة المؤسسات لبعضها البعض تبعاً لهذه المقاربة، حيث لا توافق على النظر إلى المؤسسات الأخرى على أنها أعداء يجب الاحتماء منهم، ولكن تدعو إلى اعتبارهم منافسين، يتسابق كل منهم للظفر بموقع استراتيجي في بيئة الأعمال، ويعمل بشكل دائم على الحفاظ عليه وتعزيزه، ومن الأسباب التي جعلت هذه المقاربة تهتم بالمسار الاقتصادي كونها ارتبطت بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة. ورَكَزَت جُلَّ التعريفات المنضوية تحت هذا التيار الفكري على اعتبار اليقظة الاستراتيجية سيرة معلوماتية، تكون بواسطتها المؤسسة في استماع استباقي للمعلومات التي تتضمن الإشارات الضعيفة في بيئتها، والتي قد تشكل إشارات إنذار مبكرة للأزمات المحتملة، والمقصود بالإشارات الضعيفة هنا التركيز على أبسط المعلومات الأولية وانتقاء المهمة منها بذكاء، لأنه كلما كانت المعلومة أولية كلما عني ذلك أن الأزمة ما تزال بعيدة، وهناك الوقت الكافي للتعامل معها، وكلما كانت الإشارات قوية، عني ذلك أن قواها تفاعلت أكثر وأن وقت وقوعها الفعلي بات وشيكاً.

-التيار الأخلاقي والرقمي: ظهر هذا التيار كناقذ ومصحح للنظرتين العسكرية والاقتصادية اللتين تم التطرق إليهما من خلال ما سبق، حيث عاب على الأول كونه يقوم على فكرة جمع المعلومات بصفة مستمرة، إما للتأهب الدائم للهجوم على المؤسسات الأخرى على اعتبار أنهم أعداء، وإما استعداد واتخاذاً لوضعية الدفاع الناتجة عن التخوف من الهجومات المحتملة.

أما فيما يخص النقد الموجه للتيار الاقتصادي فهو السعي وراء الظفر بالمكانة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، وبسط الهيمنة والنفوذ وسط المنافسين بشتى الطرق والوسائل حتى ولو كانت غير أخلاقية، حيث ركّز هذا التيار على الجانب الأخلاقي من خلال عدة تعاريف مقدمة نذكر منها: أن اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة هي نشاط للاستعلام في إطار شرعي وأدبي. (Goria, 2006).

- أما الشق الثاني لهذا التيار فقد ربط مفهوم اليقظة الاستراتيجية بالجانب التكنولوجي وهذا بسبب التطور الكبير الذي يعرفه المجال الرقمي، والزخم المعلوماتي الهائل الذي يوفره، حيث باتت عملية مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسات أمراً أسهل مقارنة بما كانت عليه سابقاً، لكون المعلومات أصبحت متاحة أكثر وسهلة التحصيل بسبب مبدأ الخوارزميات، الذي تعمل وفقه كل التطبيقات ومحركات البحث.

من خلال ما سبق، يمكن القول أن المفهوم الحالي لمصطلح اليقظة الاستراتيجية جاء نتيجة اختلاف الرؤى والمنطلقات الفكرية عبر التاريخ، حيث كانت التراكمات المعرفية الناتجة عن النقد والتطوير ومحاولة سد مكامن النقص خلال كل الحقب الزمنية أساس هذا التطور، ومن هنا يمكن أن نستعرض جملة من التعريفات المعاصرة المقدمة لليقظة الاستراتيجية.

02: أهم الجوانب التعريفية المقدمة لمفهوم اليقظة الاستراتيجية

- هي عملية البحث وجمع المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل تسليط الضوء على ما يعترضها من مشاكل والسعي إلى وضع حلول علمية لها، مع عدم إهمال الفرص واستغلالها بالطريقة المثلى لتحقيق أهداف المؤسسة. (عبدالفتاح، 2022).

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن الباحث ذهب لجعل العملية الرقابية مقتصرة على المحيط الخارجي للمؤسسة فقط.

- وعرفت أيضاً على أنها نظام رقابي يساعد متخذي القرار على صناعة القرارات الهامة، وذلك بالمراقبة الدائمة للبيئة التنافسية، للتمكن من متابعة كل التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية للتنظيم. (الزعيبي، 2019).

نفس الملاحظة بالنسبة للباحث الثاني، الذي ركز في تعريفه على البيئة الخارجية بصفة عامة والبيئة التنافسية بصفة خاصة، والتي يقصد من خلالها مراقبة المؤسسات المنافسة وكل ما يتعلق بها، خاصة التطورات التكنولوجية وهذا بهدف إبقاء المنافسة في دائرة الاهتمام الرئيسية لمسيرة التطورات الحاصلة من حولها.

- عبارة عن عملية تسعى من خلالها المؤسسة لإيجاد فرص جديد لها، والتقليص من حالات الشك وعدم التأكد اللذان تمر بهما، واللذان ينجران في اغلب الأحيان عن نقص المعلومات المتعلقة ببيئة المؤسسة. (زواش، 2017).

يمكن اعتبار هذا التعريف أكثر إلماما من التعريفين السابقين لكونه لم يحدد نوع البيئة التنظيمية الواجب مراقبتها.

- ويعرفها Baumard على أنها عمل منظم ودائم يعمل على الرصد المستمر للبيئة التنظيمية، ويعنى بالبحث عن كل المعلومات ذات التأثير على تطور ونمو المؤسسة، حيث تؤدي المراقبة دورا هجوميا في اكتساب المعارف حول البيئة، ودورا دفاعيا للحفاظ على تلك المعارف وحمايتها. (Baumard, 1991).

- كما عرفها منصف بن خديجة على أنها عمل جماعي مستمر يؤديه مجموعة من الأفراد بكل إراداتهم الحرة، حيث يبحثون ويتبعون المعلومات التي تتميز بكونها تعطي تصورات استباقية حول الأحداث المستقبلية، والتي قد تسبب تغييرات على البيئة الخارجية للمؤسسة، ثم يقومون باستخدام هذه المعلومات في اقتناص الفرص والتقليل من إمكانية وقوع الأخطار. (منصف، 2018، صفحة 103).

قبل الانتقال إلى التعليق على التعريفات السابقة وربما الذهاب إلى نقد بعض جوانبها، يجب علينا -أولا- فهم بعض المصطلحات التي تكررت تقريبا في جميع ما تم ذكره على غرار، بيئة المؤسسة، أداء المؤسسة في ظل البيئة،

- بيئة المؤسسة: يقصد بها كل ما يتعلق بالمؤسسة ومحيطها سواء داخليا أو خارجيا حيث عرفها W.Dill بأنها جزء من المحيط الإداري، يلائم وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وجعل هذا المحيط ينحصر في خمس مجموعات من المتعاملين هم: العاملون، الموردون، المؤسسات المنافسة، وأضاف على ذلك المجموعات الضاغطة وذات الأثر بالحكومات، والنقابات. (أبوقط، 1993)

يعتبر هذا التعريف جد ضيق بالنظر للأطراف الفعلية التي تمثل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا، وأبسط مثال على ذلك هو المجال التكنولوجي الذي كثيرا ما يكون له أثر كبير في التأثير على كل جوانب المؤسسة، كما أن لفظة "جزء" التي أوردتها في بداية التعريف تتعارض والمبدأ الشمولي لمصطلح البيئة بشكل عام.

-وتتميز هذه البيئة بجملة من الخصائص نذكر منها: (نجيمي، 2018).

التعقيد: ويعني أن التنظيمات تنشط في وسط تتعدد وتختلف فيه الأنشطة، والرؤى والمفاهيم حول بيئة الأعمال، وكذا الاستراتيجيات والخطط المرسومة لتجسيد هذه الرؤى، وطبعا على المؤسسات فهم واستيعاب كل ذلك للتمكن من البقاء في السباق التنافسي.

الديناميكية: نعني بها الحركة والتغير الدائم والمستمر في بيئة الأعمال، والذي تفرضه عدة معطيات نذكر منها التطور التكنولوجي الهائل والسريع، وكذا النشاط والتحرك الدائمين للمنافسين، مما يفرض على المؤسسات الاطلاع على هذه التغيرات أول بأول ومحاولة التنبؤ بها ومسايرتها.

عدم التأكد: عادة ما ينتج هذا العنصر عن قلة المعلومات التي بحوزة التنظيمات بشأن ما يجري حولها، لتجد نفسها غير متيقنة من مواقفها وقراراتها، لذا نجد أن المؤسسات تسعى جاهدة لإزاحة كل غموض من خلال عمليات الرصد والمراقبة الدائمين للبيئة، حتى يبقاها في حالة دائمة من التفتن واليقظة.

-أداء المؤسسة في ظل البيئة: يعتبر كل من Miller et Bromily بأنه يعكس طرق استغلال المؤسسة لما تملكه من موارد مادية وبشرية بأقصى فعالية ممكنة، (عداي، 2000). في ظل بيئتها التي تتميز بالديناميكية الدائمة وعدم الاستقرار.

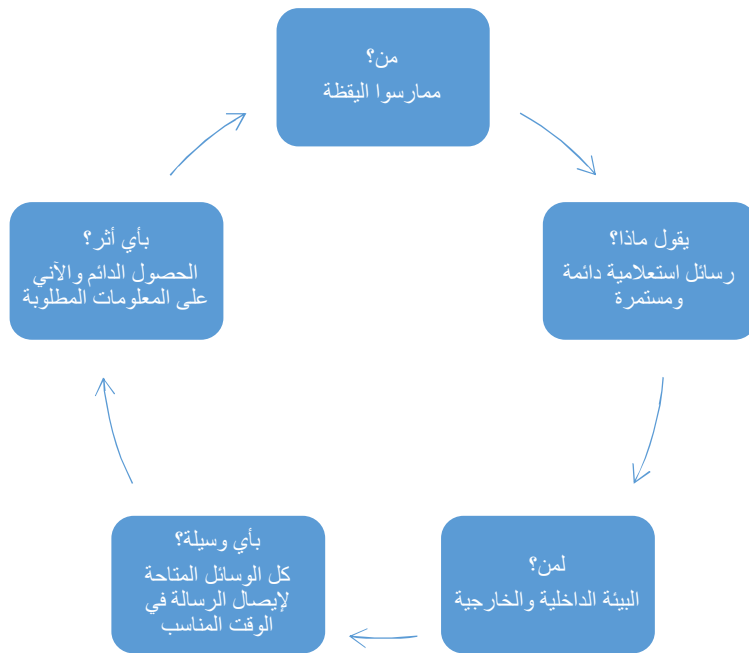
03: البعد الاتصالي لمفهوم اليقظة الاستراتيجية: يعتبر الاتصال عملية ديناميكية ومستمرة، الهدف الرئيسي منها هو نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والاتجاهات والمشاعر بين الأفراد

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

والجماعات باستعمال وسيلة معينة قد تكون شفوية أو كتابية أو غير ذلك من الوسائل المتاحة، للتأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد المستهدفين من الاتصال. (عواج، 2019).

من خلال التعريف أعلاه، يمكن القول أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية اتصالية متكاملة الأطراف، حيث أنها ديناميكية ومستمرة وتهدف إلى تحقيق أحد أهم أهداف الاتصال ألا وهو الحصول على المعلومات وتبادلها باستعمال كل الوسائل المتاحة تقليدية كانت أم حديثة، إضافة إلى أن كون تحسين سيرورة العمل ودعم التفاعل بين المفردات التنظيمية داخل المؤسسات يعتبر هدفا اتصاليا تعتمد عليه اليقظة الاستراتيجية لزيادة التغذية المعلوماتية، مما يزيد من نجاحها.

1- النموذج الاتصالي لعملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة:



- من إعداد الباحثة -

وجب فهم أن عمل اليقظة الاستراتيجية مرتبطة تماما ببيئة المؤسسة، لأنها تقوم بالمراقبة الدائمة لها وكل ما نتعرض له من تغييرات تكون له -بالضرورة- آثار وانعكاسات على أدائها.

لكن الملاحظ، من خلال الاطلاع على جملة من المراجع، أنه كثيرا ما يتم ربط اليقظة الاستراتيجية بمراقبة البيئة الخارجية فقط، وهذا ما يؤخذ على هذه التعريفات التي أهملت بشكل واضح المحيط الداخلي المؤسسي وما له من أثر بالغ على الأداء الفعال، حيث أن الفكرة الرقابية الاستباقية التي تقوم عليها هذه الوظيفة يجب أن يُستفاد منها داخليا قبل التفكير في أخذها أبعد من ذلك، حيث ذكر في تعريف W.Dill-الذي أوردناه سابقا- العمال باعتبارهم أهم مكونات البيئة الداخلية. فمراقبة العنصر البشري داخل التنظيم وفهم تركيبته النفسية والاجتماعية والثقافية، قد تتيح لنا إمكانية الاستفادة من عديد الفرص في ترقية الأداء الوظيفي، من خلال الاستغلال الجيد للموارد البشرية، والتصدي للكثير من التهديدات، وهذا -في حد ذاته- يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فإن ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية على العنصر البشري المؤسسي لم يتم التطرق إليها قبلا، وبقيت كل الأبحاث تصب في نفس المضمار وهو دراسة اليقظة التنافسية، والتجارية، والتكنولوجية، وغيرها من المتغيرات ذات البعد الاقتصادي.

كما تجب الإشارة إلى أنه، وطوال مرحلة البحث البيليوغرافي حول الموضوع، كان الإشكال الأكبر هو مسألة إيجاد مدخل للدراسة يوطد علاقة الموضوع المدروس بالتخصص العلمي، فتم التوصل إلى أن الحديث في ما سبق ذكره لن يشكل أي إضافة في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية عموما والإعلام والاتصال خصوصا، بل سيكون مجرد اجترار لما تناولته مختلف الدراسات في المجال الاقتصادي، لذا وجب العودة إلى أصل ومحور وموضوع هذه النوع من العلوم وهو الإنسان، باعتباره فاعلا مؤثرا ومفعولا به وفيه، متأثرا بكل ما يدور في محيطه الاجتماعي، فكان ذلك بمثابة اللبنة الأولى لإيجاد أجوبة لجملة من الأسئلة نذكر منها: ماذا بشأن المفردة التي تمثل الفاعل الأول في العمل المؤسسي، ألا تحتاج لاهتمام أكبر؟ أليس من الواجب رصد ومراقبة وفهم التنظيمات من الداخل قبل الذهاب إلى ما يحيط بها خارجيا؟ ثم إن دراسة الأبعاد التي تم ذكرها سابقا أي التنافسية، والتجارية، والتكنولوجية، و....، عادة ما تكون متعلقة بالمؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، فماذا بشأن المؤسسات غير الاقتصادية؟ .

كل هذا دفعنا للبحث عن سياق جديد لمفهوم اليقظة الاستراتيجية، يجعله أكثر شمولية ويسمح لنا بالاستفادة من خصائص هذه الوظيفة في كل أنواع المؤسسات، مما يتيح لنا إمكانية إيلاء أهمية أكبر للمفردة التنظيمية.

تعريف إجرائي لليقظة الاستراتيجية

هي عملية اتصالية دائمة ومستمرة وطوعية تقوم على البحث والتقصي وجمع كل المعلومات المرتبطة ببيئة المؤسسة سواء الداخلية أم الخارجية، بما في ذلك المتعلقة بالمفردة التنظيمية، والتي تتعلق بالجانب الاتصالي والسيكولوجي والسوسيولوجي والثقافي، لمعرفة العناصر البشرية التي من شأنها أن تشكل إضافة للتنظيم، وإعطائها الدعم اللازم لما يمكن لها أن تخلقه من فرص تساعد في نمو المؤسسة، وكذا الوقوف على العناصر التي قد تخلق أزمات وتهديدات داخلية لها، ومحاولة تغطية مكامن الخلل التي حولتها إلى قوى أزموية محتملة ومعالجتها، عن طريق وضع استراتيجيات اتصالية تناسب مع الوضع، وكل هذا بهدف صناعة بيئة عمل داخلية مستقرة، تسمح بالتفرغ لمراقبة البيئة الخارجية، مما يجعل عملية المراقبة فعالة أكثر.

وفي نفس السياق، وجب علينا أن نفهم جيدا المحددات التي من خلالها يمكن اعتبار أن العمليات الخاصة باليقظة الاستراتيجية تتم بشكل ناجح وفعال، وهذا لا يتأتى إلا إذا حددنا بشكل دقيق مفهوم الفعالية، لذا سنعرض من خلال ما يلي جملة من التعريفات التي قدمت لها في بعض المراجع.

- هي مدى تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات، وتقييم الحد الأقصى من الإنتاج والذي تم تحقيقه بفضل الاستغلال الجيد للموارد البشرية. (جغلول، 1999).

- هي مدى تحقيق البرامج والخطط الموضوعة للأهداف المسطرة قبلا. (PIERRE G, 1983)

- هي قدرة المؤسسة على البقاء والاستمرار والنمو، والتكيف مع ما تعرفه بيئة الأعمال من تغييرات دائمة، بغض النظر عن الوظائف والمهام التي تسعى لإنجازها. (العامري، 2007).
- يمكن القول أن الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة والمتفق عليها، بتظافر جهود كل الأطراف، وبأقل تكلفة ممكنة، حيث تتم، في نهاية الأمر، مقارنة المخرجات الفعلية للوظائف المنجزة بالمخرجات المتوقعة، ومعرفة ما إذا كانت مطابقة أو قريبة مع الأهداف المرجوة أم لا.

تعريف إجرائي للفعالية

يربط مصطلح الفعالية بمفهوم اليقظة الاستراتيجية، يمكن القول أنه سعي المؤسسة إلى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية على البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم بأقل التكاليف الممكنة، من أجل حماية المؤسسة من مختلف المواقف الأزمومية التي يمكن لها الوقوع فيها، ومن ثم تحويلها إلى فرص فعلية لترقيتها وتطويرها.

وبإسقاط ذلك على نوعية الأزمات المتطرق إليها من خلال هذه الدراسة، يمكن تعريفها على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة من طرفها والمتمثلة في التمكن من إدارة الأزمات، التي قد تهددها بكل نجاح، والتي يكون الفاعل الرئيس فيها المفردة التنظيمية، سواء بوجود النية لذلك أم لا، معتمدة في ذلك على اليقظة الاستراتيجية كوظيفة رقابية دائمة ومستمرة.

ثانيا: اليقظة الاستراتيجية عملية تنطلق من الإشارات الضعيفة وتنتهي باتخاذ القرارات الاستراتيجية

01: السمات المميزة لنشاط اليقظة الاستراتيجية

من خلال ما تم تقديمه من تعريفات، يمكن لنا أن نستخلص جملة من الخصائص التي تتميز بها عمليات اليقظة الاستراتيجية وهي:

أ- الميزة الاستراتيجية: يقصد بها أن الإشارات التي يتم التقاطها عن طريق عملية اليقظة الاستراتيجية ليس لها علاقة بالعمليات الآنية والمتكررة الحاصلة في التنظيم، وإنما تُستغل في اتخاذ القرارات ذات الطابع الاستراتيجي المستقبلي، والتي عادة ما تكون غير مبرمجة وغير متكررة، وتُتخذ مثل هذه القرارات عادة للخروج من حالة الشك وعدم التأكد، لحماية المنظمة من وقوع الأزمات المحتملة، (Lesca, 2003).

ب- السيورة الجماعية التوقعية: يقصد بسيورة عملية اليقظة الاستراتيجية تلك المراحل المتسلسلة والمتراصة والتي يتم تحديدها ورسم معالمها وفق إدراك ونظرة المتيقظين لعملية اليقظة، حيث يقومون بوضع طرق ومنهجيات يتبعونها مستخدمين في ذلك عدة أدوات وتقنيات لجمع البيانات المطلوبة، حيث تتم عملية تحليلها وتحويلها إلى معلومات من شأنها أن تزيح النظرة الضبابية تجاه الموضوع المراد التقصي بشأنه، مما يجعل التنظيم الإداري في موضع استباقي يعطيه مبدأ الأفضلية في التعامل مع المواقف المستقبلية الحرجة. (منصف، 2018، صفحة 106).

ج- الإبداع والإرادة التامة في الممارسة: فيما يخص نقطة الإبداع، فإن فكرة أن يكون الشخص دائم التفتن والانتباه، وأن يكون على أعلى درجة من الحس تجاه كل ما يدور حوله، بطريقة تسمح له بالتقاط كل الإشارات الضعيفة التي قد تسقط عن بال الآخرين، ويميز المهمة منها التي قد يكون لها أثر كبير وعميق على المؤسسة مستقبلا ومن ثم نقلها بصورة صحيحة، وفي الوقت المناسب لمتخذي القرار، أمر يحتاج أشخاصا بأذهان مفتوحة وقدرات إدراكية وتحليلية جيدة قد لا تتوفر لدى الكثيرين.

أما فيما يخص فكرة الفعل الإرادي في الممارسة، فنعني به أن اليقظة الاستراتيجية ليست عملية إجبارية، لأنها تقوم على فكرة التوجه الدائم للمعلومات المتوقع تحصيلها، إضافة إلى عدم وجود لوائح تنظيمية أو قوانين تنظم هذه الممارسات الرقابية وتلزم أطراف معينة بالقيام بها وتعرضها للعقوبات في حال التقصير في ذلك. فكرة مُستقاة من كتاب (عبدالفتاح، 2022)

د-الموضوع المستهدف: في الكثير من الأحيان، يرتبط الموضوع المستهدف بأنواع اليقظة الاستراتيجية، حيث أن حاجة المؤسسة إلى المعلومات هي التي تفرض ما إذا كانت تهدف إلى البحث والتقصي حول موضوع واحد فقط أو أكثر من موضوع في الوقت نفسه، فمثلاً، قد تحتاج مؤسسة معينة للبحث حول موضوع المنافسين الجدد في بيئة أعمالها فقط، في حين يمكن أن تحتاج في نفس الوقت للبحث والتقصي حول المنافسين الجدد والتطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عملها، إلى غير ذلك من المواضيع. (منصف، 2018، صفحة 107).

هـ-التوقعية أو الاستشرافية: أي أن اليقظة الاستراتيجية تدفع وتشجع كل الوحدات التنظيمية سواء كانوا مسؤولين أو عمال بسطاء على حسن استشراف المستقبل، من خلال انتهاج منهج واضح وعقلية تنبئية، تعود بالنفع على المصلحة العامة وتقي المؤسسة من جملة من الأخطار المحتملة. (عبدالفتاح، 2022، صفحة 468).

02: اليقظة الاستراتيجية: ميكانيزمات العمل وسبل التجسيد

أ: اليقظة الاستراتيجية: أهميتها وغايات المنظمة من ممارستها.

تجدر الإشارة إلى هناك تداخل وتشابه كبيرين بين أهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المنظمات، وبين الأهداف والغايات التي ترمي هذه الأخيرة لتحقيقها من خلال ممارسة هذه العملية الرقابية، حيث نجد أن نفس النقاط التي يتم إيرادها في بعض المراجع على أنها أهمية، تذكر في مراجع أخرى على أنها غايات مما دفعنا لدمجها في عنصر واحد، حيث ذكر (الزعي، 2019، صفحة 252):

- إمكانية التنبؤ بالصعوبات والمشاكل والأزمات المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، مما يعطيها مساحة أكبر لاتخاذ الإجراءات الاحترازية اللازمة.

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

- عملية البحث والتقصي التي تقوم بها المؤسسات بصفة دائمة حول منافسيها، ترفع من مستوى المنافسة وتجعل التنظيمات في سعي دائم لتحسين منتجاتها وخدماتها، وحتى تطوير وتوطيد علاقاتها بالموردين والعملاء لضمان الاستمرارية.

- الممارسة الدائمة والمتواصلة لعملية اليقظة الاستراتيجية تحقق وفرة معلوماتية كبيرة ونتيح للمؤسسة خيارات أكثر في اتخاذ القرارات المستقبلية ذات الطابع الاستراتيجي.

- الاطلاع الدائم على والبحث عن رغبات واحتياجات العملاء يسمح للمؤسسة بتكييف خدماتها ومنتجاتها وفقا لذلك، مما يجعل استجابتهم لنشاطات المؤسسة إيجابية في معظم الأحيان.

- ترفع اليقظة الاستراتيجية من سقف القدرات الإبداعية للتنظيمات، لأن الاستشعار المبكر لمختلف أنواع الإشارات الضعيفة يخرج المؤسسة من خانة عدم اليقين والشك واللذان يكونان في معظم الأحيان أهم أسباب وقوع الأزمات نتيجة اضطراب القادة لاتخاذ القرارات المتسعة والعشوائية، والتي تعود بالسلب عليها في معظم الأحيان، وتجعلها تتخذ ترتيبات استباقية إبداعية لذلك..

كما أضافت الباحثة منال رشاد عبد الفتاح النقاط التالية: (عبدالفتاح، 2022، صفحة 463).

- تؤكد اليقظة الاستراتيجية على أهمية المكانة التي تشغلها كل وحدة في المؤسسة حسب اختصاصها، مع إبراز الدور الكبير للعمل الجماعي، في تحقيق الأهداف المنشودة، يعني أن عملية اليقظة الاستراتيجية تؤمن بالذاتية في كونها تنطلق من التشجيع على تميز الوحدة، لكنها -بالمقابل- تدعم التعاون والتكامل الذي لا يتحقق إلا في ضوء تآزر كل وحدات التنظيم.

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية عملية رقابية على سلوكيات العاملين داخل التنظيم وخارجه، وذلك لكونها توفر معلومات تدفع متخذي القرار لدعم السلوكات المرغوبة وتثنيها من خلال القرارات المحفزة على ذلك، ونبذ السلوكات غير المرغوب فيها من خلال اتخاذ الإجراءات

الردعية التي تحول دون تكرارها وانتشارها في الوسط التنظيمي، مما يسهم بشكل كبير في الارتقاء بالمؤسسة ويساعد في تجسيد أهدافها المسطرة على أرض الواقع.

- وأضافت الباحثة حلومي لامية (حلومي، 2017)، أن اليقظة الاستراتيجية تسمح بتحقيق الوفرة المالية وهذا من خلال التحسين الدائم والمستمر للخصائص التقنية والجودة وتقليل تكاليف المنتج.

- وأضاف كل من الباحثين خالد لتييم وعيسى نجيمي مجموعة من الأدوار التي تؤديها اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة والتي حصرها في النقاط التالية: (نجيمي، 2018).

التوقع: وهو وضع سيناريوهات محتملة لكل ما يمكن أن يحدث في بيئة المؤسسة، وهذا من خلال جمع المعلومات الاستباقية.

الاكتشاف: أي اكتشاف كل الفرص التي يمكن استغلالها، والتي تفرزها بيئة الأعمال نتيجة ديناميكيته الدائمة وعدم استقرارها، مثل ظهور فرص لشراء شركات جديدة وتوسيع النشاط، أو إبرام شراكات واتفاقيات عمل وتعاون مع المنافسين.

المراقبة: مراقبة كل تحركات السوق التي من شأنها التأثير على نشاط المنظمة مستقبلاً، كالاكتشافات التكنولوجية الحديثة، والتطورات الحاصلة على المنتجات المنافسة ومحاولة مجاراتها.

التعلم: أي أخذ العبرة من أخطاء الآخرين، كالمنافسين، وتعلم كل المستجدات الخاصة بمجال العمل، كالتيكنولوجيات الحديثة، وتكوين العناصر البشرية باستمرار حول كل حديث في مجال العمل.

ب: اليقظة الاستراتيجية، أنواعها، مراحلها وآليات عملها

ب-1- أنواع اليقظة الاستراتيجية ومحددات اختيار المؤسسة للنوع الواجب ممارسته

ب-1-1- اليقظة التكنولوجية

قبل الخوض في شرح المقصود باليقظة التكنولوجية، سنحاول إعطاء مفهوم شامل لمصطلح التكنولوجيا والذي يمكن القول بأنه، عبارة عن جملة من العمليات التي تسعى إلى ترقية مختلف التقنيات وتطوير مختلف أنواع الإنتاج، وهذا باستخدام أساليب وطرق البحث العلمي. إذن، فإن تطور المجال التكنولوجي مرتبط ومتعلق تماما بتطور العلوم والتقنيات، (الزين، 2012-2013).

وتُعنى اليقظة التكنولوجية بجمع وتقصي المعلومات المتعلقة بالاكتشافات العلمية الحديثة، وكل ما وصلت إليه الوسائل والتقنيات من تطور، لأن هذه الأخيرة عادة ما تكون لها تأثيرات كبيرة على استراتيجية المؤسسة، (Ying, 2006).

وبالإضافة إلى كونها تهتم بدراسة التطورات التكنولوجية الحاصلة في مجال عمل المؤسسات، ومدى إمكانية أن يكون لها تأثير على الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وعلى التحركات التي يمكن أن يقوم بها المنافسون تجاوبا مع هذه التطورات، أي أنها بصفة عامة تمثل كل الجهود التي تبذلها التنظيمات في الكشف عن جملة المستجدات التقنية الحاصلة في مجال عملها. (الزين، 2012-2013، صفحة 87).

كما أن مجال تكنولوجيا الاتصال يمثل أحد أهم التحديات التي تواجه متخذي القرار في المؤسسة، بسبب التسارع الهائل الذي تعرفه والذي يفرض عليهم مجاراتها من حيث سرعة القرارات التي تتناسب وما تقتضيه هذه التغيرات. لذا فإن اليقظة التكنولوجية تسمح للتنظيم بمسايرة ما يحدث حوله بكل سلاسة، والتنبؤ بالتغيرات التكنولوجية الممكنة مستقبلا وكذا محاولة الاستثمار فيها قبل المنافسين وتحويلها إلى فرص للسبق في مجال الأعمال.

ونجد من أهم نشاطات اليقظة التكنولوجية ما يلي: (Harne، 2001).

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

- القيام بعملية البحث الدائم والتحليل لبراءات الاختراع الممكنة في مجال أعمال التنظيمات، مما يجعل المؤسسات في سعي دائم للتميز، وتطلع إلى الحصول على أفضل مكانة تنافسية تكنولوجية ممكنة.

- معرفة أهم الفاعلين في التغيرات الحاصلة في السوق والمتعلقة بالمجال التكنولوجي.

- البحث الدائم عن الفرص التي تُتيحها التكنولوجيا، والاعتماد على مراكز البحث والتطوير التكنولوجي من أجل تعلّمها واستغلالها بالطريقة المثلى.

- التعاون والتشارك وإبرام العقود والاتفاقيات مع المنافسين في المجال التكنولوجي، مما قد يضيق بشكل كبير من هامش إمكانية حصول الأخطار والأزمات الناجمة أساساً عن التنافس التكنولوجي.

- إطلاق العنان للإبداع التكنولوجي والذي يُتيح له الحقل المعلوماتي الواسع المتوفر على إثر ممارسة نشاط اليقظة التكنولوجية، هذا بالإضافة إلى زيادة إمكانية تطوير السلع والخدمات وإمكانية اكتشاف موارد جديدة.

ومن أهم التصنيفات المقدمة للتكنولوجيات التي تعمل اليقظة التكنولوجية على رصدها ما يلي: (لمروس، 2019):

-تكنولوجيا مؤسسية داخلية: وتتميز بالتحكم العالي فيها من طرف التنظيم نتيجة التكوين الجيد المقدم للمفردات التنظيمية ذات الخبرة في المجال، ويكون الهدف من ذلك هو رغبة متخذي القرار في الظفر بالاستقلالية التكنولوجية في مجال الأعمال بالنسبة للبيئة الخارجية.

- تكنولوجيا مؤسسية خارجية: ويتم اللجوء إلى هذا النوع عادة، بسبب عدم قدرة المؤسسة على تحصيل نوع معين من التكنولوجيا داخليا، إما لغياب القدرات البشرية القادرة على التحكم فيها، أو بسبب افتقارها للموارد المادية اللازمة لتحصيلها، وفي كلتا الحالتين، تجد المؤسسة نفسها في حالة من التبعية، والاستعانة الدائمة بالمحيط الخارجي من أجل الاستفادة من الميزات التي توفرها هذه التكنولوجيا.

ب-1-2-اليقظة التنافسية

هي تلك الطريقة المنظمة والمُنهجية القائمة على أسس علمية، والتي تهدف إلى جمع وتحليل وتقييم كل المعطيات والمعلومات ذات الصلة بالمنافسين في بيئة الأعمال، سواء كانوا فاعلين حاليين أو الذين من الممكن أن يصبحوا كذلك مستقبلاً، وكل هذا بهدف توفير قاعدة بيانات كافية تفيد متخذي القرار في اتخاذ المواقف اللازمة والصحيحة بخصوص المنافسين. (عدون، 2014).

وتمثل أهم المجالات التي تهتم اليقظة التنافسية بالتقصي والاستعلام حولها فيما يلي: (قوجيل، 2012).

- بحث ودراسة أهم معتقدات المنافسين، والثقافة السائدة في بيئتهم، وفهم طرق وكيفيات تعاملهم وتفاعلهم مع هذه البيئة.

- توقع أكبر قدر ممكن من السيناريوهات حول هؤلاء المنافسين، ومحاولة قياس قوة وشراسة منافستهم للمؤسسة، بالإضافة إلى المعرفة الجيدة للأجزاء السوقية المستهدفة من طرفهم، والفئة أو الشريحة الجماهيرية الفعلية والمستهدفة، وأهم الوسائل التي تبقيهم على اتصال دائم بهم، ومن ثم بحث مدى نجاحة استراتيجياتهم الاتصالية المتبناة من خلال النظر إلى فهم وإدراك هذه الجماهير لمختلف الرسائل الاتصالية الموجهة إليهم، والتي نقصد بها هنا العروض والخدمات المقدمة من طرف المنافسين.

- اللجوء إلى بعض الأدوات العلمية القياسية كتحليل Swot، للوقوف على مكان القوة والضعف لدى المنافسين واستغلالها بطريقة جيدة، بحيث تجعل منها المؤسسة فرصاً فعلية تمكّنها من تجاوز المنافسين والاستحواذ على مكانة سوقية أفضل من التي هم عليها.

- الاطلاع أول بأول على التحالفات الاستراتيجية بين المنافسين سواء كانت في صورة رسمية كالاتفاقيات والعقود، أو معنوية في إطار رعاية وحماية المصالح المشتركة.

ونجد من أهم مصادر المعلومات التي تعتمد عليها اليقظة التنافسية في تحصيل قاعدة بياناتها ما يلي: (قوجيل، 2012، الصفحات 40-41)

- المقالات المنشورة في وسائل الإعلام المكتوبة كالجرائد والمجلات.
- الروبورتاجات سواء كانت مكتوبة أو مصورة.
- التقارير السنوية المنشورة من طرف المنافسين، والتي تحوي ملخصا عاما عن كل تاريخ المنافس خلال السنة الفارطة، باعتباره يمثل تاريخا مؤسسيا قريبا يمكن الاستفادة منه.
- الشخصيات أو الإطارات السابقة التي كانت تعمل لصالح المنافسين، خاصة إذا كان سبب التوقف عن العمل لصالحهم ناتج عن خلافات مهما كان نوعها.
- الاعتماد على المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنافسين وتحليلها ومعرفة مميزاتها خاصة إذا كانت ذات شعبية واسعة.
- اللجوء إلى مراكز الدراسات والأبحاث الكبرى، والهيئات المتخصصة والمكاتب الاستشارية، التي قد تقدم خدمات ومعلومات كمية وكيفية من شأنها أن تثري القاعدة المعلوماتية حول البيئة التنافسية.

كما تجدر الإشارة إلى أن الممارسات الخاطئة لليقظة التنافسية قد تسبب في أضرار كبيرة للمؤسسة نذكر منها: (لمروس، 2019، صفحة 77)

- التهديدات الفجائية: والتي غالبا ما يكون سببها إهمال الموظفين لبعض المعلومات نتيجة أحكامهم الخاطئة بعدم أهميتها، ليتضح، في وقت لاحق، أنها كانت ذات أهمية كبيرة وأن إهمالها قد ترتب عنه حمل المؤسسة على عاتقها تبعات أزموية خطيرة.

كما أن نقص كفاءة الموظفين في التعامل تقنيا مع المعلومات، كالأخطاء المتعلقة بالتحميل أو الإرسال أو النقل أو المسح عن طريق الخطأ، قد يتسبب في خلل معلوماتي يحول دون

جعل متخذ القرار يرى المعطيات بوضوح، ليجد نفسه غير قادر على تحديد موقف واضح يمكنه من اتخاذ قرارات صائبة ومؤكدة.

هذا بالإضافة إلى الأزمات المفاجئة التي يصعب التنبؤ بها، كالكوارث الطبيعية أو الانفجارات أو الحرائق.

- الأزمات والأخطار المتعمدة: والتي كثيرا ما ترتبط بخرق خصوصية التنظيمات، وقرصنة المعلومات السرية التي تكون لها علاقة مباشرة بالأهداف المستقبلية والاستراتيجيات المسطرة، والتمكن من الاطلاع على المشاريع المستحدثة والأنشطة البحثية الرامية لتطوير المؤسسة، واستغلالها لضربها والاستيلاء على حصصها السوقية.

- المعلومات المغلوطة والأخبار الكاذبة: إن سلامة واستمرارية المؤسسات لا تعتمد فقط على حماية معلوماتها من مختلف الاختراقات الممكنة، بل تستلزم أيضا أخذ إجراءات الحيلة والحذر خلال مرحلة جمع المعلومات، لأن اعتماد المغلوطة منها من شأنه أن يسبب مشاكل كبيرة للتنظيمات بسبب ما يمكن أن يترتب عنها من قرارات خاطئة، قد تكون جد مكلفة، كما أن المنافسين يمكن أن يعتمدوا مثل هذه الاستراتيجيات للتأثير في قرارات الخصوم وتغيير اتجاهاتهم في ما يخص العديد من المسائل الهامة.

ب-1-3-اليقظة التجارية

يختلف هذا النوع من اليقظة عن بقية الأنواع في أن مجال اهتمامه يتمحور حول عنصرين أساسيين هما الجماهير أو الزبائن كما يطلق عليهم في المجال الاقتصادي، والموردين وهذا راجع لأهدافها الربحية بالدرجة الأولى، حيث تعمل على جمع كل المعلومات المتعلقة بالتغيرات الحاصلة على مستوى رغبات واحتياجات وأذواق الجماهير والسهر على إشباعها بهدف خلق علاقة جيدة معهم والحفاظ عليها، لضمان ولائهم لها. كما تسعى في الوقت ذاته للحفاظ على مورديها لضمان حصولها على المواد الأولية دون حدوث أي مشكل في الندرة، (سبي، 2010).

ونذكر من أهم النقاط التي تُعنى اليقظة التجارية بالاهتمام بها حول الجماهير ما يلي: (لمروس، 2019، صفحة 79)

- الاطلاع أول بأول على حاجات الجماهير الفعليين من خلال الوظيفتين البحثية والاستعلامية الدائمتين حيث تسعى المؤسسة بكل ما تملك من وسائل وتقنيات لإشباعها، كما توفر اليقظة التجارية إمكانية التنبؤ بالحاجات المستقبلية للجماهير والسبق لتوفيرها وتلبيتها.

- القياس الدائم لرضا الجماهير من عدمه حول ما توفره المؤسسة من منتجات وخدمات، وعدم الاكتفاء بمجرد رضا الأغلبية، بل يجب عليها السعي لجعل الآلية غير الراضية تدخل خانة الرضا، من خلال الاهتمام بانشغالاتها والاستماع لشكاويها ومحاولة فهم نقاط سخطها واعتراضها، بهدف كسبها، لأن انعدام الرضا الجماهيري يعتبر أمرا معديا من شأنه أن ينتقل بسرعة بين بقية المفردات الجماهيرية، وبذلك تخسر المؤسسة حصتها من الزبائن في السوق والذين سرعان ما يتوجهون للبحث عن بديل آخر بين المنافسين.

- إيلاء أهمية كبرى للقدرة الشرائية للجماهير ووسائل وطرق السداد، وذلك بأن يختار التنظيم بعناية سياسات التسعير التي ينتهجها لمنتجاته وخدماته، ويجعلها متوافقة والقدرة الشرائية لجمهوره الفعلي والمستهدف، إضافة إلى تسهيل طرق السداد من خلال توفير خدمات الدفع بكل أنواعها، بهدف تجنب أي مشاكل أو صعوبات في التعامل بين المؤسسة وجماهيرها والتي قد تدفعهم لإيقاف تعاملاتهم معها.

وتعتمد اليقظة التجارية في الحصول على معلوماتها على المصادر التالية:

- وسائل الاعلام والاتصال بكل أنواعها، كالجرائد والمجلات المتخصصة على الصعيدين المحلي والدولي.

- الدراسات الدائمة أو على الأقل الدورية للسوق لكونها تتيح تدفقات عالية للمعلومات، والتي تستغلها اليقظة التجارية في وضع تصور عام حول وضع آراء واتجاهات وحاجات الجماهير، وكذا أماكن تواجد الموردين، وتحديد استراتيجيات ووسائل الاتصال بهم. ويمكن

لها أن تستخدم في ذلك بعض أدوات جمع البيانات كاستمارات الاستبيان التي تضم جملة الأسئلة التي يريد التنظيم الاستعلام حولها، إضافة إلى المقابلات مع بعض الشخصيات الفاعلة اجتماعيا كجمعيات حماية المستهلك والنقابات، إلى غير ذلك، بالإضافة إلى تحليل تفاعلات الجماهير مع المضامين الإعلامية الرقمية التي تنشرها المؤسسة على مواقعها الإلكترونية أو صفحاتها عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي.

- يمثل الاتصال المباشر أحد أهم مصادر معلومات اليقظة التجارية من خلال نقاط البيع المعتمدة، ورجال البيع الذين يحتكون مباشرة بالجماهير، مما يوفر معلومات آنية وأكثر صحة.
- الملتقيات والمؤتمرات وكذا المعارض، لما توفره من التقاء وتقارب في وجهات النظر بين كل الأطراف الفاعلة في العمليات التجارية مما يوضح الكثير من الأمور التي ربما كانت غامضة لدى المؤسسات.

ب-1-4-اليقظة الاجتماعية:

هي عملية البحث والتقصي وجمع المعلومات المتعلقة بالجوانب السوسيو-اقتصادية، والتركيبية الديموغرافية والثقافية، التي ينشط ضمنها التنظيم. وعادة ما تكون هذه المعلومات ذات علاقة لصيقة بالنشاط الصناعي أو التجاري أو الخدماتي الذي تمارسه المؤسسة، حيث تسعى هذه الأخيرة، من خلال عملية اليقظة الاجتماعية، إلى التنبؤ بالحالات الأزمية النشطة اجتماعيا، والتي من شأنها أن تعود بالسلب على المؤسسة، والسعي إلى التحكم فيها والتقليل من أضرارها. (لمروس، 2019، صفحة 79).

كما ذكرت ذات الباحثة جملة من الأسئلة التي اعتبرتها مجالات تقص واستعلام لعملية اليقظة السوسيلوجية، وهي:

- ماهي أهم التقنيات التكنولوجية المتاحة في المحيط الجغرافي الاجتماعي للمؤسسة، وما هي النصوص القانونية والتشريعية التي تنظم هذه العملية داخل مجتمع الأعمال؟ .

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

- أي حد يمكن للمؤسسة مسابقة التشريعات والقوانين الدائمة التغيير والتعديل، وتكييف ردود أفعالها العملية والوظيفية مع ذلك؟ .

- ماهي الثقافة التنظيمية السائدة ضمن النظام المؤسسي وخارجه؟ أي ثقافة المجتمع الذي تنشط ضمنه المؤسسة من دين ومعتقدات وأعراف، إلى غير ذلك؟

- ما هي المشاكل الداخلية التي يعاني منها التنظيم؟ .

ونجد من أهم الوسائل التي تعتمد عليها عملية اليقظة الاجتماعية في الحصول على المعلومات ما يلي:

- وسائل الإعلام والاتصال بكل أنواعها بما فيها التقليدية والحديثة، حيث تمثل الإذاعة والقنوات التلفزيونية والجرائد اليومية والمجلات، أدوات ووسائل جد هامه لجمع المعلومات من طرف المؤسسات، من خلال ما تبثه من أخبار حول البيئة الاجتماعية للتنظيمات، وكذا توضيح مواقف الرأي العام تجاه مختلف القضايا الاجتماعية.

- كما تمثل مختلف مواقع التواصل الاجتماعي مزايا حقيقية للمجتمعات، يمكن من خلالها الوصول إلى الجماهير بكل سهولة وبسرعة كبيرتين، ومن ثم رصد ومعرفة كل المعلومات المرغوبة، من خلال الاستجابات الدورية لعميات سبر الآراء عن طريق الاستبيانات الإلكترونية، أو تحليل التعليقات وتقييم طرق التفاعل مع مختلف المنشورات المتعلقة بنشاط المؤسسة.

- مراكز الإحصاء السكاني أيضا تعتبر مصدرا مهما للمعلومات بالنظر لما توفره من معلومات وصفية تمكن المؤسسات من وضع تصور عام حول التركيبة البشرية المكونة للمجتمع الذي تنشط داخله، من خلال معرفة أهم مميزات كالفئات العمرية وأماكن تواجدها، وانتمائها الديني والعرق، ومستواها العلمي والمادي والثقافي، ومعرفة الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما من طرفها، وكذا رصد المعالم الأولية للتغيرات الاجتماعية الحاصلة، مما يسمح بالتنبؤ بمآلاتها المستقبلية.

ب-1-5-اليقظة القانونية

ينبني هذا النوع من اليقظة على الفطنة العلمية حول كل ما يتعلق بالأحكام والقوانين ذات الصلة بنشاط المؤسسة. (لمروس، 2019، صفحة 81)

وبما أن اليقظة عموما تقوم أساسا على الخاصية الاستباقية، يمكن القول أن اليقظة القانونية تعمل على متابعة كل المشاريع القانونية المتعلقة بالتعديلات أو التغييرات القانونية السارية في بيئتها، كما أنها تولي أهمية للقوانين التي لا تلقى إجماعا والتفاها واسعا لدى الرأي العام، وتعمل على وضع السيناريوهات الممكنة لتغييرها أو تعديلها، وما يمكن أن ينجر عن ذلك من تبعات تؤثر على المؤسسة، وأخذ التدابير اللازمة تحسبا لذلك.

ب-1-6-يقظة البيئة (المحيط)

تختص بمراقبة كل العناصر المتبقية المتعلقة بمحيط المؤسسة، والتي لم تُعن الأنواع السابقة الذكر بمراقبتها، وتعتبر من أعقد أنواع اليقظة تطبيقا بالنظر لشساعة مجال بحثها، وما تستلزمه من دقة كبيرة في اختيار المعلومات المهمة من بين الكم المعلوماتي الهائل التي تتوفر عليه البيئة، ومن ثم تحليلها وتحويلها إلى بيانات والعمل على إيصالها لمتخذي القرار في الوقت المحدد حتى يتسنى لهم استغلالها بالطريقة المثلى. (علاوي، 2010-2011).

ب-1-7-يقظة الموارد البشرية

إن المورد البشري هو العصب المؤسسي، ويعد المصدر الأول لتحقيق الميزة التنافسية، وبما أن المؤسسة هي عبارة عن جماعة بشرية، تعمل على تخطي كل الاختلافات والحواجز التي من شأنها أن تحول دون سيرورة العمل بطريقة سلسة، فإن ممارسة اليقظة على المورد البشري خاصة فيما يتعلق بالتحفيز والتكوينات وعلاقات العمل السائدة، يعد أمر جدهام. (عطية، 2022، صفحة 50)، حيث أكدت ذات الباحثة في دراستها المعنونة بـ: اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الحديثة في المؤسسة، والتي أجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال -موبيليس- وكالة تبسة، على وجود

علاقة ذات دلالة إحصائية بين اليقظة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية الحديثة بالمؤسسة المدروسة، وبموجب جد قوي، وأن حالة اليقظة المستمرة للمؤسسة تجاه كل العوامل التي يمكن أن يكون لها أثر مباشر أو غير مباشر على سلوك المفردات المكونة لها، تجعل للمؤسسة إمكانية أكبر في التحكم في هذا السلوك من خلال توجيهه نحو كل ما يخدم مصالحها. وأوصت الدراسة في الختام بالزامية تبني المؤسسات الحديثة لنظام اليقظة الاستراتيجية، وكذا تعزيز الاهتمام بالعنصر البشري المؤسسي، من خلال مراقبته عن كثب ومحاولة معرفة كل ما يتعلق باهتماماته ورغباته، ومحاولة إشباع حاجاته المادية والمعنوية والوظيفية، باعتبار أن التوجه الحديث للمؤسسات يؤمن بالعنصر البشري ويعتبره المصدر الأول للثروة.

انطلاقاً مما تم التطرق إليه في الدراسة السابقة الذكر، وبالرغم من أن هذا النوع من اليقظة حث على اليقظة تجاه المورد البشري، إلا أن ما يؤخذ عليه أنه نظر لهذا الأخير من زاوية جد ضيقة، حيث ركز على نقاط معينة كالتكوينات، والحوافز التي يمكن اعتبارها جد سطحية بالنظر للتركيب المعقدة للمفردة التنظيمية، التي تتميز بالديناميكية المتواصلة والحساسية الشديدة تجاه محيطها الخارجي، الذي قد يدفعها، نتيجة العديد من الأسباب، إلى تغيير اتجاهاتها وآرائها مراراً وتكراراً نحو عديد القضايا والموضوعات، ناهيك عن ما تمر به من حالات نفسية متقلبة قد تجعلها مضطربة تنظيمياً، مما يصعب على المؤسسة أن تحقق أهدافها المسطرة.

كما لا يجب أن ننسى أنه من الممكن جداً أن تكون هذه المفردات وليدة جماعات أنثربولوجية مختلفة لغويا وثقافيا، وأن تلاقيها في مساحة تنظيمية واحدة قد يؤدي إلى نشوب العديد من المشكلات، سواء كانت ناتجة عن الاختلالات في تأويلات جملة الرسائل الشفهية السارية بينها، أو إيماءات الوجه ولغة الجسد التي كثيراً ما تجعل الآخر يفسرها وفق نظرتهم وفهمهم الخاص. كل هذه أمور تبدو بسيطة لكنها عميقة لدرجة أنها يمكن أن تسبب جواً تنظيمياً مكهرباً تستحيل ضمنه جل الممارسات الوظيفية، ولا تستقيم فيه المرامي والأهداف المخطط لها، خاصة إذا كانت المؤسسة ليست ذات طابع اقتصادي، ففي هذه الحالة، يختفي الحافز المادي الذي يعتبر نقطة التفاف في المؤسسات الاقتصادية، وأحد أهم

أسباب التغاضي والتجاوز عن زلات المفردات الأخرى، لتتحول بذلك التنظيمات، في هذه الحالة، إلى بُؤر اختلاف وصراع ومصادر لأزمات لا تنتهي.

لذا بات لزاما على المؤسسات أن تفكر في نوع جديد من اليقظة الاستراتيجية، وهو اليقظة تجاه المفردة التنظيمية، تركز فيها على البحث والتقصي الدائم عن المعلومات المتعلقة بالجوانب النفسية والاجتماعية والثقافية والسيميوطيقيات السائدة بين هذه المفردات، وتحليلها وإعلام المسؤولين بها في الوقت المناسب، من أجل اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة للتحكم في الديناميكية المفرطة لهذه المفردات على جميع الأصعدة، ومحاولة الموازنة بين الاختلافات المنتشرة واستغلالها لخلق توليفة غنية ومتنوعة من الطاقات البشرية المتعايشة، داخل نظام مؤسسي قوي ويقظ ومتحكم فيه بشكل فعال. ولتحصيل ذلك يمكن الاعتماد على مجموعة من مصادر الوصول للمعلومات نذكر منها:

- الملفات الإدارية للموظفين والتي تضم معلوماتهم العامة والأولية، كمكان الازدياد ومؤسسات التكوين العلمي، التي يمكن من خلالها الوقوف على خصائص المجتمع وخصائص الجماعات الانثروبولوجية التي نشأت فيها المفردة البشرية.

- المعلومات والتقارير المقدمة من طرف جهاز العلاقات العامة، والتي تتضمن سجل الشكاوى والتظلمات التي يمكن من خلالها استشعار أي قوى أزموية قد تطفو على السطح، إضافة إلى جملة المقترحات المقدمة من طرف الموظفين للرقى بالعمل الوظيفي والتي من شأنها أن تمثل فرصا حقيقية للتنظيم بشكل عام.

- الوسائط الرقمية وكمثال على ذلك المجموعات الخاصة بالمفردات التنظيمية، التي يتم إنشاؤها عبر وسائل التواصل الاجتماعي، بهدف الإعلام الدائم والمتواصل بكل ما هو جديد حول المؤسسة ومجال الأعمال، من جهة، ومن جهة أخرى، الاطلاع عن كثب على كل ما يدور بين الموظفين من انشغالات وتفاعلات وحتى خلافات ومحاولة تحليل كل الرموز التي من شأنها أن تحمل معاني للتمييز أو الكراهية أو التمر أو بعض عبارات العنف الرمزي، ومن

ثم محاولة الوقوف على أسبابها الحقيقية وردع ممارستها، وهذا للحد من تفاقم مثل هذه الظواهر السلبية التي من شأنها أن تعيق تقدم المؤسسة.

ج- مراحل اليقظة الاستراتيجية وطرق وآليات ممارستها

ج-1 خطوات تجسيد خطة اليقظة الاستراتيجية

كما قد تطرقنا سابقا لليقظة الاستراتيجية كمفهوم، وعرجنا على أهميته والأهداف التي تدفع المؤسسة لممارسته، كما ذكرنا أنواع اليقظة ومحددات اختيار كل نوع منها.

ولكن قبل أن تقرر المؤسسة أي نوع يمكن أن يتناسب مع أهدافها المسطرة، وما إن كانت ستكتفي بنوع واحد من اليقظة أم ستذهب إلى ممارسة أكثر من ذلك، وجب أولا الوقوف على المراحل العملية التي تمكنها من ممارسة هذا النشاط على أرض الواقع، وفهمها فهما جيدا وذلك لتجسيدها بكل سلاسة. (بالحاج، 2017). بتصرف

ج-1-1-1- الاستهداف

أي التوجه لبيئة العمل بهدف فهمها وتحليلها تحليلًا عميقًا، ومن ثم تحديد الجانب أو المجال المستهدفة المراد جمع كل ما يتعلق به من معلومات، لكونه يمكن أن يكون له أثر بالغ على المؤسسة مستقبلا.

حيث يتم، في هذه المرحلة، تحديد الأهداف التي يسعى نظام اليقظة الاستراتيجية إلى تحقيقها وإشباعها على اعتبار أنها حاجات تنظيمية ملحة، إذ يتم وضع وتحديد هذه الأهداف وفق ما يتناسب والاستراتيجية العامة للمؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأهداف قابلة للتعديل والتغيير حسب ما تقتضيه البيئة والتي من أهم خصائصها الديناميكية - كما سبق وأشرنا- ويكون استهداف البيئة في هذه المرحلة أمرا طوعيا واستباقيا وليس استجابة أو رد فعل لتغيرات البيئة، أي أن عملية اليقظة الاستراتيجية -بشكل عام- تهدف إلى التنبؤ والاستشراف حول ما يمكن أن يكون عليه مجال

الأعمال مستقبلا ووضع الخطط الاستباقية للاستثمار فيه لصالح المؤسسة، وليس انتظار الحصول الفعلي لتلك التغيرات، ومن ثم مسيرتها والتصرف على حسب ما تفرضه.

ج-1-2- جمع البيانات

تأتي هذه المرحلة تكميلا وتتما لها سابقتها، حيث وبعد مرحلة تحديد المعلومات التنظيمية بدقة تامة، وتكييفها مع استراتيجية المؤسسة، تأتي مرحلة التوجه إلى جمع وجرد المعلومات المطلوبة، وفي أغلب الأحيان يتم الانطلاق في عملية تحصيل المعلومات من البيئة الداخلية، حيث تتوفر معظم المؤسسات على بنوك معلوماتية حول بيئة عملها بشكل عام، ويتم العمل على تطوير هذه البنوك من خلال زيادة التراكمية المعلوماتية بشكل دوري، وبناء على المعطيات المتوفرة داخليا، يتم تحديد الفجوات والنقص المعلوماتية التي يعانيها التنظيم، ومن ثم يلجأ في سدها إلى التوجه للبيئة الخارجية والتي توفر وتضمن الجودة والآنية في نوعية المعلومات التي تتوفر عليها.

وقبل التوجه إلى العنصر الموالي وجب توضيح وفهم مصطلح البيانات، بشكل دقيق لتحديد ما تتجه المؤسسة لجمعه خلال هذه المهمة من مراحل ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية. - البيانات: هي عبارة عن ملاحظات أولية ومواد خام حول ظاهرة معينة تخص أحد جوانب أعمال المؤسسات، مما يثير الدوافع الفضولية حولها لكونها قد تمثل فرصة مستقبلية أو تهديد محقق بها، حيث تعتبر البيانات في هذه المرحلة بمثابة المقاييس الأولية التي تبني عليها التنظيمات عدة اعتبارات مستقبلية. (Brien'O، 1995).

ج-1-3- المعالجة والتركيب

خلال هذه المرحلة، تتم معالجة البيانات المحصل عليها سابقا، من خلال تحليلها وجمع ذات الصلة منها، ومن ثم تبويبها بطريقة منظمة حتى يتسنى الوصول إليها بسهولة وإعادة تركيبها للحصول على معلومات ذات قيمة عالية تشبع الحاجات التنظيمية التي تم تحديدها

سلفا، وتصاغ هذه المعلومات بصورة سهلة ومبسطة تسهل فهمها واستغلالها في الوقت المناسب وبكل سلاسة.

وفيما يلي، سنعرّج على مصطلح المعلومات، وهذا بهدف فهمه والتفريق بينه وبين سابقه والمتمثل في مصطلح البيانات، من أجل استيعاب أي منها أسبق وفي أي مرحلة بالضبط تحتاجه المؤسسة.

- المعلومات: هي كيان مادي أو معنوي، يساهم بشكل كبير من خفض نسبة الشك وعدم التأكد اللذين تضع فيهما بيئة الأعمال مختلف التنظيمات، مما يجعل اتخاذ المواقف والقرارات حول مختلف الظواهر ذات الأثر على المؤسسة أمرا أسهل وأكثر فعالية وأضمن من حيث الصحة. (إسماعيل، 2009).

- وهي أيضا عبارة عن جملة البيانات التي تمت معالجتها وتطويرها بما يسمح وخدمة مصالح وتحقيق أهدافها المسطرة سلفا لتحقيق القيمة المضافة. (Brien'O، 1995).

وقد صنفّت المعلومات حسب طريقة سيرها داخل المؤسسة كالتالي: (روبيح، 2004).

• -معلومات التحكم: وتحتوي جملة المعلومات المنتجة والموجهة للاستعمال الداخلي، وتكون ذات أهمية بالغة لكونها تجعل المؤسسة تعرف مكانتها وتوقعها بالنسبة لمنافسها في بيئة عملها، وهذا من خلال المعايير والمحددات المعتمدة في ذلك، وتسير هذه المعلومات عن طريق عدة أنظمة داخلية، نذكر منها نظام تسيير الموارد البشرية، ونظام الجودة وكذا مختلف أنظمة الإنتاج.

• معلومات التأثير: وتحتوي جملة المعلومات المنتجة من طرف التنظيم والموجهة للاستعمال الخارجي، حيث يتم استعمالها من طرف جهات ذات صلة مباشرة بالمؤسسة لكنها تعد خارجية، كالجماهير والموردين، ونجد كمثال على أنظمة المعلومات المسيرة لمثل هذه المعلومات، نظم المعلومات التسويقية.

• الإشارات الضعيفة: ويطلق عليها أيضا "المعلومات الجزئية"، وهي جد هامة واستراتيجية، يتم جمعها وتحصيلها من محيط المؤسسة وتوجه للاستعمال الداخلي، حيث يتم من خلالها

تحديد النقاط التي لم تتمكن المؤسسة من تحقيقها والوصول إليها مقارنة بأقرانها ومنافسيها، كما تعني بالاستشراف حول كل ما يمكن أن يكون له أثر مستقبلي على أعمال التنظيم، فيتمكن بذلك من تحديد التهديدات والفرص الممكنة. ويتسم هذا النوع من المعلومات بالتعقيد والصعوبة في الجمع والتحصيل، لكونها تكون جزئية ومبعثرة ومتشعبة المصادر وتحتاج إلى تفتن ودقة في التحليل.

ج-1-4-التحليل

إن عملية تحليل المعلومات المجمعة تُنتج مستوى عال من المعرفة لدى المكونات البشرية للتنظيم، لأنها مُستقاة بشكل كامل من عملية الفهم الجيد التي يُتيحها السياق الدلالي للبيانات والمعلومات المجمعة، وتمثل هذه الأخيرة، في هذه الحالة، عنصرا ملهوسا -ولا نقصد بالملهوس هنا الشيء المحسوس وإنما الشيء الذي يمكن عده وإحصاؤه كميًا-، فيما تمثل المعرفة بشكل عام الخبرات المتراكمة والثقافات التنظيمية السائدة، وهي قيمة معنوية مضافة للمؤسسات. (بالحاج، 2017، صفحة 201).

ج-1-5-الانتشار والاتصال

تعد هذه المرحلة محطة مفصلية لأنها من أهم المراحل التي تجسد عملية اليقظة الاستراتيجية في التنظيمات، حيث تعتبر حلقة وصل بين المراحل السابقة والمرحلة الموالية والأخيرة، إذ يتم فيها نشر وبث المعلومات المُجمعة في الوسط التنظيمي داخليا (أي بين المكونات الداخلية للتنظيم)، وخارجيا (أي المعلومات الموجهة للجماهير والموردين).

ج-1-6-التطبيق والتنفيذ

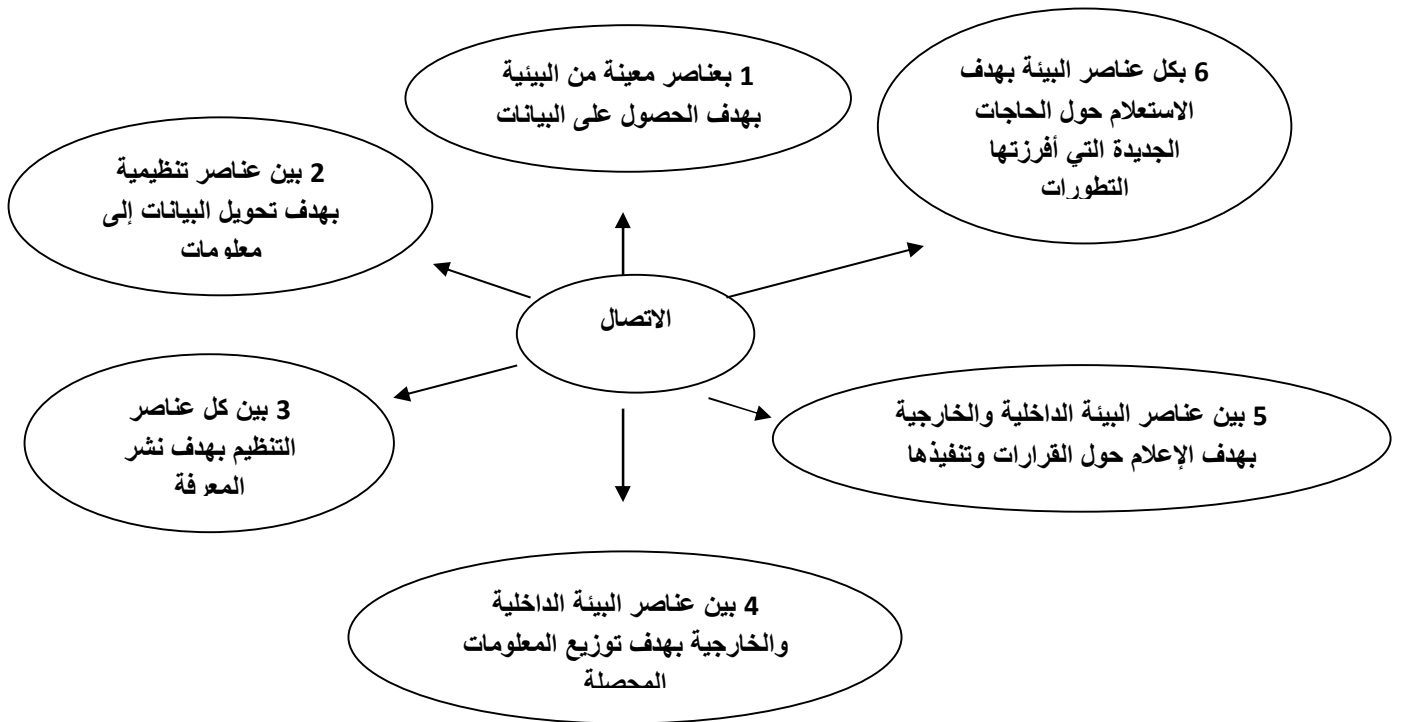
يتم في هذه المرحلة تجسيد كل المجهودات المبذولة في المراحل السابقة على أرض الواقع، من خلال إخراج المعلومات التي تم العمل عليها مسبقا في صورة تعليمات وقرارات، يتم حث الأطراف المعنية على تطبيقها. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة رد الفعل النهائي للتنظيم

تجاه التغيرات التي تعرفها بيئة أعمالها، وهي إجراءات احترازية وإبداعية تجعلها في موضع ريادي، وتعزز مكانتها التنافسية.

بالإضافة إلى أن عملية اليقظة الاستراتيجية هي عبارة عن نشاط اتصالي متكامل الأطراف، كما تمت الإشارة إلى ذلك في موضع سابق، فإنه يمكن اعتبار أن كل مرحلة من مراحل هذا النشاط في حد ذاتها عبارة عن عمليات اتصالية جزئية.

حيث أنه لا يمكن استهداف البيئة ومعرفتها جيدا بدون الاتصال مع مختلف مكوناتها الداخلية والخارجية، ومن غير الممكن أيضا جمع البيانات الأولية بدون ممارسة مختلف الأنشطة الاتصالية، إذ تعتبر مرحلة تجميع البيانات رجع صدى ناتج عن رسائل استعلامية من المؤسسة باتجاه محيطها، أما فيما يخص مرحلة تحليل وتركيب هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، فهي لا تصح ولا تكتمل إلا في ظل عملية اتصالية فعالة بين مفردات تنظيمية معينة تعمل على فك رموز ودلالات مختلف البيانات التي تم جمعها، لتحول فيما بعد إلى معلومات تصاغ في صورة رسائل اتصالية جديدة توجه عبر عدة وسائل لعدة جهات داخلية وخارجية، وهي مرحلة الانتشار والاتصال، لتظهر في المرحلة الأخيرة جملة جديدة من العمليات الاتصالية والمتمثلة في اتخاذ القرارات وإعلام الأطراف المعنية بها عبر مختلف الوسائل المتاحة والذين يقومون بدورهم بتطبيقها عن طريق التخطيط لممارسة عمليات اتصالية أخرى مع الجماهير المستهدفة تمكنهم من تحقيق الأهداف التي سطرته لهم الجهات المقررة، وسنوضح من خلال المخطط التالي دور الاتصال في كل مرحلة من مراحل اليقظة الاستراتيجية:

- دور الاتصال في عملية اليقظة الاستراتيجية



-من إعداد الباحثة-

د-آليات ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية

أتى العديد من الباحثين على ذكر عدد من الآليات والطرق لممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية ونذكر منها ما قدمه (Choo, 1991)

د-1-يقظة غير موجهة

خلال هذا النوع من الممارسة، يكون الفرد بصدد جمع المعلومات من البيئة دون تحديد حاجة معينة من ذلك، والغرض هو الإنصات الدائم للمحيط ورصد أكبر قدر ممكن من المعلومات المتعلقة به، وكل هذا لكي تبقى عملية الكشف المستمر والسريع عن كل التغيرات التي من الممكن أن تحصل في بيئة الأعمال مفعلة، ويتم الاعتماد في ذلك على عدد كبير ومتنوع من المصادر، مما يجعل كمية المعلومات المتحصل عليها كبيرة جدا فتحتاج بذلك عملية فرزها وفلترتها مقدارا مضاعفا من الجهد.

د-2- يقظة مشروطة

هذا النوع من الممارسة يستلزم تعيين وتحديد المواضيع التي سيتم العمل على البحث عن المعلومات المتعلقة بها مسبقا، حيث يتم التوجه بشكل مباشر للمعلومات المتعلقة بذلك الموضوع دون غيرها من المعلومات.

د-3- يقظة غير رسمية

غالبا ما يتعلق هذا النوع من الممارسة بأفراد يعملون على البحث عن المعلومات لأغراض شخصية، بهدف توسيع وإثراء معارفهم حول بعض المواضيع التي تشكل بالنسبة لهم مشكلات خاصة، وتعتبر هذه الممارسة غير رسمية لأنها غير مهيكلية ولا تتطلب جهودا كبيرة.

د-4- يقظة رسمية

يتم التخطيط لممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية، في هذه الحالة، مسبقا، حيث تتم عملية جمع المعلومات وفق مناهج وطرق مسطرة، بهدف الوصول إلى معلومات بعينها بطريقة رسمية ومهيكلية.

وذكر منصف بن خديجة أنواع أخرى من الممارسات وهي: (منصف، 2018، صفحة 147).

- اليقظة السلبية

يمكن تصنيفها على أنها دفاعية، حيث تقوم باستعمال المعلومات التي تم الوصول إليها عبر كل أنواع اليقظة دون استثناء، ويكون قد تم استعمالها قبلا، يعنى بها كل أفراد التنظيم وتمارس بشكل دائم ومستمر بهدف رصد أي مشكلات آنية قد تهدد المؤسسة.

- اليقظة نصف النشطة

إذا كان النوع المذكور سابقا يعمل على رصد التهديدات، فإن هذا النوع يعمل بشكل دائم ومتكرر على الكشف عن الفرص التي يمكن للمؤسسة أن تقتنصها، والتي يتم معرفتها عن طريق المعلومات المتوصل إليها من ممارسة كل أنواع اليقظة، ويؤديها أشخاص معينون هم الكاشفون.

- اليقظة النشطة

يجمع هذا النوع من الممارسة بين كل من النوعين السابقين، من خلال أنه يعمل على البحث عن الفرص المتاحة واستغلالها، وكذا البحث عن الأخطار المحدقة وتحويلها إلى فرص، يمارسها أشخاص مختصون يعملون على جمع معلومات تتسم بأنها مهمة وتتعلق بموضوع معين دون غيره، يمكن اعتبار هذا النوع من الممارسة نقطة سبق للمؤسسة، لأنها تعطيها إمكانية التوصل لمعلومات مهمة قبل منافسيها، مما يضعها في وضعية هجومية قوية للظفر بكل الفرص المتاحة.

هـ-الأوقات المناسبة لممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية

يتم تحديد الوقت المناسب لممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية حسب الأهداف المسطرة من ذلك، ومجال بحثها الذي تعمل عليه، ويمكن حصرها في أربعة أوقات رئيسية وهي: (منصف، 2018، صفحة 147).

هـ-1-يقظة نقطية

أي ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية في وقت معين حول موضوع محكوم بتلك الفترة الزمنية، وتتسم عملية البحث وجمع المعلومات في الأوقات التالية بكونها فنية وقرية إلى حد بعيد من الدراسات السوقية.

هـ-2-يقظة مناسبة

حيث يتم استهداف مواضيع يتم تحديدها وتعيينها مسبقا من طرف المؤسسة، وتنسم بالتنظيم والتخطيط المسبق.

هـ-3-يقظة دورية

عبارة عن رصد منتظم لموضوع مستهدف، وتكون عملية الاستهداف وفقا للزمان وللصدر الموضوع تحت الرقابة، وتعتمد في عملية جمع المعلومات على المصادر المكتبية، كالأبحاث المنشورة والمقالات والتقارير والنشرات المقدمة من طرف المؤسسات الأخرى وكل بنوك المعلومات بصفة عامة.

هـ-4-يقظة دائمة

وتتم ممارستها في كل الأوقات بشكل متواصل ومستمر، حيث تسمح بجمع المعلومات من خلال رصد كل الإشارات الضعيفة، والتي يمكن اعتبارها إشارات تنبيهية بالفرص المتاحة وتحذيرية من التهديدات المحتملة، ولا تنأى إلا بتفعيل رادار تقني وبشري يعمل بطريقة طوعية دائمة.

03: مراحل اليقظة الاستراتيجية وأهم المعوقات التي تحول دون ممارستها بالشكل السليم

أ: المراحل العملية لتجسيد نشاط اليقظة الاستراتيجية

أ-1-اليقظة الاستراتيجية ذات الثلاث مراحل

ذهب الباحثون المعتمدون لهذا النموذج إلى أن عملية اليقظة تمر بثلاث مراحل رئيسية يمكن أن تتفرع منها مراحل أخرى ثانوية وهي مرتبة كالتالي: (منصف، 2018، الصفحات 152-153).

أ-1-1-الجمع: يتم في هذه المرحلة الإجابة على ثلاث مراحل استفهامية هامة وهي، من يقوم بعملية المراقبة؟ وما الذي يقوم بمراقبته بالضبط؟ وأين يمكن أن نجد المعلومة المطلوبة؟ حيث

توجه الجهود نحو تتبع المعلومات وجردها من خلال رسم خطط توضح المصدر التي يمكن الاعتماد عليها في ذلك.

أ-2-1 التحليل والاستخلاص: بعد العمل على جمع المعلومات اللازمة، تأتي المرحلة الموالية، وهي العمل على انتقاء المعلومات المهمة وتحليلها وإعادة تركيبها، ثم تجميعها وتقديم تلك التي ستلعب دورا مهما في عمليات اتخاذ القرار، ويتم صياغة النتائج المتحصل عليها في صورة تقارير وجداول ورسومات بيانية.

أ-3-1 نشر المعلومات واتخاذ القرارات: بعد العمليتين السابقتين، تأتي المرحلة الثالثة والأخيرة، والمتمثلة في استغلال النتائج المعالجة المتحصل عليها من خلال اتخاذ القرارات المناسبة التي تقتضيها التغيرات الحاصلة في البيئة. فالمعلومات تفقد قيمتها إذا لم يتم وصولها بالشكل الصحيح وفي الوقت المحدد لمتخذي القرار، والذين بدورهم يقومون بترجمتها في صورة قرارات تتسم بالدقة والفعالية.

- النقد الموجه للنموذج

من أهم الانتقادات التي تعرض لها هذا النموذج أنه قام بدمج العديد من الوظائف مع بعضها البعض، كدمج مرحلة تحليل المعلومات مع مرحلة استخلاص النتائج، وكذا مرحلة نشر المعلومات مع مرحلة اتخاذ القرار، على اعتبار أن هذا الدمج والخلط بين مراحل ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية من شأنه أن يشكل عائقا كبيرا في طريق الممارسين، كما يمكن أن يتسبب لهم في سوء فهم وتقدير لما هو مطلوب منهم بالضبط خلال كل مرحلة، مما قد يصعب من مسألة تحقيق الأهداف المنشودة من كل هذه الممارسة.

أ-2-2 نموذج اليقظة ذو الست مراحل

بعد الانتقادات التي تعرض لها النموذج السابق، والتي دارت معظمها حول قصوره الناتج عن شدة الاختصار والدمج بين مراحله، ذهب الباحثون للبحث في نماذج جديدة تكون أكثر تفصيلا وإماما بكل مراحل عملية اليقظة، حيث تم إيجاد المراحل الست الذي قسمت

من خلالها عملية اليقظة الاستراتيجية إلى فترتين أساسيتين، تعنى الفترة الأولى بمراقبة مصادر جمع المعلومات، فيما تعنى الثانية باستغلال تلك المعلومات، وقسمت كل فترة من هذه الفترات إلى ثلاث مراحل، وفيما يلي سيتم شرح ذلك بمزيد من التفصيل. (منصف، 2018، صفحة 155).

أ-2-1-فترة مراقبة المصادر: وتنقسم إلى ثلاث مراحل متعلقة كلها بمراقبة بيئة المؤسسة وهي:

أ-2-2-البحث عن مواضيع للمراقبة: ويتم في هذه المرحلة إيجاد المحور أو الموضوع الذي ستقوم المؤسسة بالبحث والتقصي حوله، حيث عادة ما تكون له آثار وانعكاسات مستقبلية مهمة على التنظيم، مما يدفعه لجمع كل المعلومات المتعلقة به، بهدف التحكم في جزئياته مستقبلا والتخفيف من حدة تأثيراته وتغيير مسارها لصالحه، إن أمكن، وعادة لا تتم عملية المراقبة بطريقة اعتباطية، بل تسير وفق خطط واستراتيجيات موضوعة مسبقا لتنظيم عملية البحث.

أ-2-3-جمع المعلومات: تأتي هذه المرحلة مكتملة لسابقتها، حيث وبعد وضع خطة واضحة تتحدد من خلالها نوعية المصادر التي يتم الاعتماد عليها، يتم خلال هذه المرحلة تحديد أماكن تواجد وأرشفة هذه المعلومات بدقة، ومن ثم تعيين الوسائل الأكثر عملية لتحصيلها بسرعة وبأقل تكلفة.

أ-3-التأكد من أن المعلومات المحصل عليها صحيحة والتركيز على تحليلها بشكل دقيق: بالرغم من أن مرحلة جمع المعلومات، مرحلة جد مهمة، إلا أنها تبقى غير مكتملة إذا لم يتم التأكد من صحة كل المعلومات المجمعة، حيث أن احتمال الاعتماد على معلومات مغلوطة وبناء خطط مستقبلية معتمدة عليها، يضع التنظيمات في مواقف خطيرة ناجمة عن عدم التأكد. لذا فإن التأكد من المعلومات ومن ثم تحليلها تحليلا دقيقا، يجعلها ذات قيمة أكبر، حيث تُؤخذ بعين الاعتبار عدة نقاط في فرزها وتصنيفها، مثل جدتها وتناسبها مع إمكانيات المؤسسة المادية والبشرية.

أ-4-فترة استغلال المعلومات: إذا كانت الفترة الأولى مهمة لما تحتويه من مراحل متعلقة بالبحث عن المعلومات، فإن هذه الفترة والتي بدورها تنقسم إلى ثلاث مراحل تصب كلها في فكرة استغلال تلك المعلومات، ولا تقل أهمية عنها، وتمثل مراحلها فيما يلي:

أ-4-1-معالجة المعلومات: يتم خلال هذه المرحلة فرز المعلومات وتبويبها وتخزينها وفق طرق تسمح بالوصول إليها في أي وقت تكون المؤسسة بحاجة لها، ونذكر من وسائل الحفظ والتخزين الأوراق والتي بالرغم من كونها وسيلة تقليدية إلا أنه لا يمكن الاستغناء عنها خاصة في ضوء مخاطر فقدان المعلومات المحفوظة رقياً، وبالمقابل أيضاً لا يمكن التخلي عن الميزات التي تقدمها الأرشفة الرقمية للمعلومة والتي تسمح بالوصول إليها واستغلالها بشكل أسرع.

أ-4-2-نشر المعلومات وتعميمها: في هذه المرحلة، يتم توزيع وبث المعلومات المتحصل عليها والتي تمت معالجتها سابقاً على المفردات التنظيمية التي يتم تحديدها بدقة، حسب احتياج كل منها للمعلومات من ناحية التوقيت، أي متى تحتاج هذه المفردة للمعلومة بالضبط، والنوعية، أي حسب المشاريع التي تعمل عليها المؤسسة حالياً ونوعية المعلومات التي تخدم تلك المشاريع.

أ-4-3-الاستعمال في اتخاذ القرار: تعتبر كل المراحل السابقة، مجرد عمليات تمهيدية تسعى من خلالها المؤسسة للوصول إلى المرحلة التي نحن بصدد ذكرها والمتمثلة في استغلال المعلومات المعمول عليها طيلة ما سبق، في عمليات اتخاذ القرارات، حيث أن هذه العملية تعتبر جد حساسة بالنظر لما يمكن أن ينتج عنها من أخطار وأزمات قد تهز المكانة التنافسية للمؤسسة في حال كانت خاطئة، أو مبنية على الصدفة والخط وعم التأكد، لذا فإن عملية اليقظة الاستراتيجية تجعل من عمليات اتخاذ القرارات أكثر دقة وتأكداً، لتشكل بذلك نظام حماية معلوماتية للتنظيمات.

نقد النموذج

بالرغم من أن هذا النموذج حاول تغطية مكانن الخلل والقصور التي عانى منها النموذج الذي سبقه، إلا أن ما يؤخذ عليه هو أنه وجد نفسه، في الكثير من الأحيان، يكرر بعض المراحل. كما أن التفاصيل التي قدمها تميل إلى التمثيط أكثر من الإتيان بالجديد، فعلى سبيل المثال، نجد مرحلة خلال مرحلة البحث عن مصادر المعلومات تبدأ أوتوماتيكيا، وهي مرحلة جمع المعلومات أي ليس بالضرورة أن تكون المرحلتان منفصلتان بل يمكن أن يسيران في خطن متوازيين. كما أن مرحلة التأكد من صحة المعلومات أيضا عادة تكون ذات علاقة لصيقة بجمعها، فاليقظة الاستراتيجية، كما سبقت الإشارة إليه، تتطلب إبداعا في اختيار المعلومات، أما إذا تحولت لمجرد جرد عام بدون وعي وبصيرة حول ما يلزم جمعة ومن ثم اللجوء إلى خلق مرحلة جديدة بهدف التأكد مما تم جمعه، فهذا يصبح إهدارا للجهود التنظيمية والوقت أيضا.

أ-3- نموذج اليقظة ذو العشر مراحل: وجاءت مراحل هذا النموذج كالتالي: (منصف، 2018، صفحة 156).

أ-3-1 وضع الأهداف: أي تحديد الأهداف العامة المسطرة من عملية اليقظة الاستراتيجية.

أ-3-2 الجرد: أي الانطلاق في عملية جمع وجرد المعلومات الخاصة بالموضوع محل البحث.

أ-3-3 التخطيط: أي التخطيط لعملية جمع المعلومات المهمة.

أ-3-4 الجمع: تنفيذ الخطط الموضوعة مسبقا حول جمع المعلومات.

أ-3-5 الفرز والترتيب: أي بعد جمع المعلومات يتم فرزها وترتيبها حسب الاعتبارات التي تضعها المؤسسة سابقا.

أ-3-6 التحليل: يتم خلال هذه المرحلة تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من اجل إعطائها معاني ودلالات عميقة تجعلها ذات أهمية أكبر وسهلة وواضحة في الاستغلال.

أ-3-7- تم الجمع فيها بين مرحلتين هما الاستخلاص والتركيب: بعد تحليل المعلومات، يتم إعادة تركيبها وجمعها حسب علاقتها ببعضها وبالموضوع محل البحث والتقصي.

أ-3-8- تم فيها أيضا الدمج بين مرحلتين وهما التوزيع والنشر: إن الحصول على المعلومات في صورتها الأخيرة المركبة يجعلها جاهزة للنشر والتوزيع بين أفراد المؤسسة الذين هم بحاجة إليها.

أ-3-9- اتخاذ القرار: يقوم متخذو القرار داخل التنظيم، باستغلال المعلومات الواردة إليهم وترجمتها في صورة قرارات أو إجراءات متخذة، استجابة للتغيرات البيئية الحاصلة التي تم رصدها.

أ-3-10- التقييم: يتم خلال هذه المرحلة، تقييم الوضع العام للمؤسسة بالنسبة لبيئتها، وفق ما تم رصده وطرق الاستجابة لهذا الرصد ومدى نجاعة هذه الطرق للحفاظ على مكانة المؤسسة، وهل تمكنت من استغلال الفرص المتاحة بشكل جيد، وما مدى نجاحها في تجاوز المواقف الأزموية المحدقة.

-نقد النموذج

بالرغم من أن هذا النموذج جاء ناقدا للنماذج التي سبقته واعتبرها ناقصة، إلا أنه فيه من الإطناب والتكرار ما يفوق سابقه بكثير، إضافة إلى أن هناك بعضا من عدم المنطقية في ترتيب مراحلها، فنجد على سبيل المثال يذكر أنه يجب تسطير الأهداف من عملية البحث ثم ينتقل مباشرة للبدء في الجرد، ثم يعود مرة أخرى ويذكر التخطيط ويؤليه بعملية الجمع. أول سؤال يتبادر إلى أذهاننا في هذا الموضع هو: ما الفرق بين الجرد والجمع؟ ثم إن عملية جرد المعلومات أو جمعها يجب أن تتم وفق تخطيط مسبق ولا يصح أن يسبق الجرد التخطيط، وإلا فما فائدة التخطيط هنا؟

ب- معوقات ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية داخل المؤسسة: (كديمس، 2015، صفحة 115).

اليقظة الاستراتيجية، مثل أي نشاط مؤسسي، يمكن أن يواجه الكثير من الصعوبات، والتي قد تحول دون تجسيده بالطريقة المخطط لها، الأمر الذي من شأنه أن يجعل من هذه الممارسة فاشلة من أساسها، ويمكن أن نذكر من هذه الصعوبات ما يلي:

ب-1- طبيعة المؤسسة في حد ذاتها: حيث يمكن تصنيف المؤسسات من ناحية التعامل مع المواقف التي تتعرض لها، إلى نوعين أساسيين هما:

ب-1-1- المؤسسات التي تبني سياسة ردود الأفعال السريعة: أي أنها تعتمد طريقة السرعة في اتخاذ القرارات، وبالرغم من أن سرعة التجاوب مع المواقف المستجدة تعتبر نقطة قوة إلا أن فكرة التسرع وقلة التفكير فيما يجب القيام به، يعد أمرا جد خطيرا، لأنه في مثل هذه الحالات، يمكن أن يتم حل بعض المشكلات لكن أسبابها الرئيسية تبقى قائمة، ذلك أنه لم يتم تحليلها وأخذ الوقت الكافي للتفكير فيها بشكل معمق بهدف حلها من جذورها.

ب-1-2- المؤسسات المطاوعة: ويقصد بها تلك المؤسسات الشديدة الحذر في اتخاذ القرارات، والتي تأخذ من الوقت أكثر مما يلزم للتجاوب مع التغيرات الحاصلة في بيئتها، مما يجعلها تتعرض لتهديدات خطيرة كان من الممكن لها أن تتفادها لو تعاملت معها في الوقت المناسب، وفي المقابل يمكن لها أن تهدر الكثير من الفرص جراء التماطل.

ب-2- مركزية ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية: إن صعوبة هذه الممارسة من جهة، وأهمية المعلومات التي نتحصل عليها من خلالها وخطورتها من جهة أخرى، تدفع المؤسسات إلى حصر ممارستها في جملة من المختصين الذين يتم وضعهم عادة بالقرب من أعلى الهرم الإداري، مما يعيق تحقيق أهداف جيدة من خلال هذه العملية بسبب إهمال بقية العناصر البشرية التنظيمية التي من شأنها أن تقدم الإضافة في هذا الصدد.

ب-3- إفتقار المؤسسات للإمكانيات التي من شأنها أن تنمي وتطور نظام اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة: رغم أن بعض المؤسسات، تزخر بمسؤولين على ثقافة ودراية عالية بأهمية ممارسة اليقظة الاستراتيجية داخل تنظيماهم، إلا أنهم يعانون من نقص وافتقار إلى الموارد المادية والبشرية التي تساعدكم في تجسيد رؤيتهم الإدارية اليقظة.

ب-4- عقم الاجتماعات: حيث أن الاجتماعات الإدارية تعتبر من الأمور التنظيمية البالغة الأهمية، لما يمكن لها أن تمثله من عامل تطوير وترقية للممارسة المؤسسية بشكل عام. ولكن ماذا إذا كانت هذه الاجتماعات عديمة الفعالية؟، ماذا إذا كانت مجرد أحاديث شفوية يتم تناقلها مع كم كبير من التحريفات التي تغير هدفها بالكامل؟، والسؤال الأكثر أهمية هو كيف للمسؤولين تحديد أوقات وأعداد الاجتماعات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة؟، كل هذه الأسئلة توصلنا إلى فكرة مفادها أن التهاون في تحضير الاجتماعات بعناية، واختيار وترتيب الأولويات في طرح النقاط المطروحة، وكذا الإثثار من عقدها وتركيز الرؤساء عليها وإضاعة جل أوقاتهم فيها مقابل إهمال وظائف أخرى، يمكن أن جعل المؤسسة تحيد عن هدفها المتمثل في ربط الاجتماعات أساسا بنظام اليقظة الاستراتيجية بكل مراحلها، ومناقشة المعلومات الهامة المتوصل إليها، والتشاور حول القرارات التي يجب اتخاذها مع مراعاة الوقت والموارد اللازمة لذلك.

ج: واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية

سيتم من خلال هذه الجزئية التطرق قراءة وتحليلا لعينة من الدراسات الميدانية التي تناولت واقع ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم أخذ بعين الاعتبار عامل التنوع في اختيار المؤسسات المدروسة، كمحاولة للمزاوجة بين المؤسسات الاقتصادية والخدماتية.

ج-1- تناولت الدراسة الأولى موضوع واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية (سعد الدين، 2023)، حيث هدف البحث الميداني إلى إبراز واقع ممارسة وتطبيق عملية اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الخدماتية الجزائرية، من خلال دراسة عينة عشوائية

من البنوك على مستوى ولاية لمسيلا، أين انتهت الدراسة إلى أن اليقظة الاستراتيجية هي عملية دائمة ومستمرة، تسعى المؤسسات المدروسة من وراء ممارستها إلى جمع وتحليل المعطيات المتعلقة ببيئتها بشكل استباقي، لتسهيل اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وكذا تحقيق الميزة التنافسية، وخرجت الدراسة بنتيجة مفادها أن المؤسسات الخدمانية الجزائرية تمارس وتبني اليقظة الاستراتيجية في بعدها التكنولوجي والتنافسي والتجاري.

ج-2- كما تناولت الدراسة الثانية موضوع واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (عبد الكريم، 2020)، حيث سعى الباحثان من خلال الدراسة إلى التعريف بمفهوم اليقظة الاستراتيجية على اعتبار أنه أحد أهم الطرق الإدارية الحديثة لمواجهة مختلف التحديات، والحفاظ على استقرار وبقاء المؤسسة في ظل محيط تنظيمي يعج بالتغيرات والمفاجآت. كما هدفت الدراسة، في شقها الثاني، إلى الوقوف على واقع هذا النشاط الإداري في الدولة الجزائرية، وخرجت بجملة من النتائج تحورت حول كون اليقظة الاستراتيجية عبارة عن عملية جماعية إرادية وطوعية، يتعقب من خلالها الفريق المخول بممارستها كل التغيرات الممكنة الحدوث في المحيط الخارجي للمؤسسة، حيث تساعد هذه العملية في التمكن من خلق الفرص والتقليل من المخاطر الناجمة عن حالة عدم التأكد. كما أثبتت الدراسة أن المؤسسات المدروسة تمارس اليقظة بدرجات متفاوتة، حيث تمارس إما كنشاط ضمني فقط، وإما تخصص لها خلية متخصصة، كما أوصى الباحثان في ختام الدراسة بضرورة إدخال جهاز اليقظة الاستراتيجية في عملية تسيير وتنظيم المؤسسات الجزائرية.

ج-3- الدراسة الثالثة جاءت تحت عنوان، "أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي (دراسة حالة جامعة "محمد خيضر" بسكرة)" (ناصر، 2023)، حيث هدفت الدراسة إلى الوقوف على تطبيق جامعة "محمد خيضر" بسكرة لليقظة الاستراتيجية، وتأثير ذلك على عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة المدروسة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر لليقظة الاستراتيجية بمختلف أبعادها التكنولوجية والمحيطية والتنافسية وحتى التجارية على التوالي (48.6%) (38.7%) (53.3%) (42.6%) من تباين القرار الاستراتيجي، كما توصلت إلى

أن مستوى المؤسسة المدروسة لليقظة الاستراتيجية ومساهمتها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية مرتفع.

لقد مكنتنا الدراسات التي تم التطرق إليها من تكوين صورة واضحة حول واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية اقتصادية كانت أم خدمية وحتى الجامعية، حيث أثبتت كل الدراسات أن هناك ممارسة بمستوى مرتفع لهذا النشاط الرقابي بغض النظر عن طرق هذه الممارسة سواء كانت تتم بطريقة ضمنية، أي ليس هناك خلية أو جهاز إداري مصرح به في هياكلها التنظيمية، أو أنها تتم بطريقة صريحة.

خاتمة الفصل الثاني

تم التطرق، من خلال هذا الفصل، إلى شرح مصطلح اليقظة الاستراتيجية، وكل ما يتعلق به نظريا وتطبيقيا، من خلال التطرق إلى مفهوما، وأنواعها، ومراحل تطبيقها، حيث تم كل ذلك في ضوء التركيز على أهمية الجانب الاتصالي في سيرورة هذه العملية الرقابية الدائمة والمستمرة، إضافة إلى عرض عينة من الدراسات الميدانية التي تناولت الموضوع وأسقطته على الواقع المؤسسي الجزائري، ويمكن أن نستنتج من خلال هذا الفصل النظري ما يلي:

اليقظة الاستراتيجية هي نشاط اتصالي مؤسسي، تهدف المؤسسة من خلاله للقيام بوظائف إدارية رقابية، تبقها على درجة رقابية عالية، تمكنها من الرصد الدائم لبيئتها الداخلية والمتمثلة في مركباتها البشرية لتجتب أي اختلالات داخلية، ومن ثم مراقبة محيطها الخارجي للحفاظ على مكانتها السوقية.

اليقظة الاستراتيجية عملية طوعية بحيث يقوم بها المخولون بذلك بكل إرادتهم، مما يجعلها عملية إبداعية ومنظمة تتم وفق مراحل وأسس علمية.

اليقظة الاستراتيجية عدة أبعاد تتمثل في: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، التجارية، البيئية، ...

الفصل الثاني: اليقظة الاستراتيجية بين المنطلقات النظرية والممارسات الواقعية

تسعى المؤسسات، من خلال ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية، إلى تكوين نظرة استباقية حول الوضع العام من أجل الاستثمار في الفرص المتاحة سواء آتيا أو مستقبليا، وزيادة القدرة على مواجهة المخاطر والأزمات الممكنة الوقوع من خلال وضع السيناريوهات اللازمة بكل ما يترتب عن ذلك من خطط قريبة ومتوسطة وبعيدة المدى.

تمارس المؤسسات الجزائرية اقتصادية كانت أم خدماتية بما فيها الجامعية نشاط اليقظة الاستراتيجية بمستويات مرتفعة بغض النظر عن شكل هذه الممارسة ضمنية كانت أو صريحة. تركز المؤسسات في ممارستها لعملية اليقظة على مسح البيئة الخارجية، أكثر من الداخلية خاصة فيما يخص المورد البشري، الذي لا يتعدى الاهتمام به بعض النقاط السطحية التي تفرضها الضرورة الإدارية، كالتكوينات والعلاوات.

الفصل الثالث

الأزمة بين ثنائية سطحية

المصطلح وعمق وتعقيد

المفهوم

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

تمهيد

تعد الأزمات التنظيمية أمرا يورق متخذي القرار بشكل كبير حيث أن حالة الضبابية وعدم الوضوح التي يكون عليها خلال وقوع مختلف المواقف الأزموية، تجعله متخوفا من الخطأ في الحكم على الأمور من جهة، ومن التهور والتسرع في إصدار القرارات الخاطئة التي قد تعود عليه بالسلب في المستقبل من جهة أخرى، لذا نجد أن معظم المسيرين يعملون على إيجاد سبل علمية فعالة لإدارة هذه الأزمات والتحكم فيها بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب، حيث سنحاول من خلال هذا الفصل التوثيقي توضيح مفهوم الأزمات التنظيمية خاصة ذات الأصل البشري بشكل أكثر عمقا، ومن ثم الوقوف على أهم مسبباتها وطرق واستراتيجيات إدارتها من خلال البقاء في حالة مستمرة من اليقظ والتفطن تجاه كل التغيرات الحاصلة خاصة في البيئة الداخلة للتنظيمات.

أولا: الأزمة بين المنظورين السلبي والإيجابي

وردت الأزمة في معجم المعاني الجامع على أنها تعبر عن كل موقف يسبب نوعا من الشدة والضيق (www.almaany.com) (20:15 2023_09_22)، أما في الحضارات القديمة، فقد استخدم الصينيون كلمة wei- ji - للدلالة على الأزمة، حيث قسمت إلى مقطعين، الأول يرمز للخطر الذي يمكن أن تلحقه هذه الحالة الأزمية بكل ما يمكن أن تشمله من أفراد ومجتمعات ومؤسسات، والمقطع الثاني يعني الفرصة، أي ما يمكن أن تخلقه الحالة الأزمية من فرص قد تكون كبيرة أو صغيرة تستفيد منها تلك الأفراد والمجتمعات وحتى المؤسسات. وفي ذات السياق، استخدمت لفظة الأزمة عند الإغريق للدلالة على منعرج حاسم، إما لما هو أفضل، أو لما هو أسوأ، وتعني عند اليونان، اللحظة التي يتم فيها اتخاذ القرار.

01: الأزمة من المنظور السلبي

- هي حدث مفاجئ، عادة ما يكون خارج حسابات المؤسسة، يؤثر مباشرة على أدائها، مما يجعل آراء ومواقف الأطراف ذات الصلة بها مهزوزة وغير محسومة من جهتها مما يشكل خطرا صريحا على سمعتها. (Coombs، 2007).

- حالة عصبية وطارئة، تتسم بالمفاجأة، وغالبا ما تحدث في أوقات حرجة لتشكل تهديدا مباشرا لبقاء الكيان المؤسسي، وتلزمه بمواجهتها في أسرع وقت، (العبادي، 2015).

- تقهقر وتهاو، يؤثر على النظام الساري في المؤسسة، ويضرب مرتكزاتها الرئيسية ويدخل لديها حالة من الشك حول قدراتها وإيمانها بذاتها وقوة كيانها. (عباد، 2005).

- عبارة عن حالة أو موقف صعب وشديد الحساسية، تجد المؤسسة نفسها فيه، وتنتج عنه، في الغالب، مخرجات سلبية تضرب المؤسسة، وقد تمتد لتمس بعض الأطراف ذات الصلة بها. (James، 2010)

نلاحظ، من خلال التعاريف السابقة، أنها اتفقت كلها على أن الأزمة هي حالة غير مرغوب فيها على الإطلاق، وأنها دائما ما تكون سلبية في كل جوانبها وأطوارها ومخرجاتها.

لكن، وبالرغم من رجاحة هذه الفكرة إلى حد بعيد، إلا أنه من المستحيل على المؤسسات ان تتفادى وقوع الأزمات بشكل كلي، لذا ذهب بعض الآراء إلى أنه يجب إعادة التفكير في هذه النظرة السلبية البحتة تجاه الأزمة في محاولة منها لصنع عصير حلو من ليونة حامضة المذاق.

02: المنظور الإيجابي للأزمة

- هي موقف مستجد ومفاجئ، يتسم بكونه يضع المؤسسة في خطر مباشر ويسرع الأحداث، مما يصعب الوقوف على أسبابها الصحيحة والتحكم في نتائجها، فتشكل بذلك تهديدا صريحا لبقاء المؤسسة، لكنها لا تكون سلبية في كل الأوقات لأنها تمثل -أحيانا- دافعا حقيقيا

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

للمؤسسة ومحركا للتفكير الإداري المبدع للخروج منها بسلام واستغلالها وفقا لما يخدم الأهداف الاستراتيجية لها. (العقون، 2016).

- واقعة ذات وقع سلبي على المؤسسات وقد تكون منعرجا خطيرا يدمرها ويقضي على سمعتها بالكامل، ومواجهتها متعلقة أساسا بنجاعة العملية الاتصالية في المؤسسة، لأن كفاءة العملية الاتصالية وقت الأزمات من شأنها أن تحولها إلى فرص وتضعف تهديداتها وتزيد من حماية سمعتها وتلبيح صورتها الذهنية. (سليم، 2011).

- هي حادثة واحدة أو جملة من الحوادث تجعل المؤسسة في حالة عارمة من الفوضى وعدم التوازن، وبالرغم من كونها تعبر صراحة عن التهديدات التي يمكن أن تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة إلا أنها في ذات السياق يمكن أن تتيح فرصا كانت غير متاحة قبل وقوعها. (اولمر، 2015).

- هي عبارة عن موقف إيجابي يولد الإبداع لأنها غالبا ما تقود إلى تغيير إيجابي أو ميلاد لبداية جديدة بعد نهايات وإخفاقات، لذا فهي، في أحد جوانبها، تمثل الوجه المبشر. (باومان، 2018).

الملاحظ من خلال هذه التعريفات، أنها لم تكتف بتناول الجانب السلبي للأزمة، بل اعتبرت أنه يمكن أن تُستغل وتُحوّل إلى فرص حقيقية تقتنصها المؤسسة لتحقيق من خلالها أهدافا ربما كانت صعبة التجسيد، ذلك أن المبدأ الحديث في عالم ريادة الأعمال أصبح يقوم على فكرة مفادها أن المؤسسات القوية هي التي يمكن أن تخرج من الأزمات بأقل الأضرار الممكنة، لكن المؤسسات العظيمة هي فقط تلك التي يمكن أن تجعل من الأزمات التي تعصف بها فرصا فعلية لتحقيق المزيد من النجاحات.

03: إلزامية تجاوز ثنائية السلب والإيجاب نحو الفهم الأعمق لمفهوم الأزمة

إن تباين الآراء والرؤى تجاه مفهوم الأزمة منذ القدم، وفي العديد من الحضارات أولا على المستوى اللغوي، وثانيا على مستوى استخداماته الاصطلاحية، يدفعنا للإمعان فيه

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

بشكل أدق، ويجعلنا نعيد النظر في النظرة العامة والشمولية التي أصبح يُرى عليها، حيث أن استخدامه المفرط في شتى المجالات وفي الكثير من المواقف قد أفرغه من معناه الحقيقي، الذي يتعدى مجرد التعبير عن موقف حرج أو حالة من الاختلال، لذا وجب علينا وضعه في خانته الحقيقية والطبيعية والمتسمة أساسا بالتعقيد، وما نعينه بالتعقيد في هذا الموضع ليس ما يصعب فكّه أو فهمه بسهولة، وإنما ما لا يمكن تبسيطه واختزال بعضه، حيث أورد إدغار موران في كتابه "في مفهوم الأزمة" (موران، 2018)، ثلاث مستويات تمكّننا من تحديد هذا المفهوم بدقة وهي:

المستوى الأول: النظر إلى النظام بشكل عام، والمؤسسات بشكل خاص، على أنها تقوم أساسا على فكرة التضاد بين عناصرها، والذي نقصد به تلك الاختلافات والصراعات الموجودة داخل النظام، فالتضاد، بالإضافة لكونه عامل خطر على المؤسسة، يمثل في نفس الوقت أحد أهم عوامل تطورها وازدهارها، بالنظر لما ينجرّ عنه من منافسة وظيفية وإبداع وتطور دائم في المستويات المعرفية للأطراف المتضادة، لكن هذا التضاد يستوجب، في الكثير من الأحيان، تدخل قوى معينة من أجل استعادة النظام العام، ويسمى هذا التدخل بالفعل المضاد للتضاد. وبالمقابل لا يجب الإفراط في هذا التدخل لأنه قد يصل إلى حد تقييد أو إقصاء أحد عناصر النظام، وهذا في حد ذاته يسبب خلافا يؤدي إلى وقوع الأزمات، فاستقرار النظام لا يتأتى إلا من خلال دمج *التضادات واحترام وجودها وممارسة الأفعال المضادة للتضاد بطريقة مدروسة ومنظمة.

المستوى الثاني: النظر إلى الأزمة على أنها مفهوم عابر للتخصصات، إذ أنه -ومن أجل تحديده بدقة- تتداخل العديد من الأنظمة على غرار الاقتصادية والسياسية وحتى الإنسانية، حيث بات من الضروري إعطاء أهمية عظمى للجانب الإنساني للأزمة، وذلك على اعتبار أن هذا الأخير يعدّ من أهم مسبباتها، والأكثر اهتماما بإدارتها ومحاولة تجاوزها، والأشدّ تضررا بنتائجها السلبية، والمقتنص الأول للفرص المنجرة عنها. وقد أورد إدغار موران في نفس الكتاب السابق ذكره، مصطلح "الحيوان الأزمي"، والذي عني به أن الإنسان يتكون من مجموعة تناقضات تولد أزمات، تعتبر مصدرا لنجاحه وإبداعه وإخفاقه أيضا، فالعنصر البشري

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

هو المُشكّل الرئيسي للمؤسسات، وهو الفاعل الأساسي في تضاداتها، وهو مقياس الفعل المضاد للتضاد داخلها والمقاس عليه في الآن ذاته، فإذا كان العنصر الأساسي في المؤسسات حيوان أزمي، فمن الطبيعي جدا أن تكون هي أيضا بدورها مسرحا أزميا، يحكي مواقف تتأرجح بين الفشل والنجاح.

-المستوى الثالث: الجانب *الانتروبي والانتروبي العكسي، والذي يقوم أساسا على القياس الدائم والمستمر لمستويات الفوضى ومستويات تراجع الفوضى والتضاد داخل المؤسسة، والذي يجب الحفاظ عليه بمستوى معتدل، بحيث لا يكون مرتفعا لدرجة دخول التضادات في صدمات عنيفة ولا منخفضا جدا، لأن انخفاض مستوى التضاد داخل النظام إلى مستويات متدنية غير طبيعية يشير مباشرة إلى ممارسة الفعل المضاد للتضاد بشكل كبير ومفرط على قوى معينة، مما يؤدي إلى عزل أو زوال أحد أعضاء النظام، ويعني ذلك، بالضرورة، إحداث خلل معين. حيث يجب الحفاظ على مستويات معتدلة من الفوضى، لأن الأنظمة لا تتطور إلا مع الفوضى وعلى حافة الفوضى، لذا، فإن عملية المراقبة الدائمة للفوضى الإيجابية داخل النظام، وقياس مستويات تراجعها باستمرار لإبقائها في معدلاتها الطبيعية، أمر بالغ الأهمية لاستقرار واستمرار النظام.

-التعريف الاجرائي: من خلال كل ما سبق يمكن القول أن الأزمة هي عبارة عن حالة من عدم اليقين تؤدي إلى تحريك التضادات الموجودة داخل النظام بطريقة سريعة وقوية بحيث يصعب فيها قياس الانتروبيات العكسية بشكل دقيق، مما يجعل ممارسة الفعل المضاد للتضاد عنيفا وغير مدروس فيضر ذلك ببعض تضادات النظام العام، ويزيد من عدم توازنه، مما يؤدي إلى تداخل وتشعب حدود الأزمة لتستلزم عملية فهمها، بذلك، بعدا عابرا للتخصصات.

ثانيا: أنواع الأزمات التنظيمية، أسبابها ومراحل تطورها

01: أنواع الأزمة: لقد قدمت العديد من التصنيفات للأزمة، والملاحظ أن كل باحث صنفها من حيث زاوية التطرق إليها وقد ذكرتها منال رشاد عبد الفتاح، بنوع من الشمولية من خلال التطرق الى أهم أنواعها على أنها: (عبد الفتاح، 2022).

أ- من حيث مصدر وقوعها: وعادة ما تكون إما:

أ-1- داخلية: أي جاءت نتيجة خلل على مستوى التركيبة الداخلية للمؤسسة أو التنظيم.

أ-2- خارجية: أين يكون مصدرها خارج إطار المؤسسة، ولكن هذه الأخيرة تتأثر بهذه الأزمة بطريقة مباشرة لوجود علاقة ذات صلة بينهما.

ب- من حيث العمق: وتنضوي على نوعين وهما:

ب-1- أزمة سطحية: ويكون لها أثر خفيف، وتكون سهلة المعالجة، ومدة الشفاء منها تكون قصيرة

ب-2- أزمة عميقة: وهي التي يكون لها أثر قوي وبالغ على المؤسسة يصل حد التسبب في التغيير الكلي في التركيبة البشرية خاصة على مستوى التسيير أو حتى الإفلاس المادي والزوال.

ج- من حيث التكرار: حيث أن الأزمات تكون إما:

ج-1- متكررة الحدوث: وهي التي عادة ما تضرب المؤسسة سواء بطريقة عشوائية أو منتظمة حيث وبسبب حدوثها المتكرر يصبح من السهل التنبؤ بها وإعداد العدة لمواجهتها، مما يخفف من آثارها.

ج-2- غير متكررة الحدوث: تتميز بعنصر المفاجأة والمباغتة، وغالبا ما يصعب التنبؤ بها، مما يزيد من صعوبة التعامل معها بالطريقة الأنسب.

د-من حيث التوقيت:

د-1-أزمة قصيرة الأمد: وهي التي يتم التحكم فيها والسيطرة عليها في زمن وجيز

د-2-أزمة طويلة الأمد: هي التي يصعب التحكم فيها والسيطرة عليها في وقت وجيز، مما يزيد من حدتها وتسارع أحداثها، ويطيل عمرها.

هـ-من حيث الأثر: حيث يشير كل نوع منها إلى أكثر الجوانب تضررا والذي يتمثل في طبيعة الأثر الذي ينتج عنها.

هـ-1-أزمة ذات أثر مادي

هـ-2-أزمة ذات أثر معنوي

هـ-3-أزمة ذات أثر بشري

هـ-4-الأزمة المختلطة: وهي النوع الذي تتعدد فيه الآثار وتتداخل لتمس عدة جوانب.

ويمكن استنتاج تصنيف آخر وفقا لمستويات تحديد مفهوم الأزمة التي تم عرضها عند إدغار موران وهو:

-أزمات ناتجة عن الانسان باعتباره حيوان أزمي مشكل من أزمات نفسية واجتماعية و...، فهو يتسبب في وقوع الأزمات التنظيمية من قريب أو من بعيد.

-أزمات ناتجة عن تنامي الإنترويا داخل المؤسسة: أي زيادة غير طبيعية في مستويات الفوضى بين القوى المتضادة داخل النظام، وعدم ممارسة الفعل المضاد للتضاد بالشكل اللازم وفي الوقت المناسب، بحيث لا تتم عملية استعادة استقرار الوضع العام فيخل ذلك بالنظام.

-أزمات ناتجة عن تنامي الإنترويا العكسية داخل المؤسسة: والتي يقصد بها تراجع مستويات الفوضى بين متضادات النظام إلى مستويات شديدة التدني، مما يغيب معنى التضاد، ويقصى الفوضى الإيجابية وما لها من فوائد داخل النظام، فتزول بذلك بعض التضادات أو تنتحى

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

نتيجة لإضعافها بفعل الإفراط في ممارسة الفعل المضاد للتضاد عليها، فيختل بذلك التوازن العام.

-أزمات ناتجة عن غياب اليقين: والتي غالبا ما يكون سببها الأول تداخل التخصصات، حيث أن الفجوات المعرفية التي تسببها الفردانية في الرؤية التخصصية للأزمة، على سبيل المثال نظرة اقتصادية بحتة، أو اجتماعية، أو إدارية، أو قانونية، أو...، تجعل المقرر يعاني دائما من الضبابية بشأن الوضع العام.

02: خصائص الأزمة: من خلال التعريفات السابقة، يمكننا استخلاص أهم الخصائص والسمات التي تتميز بها الأزمة، وتمثل في:

- غياب اليقين، وعدم القدرة على التأكد من المعطيات.
- عنصر المفاجأة: أي أنها غالبا ما تحدث بطريقة مباغتة وغير متوقعة.
- صعوبة السيطرة عليها: وهذا لكونها وضع جديد وغير اعتيادي، وتكون الرؤية تجاهه ضبابية مما يصعب التحكم فيه.
- تشكل مصدر خطر مباشر: وهذا راجع أساسا إلى حالة الخلل المادي والمعنوي والبشري الذي تفرزه.

وأضافت الباحثة مبروكة عمر محيريق (محيريق، 2023)، خصائص أخرى نذكر منها:

-عدم وجود الوقت الكافي لمواجهتها: حيث أن الوقائع التي تنتج عنها تتسارع وتتطور مما يزيد من صعوبة استيعابها ومجاراتها والسيطرة عليها.

-تشابك أطرافها وتداخل مصالح العناصر الفاعلة فيها، مما يصعب إيجاد حلول وسطية ترضي جميع أطرافها فيؤدي ذلك إلى زيادة تأزم الأوضاع وصعوبة حلها.

وأضاف (العبادي، 2015، صفحة 85) مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- الافتقار إلى الكم اللازم من المعلومات، مما يصعب الأمر على متخذ القرار ويقوده إلى تبني نوع من العشوائية في اختيار السبل المثلى للخروج من الأزمة بأقل التكاليف، مما قد يجعل الكيان التنظيمي يتكبد النتائج السلبية في حالة خطأ القرار المتخذ.

- تعالي الخوف في أوساط الكيان التنظيمي، مما يحد من التفكير العقلي والمنطقي الصائب.

كانت هذه أهم الخصائص التي تمتاز بها الأزمة بشكل عام، إلا أن الأزمة الصحية العالمية التي عرفها العالم في السنوات الأخيرة الماضية أبانت عن خاصيتين جديدتين تميزان الأزمات الحديثة والمتمثلتين في:

-الجدّة: أي أنه لم يسبق لها مثيل، لذا فإن الرصيد المعرفي حولها ضيق جداً، فكما سبق وضرنا المثل بجائحة كوفيد 19، بالرغم من تعرض البشرية على مرّ العصور للعديد من الأوبئة والأمراض لكن جائحة كورونا كانت الأكبر على الإطلاق، وبسبب انعدام تاريخ أزموي مماثل لها في كل دول العالم، فقد تطلب التعامل معها وفهمها وقتاً كبيراً جداً، مما أطال عمر الأزمة أكثر ووسع نطاقها، لذا أصبح لزاماً التفكير بكل جدية تجاه هذا النوع من الأزمات.

- السرعة القياسية في الانتشار: وهذا راجع أساساً إلى وسائل الاتصال الحديثة على غرار مواقع التواصل الاجتماعي المختلفة، التي تؤدي، في معظم الأحيان، إلى تأجيج الأزمات، وهذا بسبب ما ينشر عبرها من معلومات خاطئة وأخبار كاذبة، فيصعب ذلك من حل الأزمة، ويضعف من التجاوب الصحيح والمطلوب للأفراد تجاهها.

ونبقى في نفس المثال حول الأزمة المذكورة سابقاً، أين ساهمت وسائل الاتصال الحديثة في نشر الأخبار المغلوطة حول كل ما يتعلق بالأزمة كأعراض المرض ومسبباته وخطورة اللقاح الخاص به إضافة إلى تهويل بعض جوانب الأزمة كإحصائيات الوفيات والفيديوهات المرعبة مما زاد من حدتها وعطلّ التجاوب المراد من طرف السلطات للإسراع في عملية التحكم فيها.

03: أسباب نشوء الأزمة: ذكرت (سالم، 2015)، عدة أسباب لوقوع الأزمات نذكر منها:

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- العوامل الطبيعية: وهي عوامل خارجة عن إرادة الإنسان، ويصعب عليه التحكم فيها، كالزلازل والبراكين والفيضانات وغيرها. صحيح أنها كلها تصنّف على أنها كوارث، إلا أنه دائماً ينجر عن وقوعها جملة من الأزمات في شتى المجالات الاقتصادية، البشرية، ...

- تعارض الأهداف: ويقصد بها الاختلاف الذي يمكن أن يحصل بين متخذي القرارات فيما بينهم، وغالباً ما تتضح هذه الحالة إذا كانت قرارات المؤسسة نابعة من أعضاء مجلس الإدارة، وتستوجب الاتفاق الدائم بينهم، وفي حالة عدم اتفاق متخذي القرار مع منفذيه، -وغالباً ما يحدث هذا نتيجة تعارض المصالح بين الأفراد- مما يؤدي بفئة معينة للضغط على الأخرى، مما يتولد عنه وقوع أزمات.

- سوء الفهم: ويعني عدم التحليل والفهم الجيد للمعلومات المقدمة حول الأزمة، والتسرع في اتخاذ القرارات بشأنها، مما قد ينجر عنه وقوع أزمات أخرى جديدة.

- سوء التقدير: وينتج عن الثقة الزائدة في النفس والتقليل من الطرف المنافس، أو العكس، أي الإفراط في تقدير الطرف الآخر وحشد القوى أكثر مما يلزم لمواجهة، مما قد يحدث أزمات تحمل في طياتها خسارة كبيرة سواء في حالة الاستخفاف بالخصوم وعدم حشد ما يلزم لمواجهة، أو تضخيمهم وتجهيز قوة تفوق مع ما يلزم لذلك أيضاً.

- تجاهل الاشارات: ويقصد بها تلك المعطيات التحذيرية التي غالباً ما تسبق الوقوع الفعلي للأزمة، ويكون ذلك إما عمداً بسبب الاستهانة بها والتقليل من شأنها، وإما عن غير قصد، وهذا بسبب عدم القدرة على فهمها بطريقة جيدة، أو نظراً لقلة الخبرة في التعامل معها، أو حتى لانعدام الإمكانيات - سواء كانت مادية أو بشرية- للتعامل معها، وكنتيجة منطقية لذلك، تقع الأزمات فعلاً.

- ضعف الإمكانيات المادية والبشرية لمواجهة الأزمة: مما يزيد من حدة الأزمات أكثر ويضاعف من أضرارها وقد يتسع حجمها لتصبح كارثة حقيقية. وذكر (الغيساوي، 2015)، أسباباً أخرى لوقوع الأزمات نذكر منها:

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

-الإدارة العشوائية: والتي تتعد كل البعد عن المفهوم الحقيقي والصحيح للإدارة، حيث تعبر عن إدارة فردية أنانية أو مزاجية ونقص:

. عدم الامتثال للتخطيط المسطر من طرف المنظمة.

. عدم احترام الهيكل التنظيمي للمنظمة.

. طغيان القرارات الفردية.

. غياب الرقابة بكل أنواعها.

- اليأس: يلعب عامل اليأس دورا سلبيا على الكثير من الأصعدة، فتتخذ القرار اليأس في حد ذاته يمر بأزمة نفسية وسلوكية تؤثر على أدائه الوظيفي حيث تدفعه إلى الاستسلام ورفض كل أشكال التجديد أو محاولات التطوير إلى أن يصل به الأمر إلى الانفصال الروحي التام بينه وبين الكيان التنظيمي، وتعتبر هذه النقطة ذروة الحالة الأزموية التي تعصف بالتنظيمات.

- الإشاعات: تعتبر الإشاعات من أهم مصادر الأزمات، بل وقد تكون مصدرها الوحيد، والسبب الرئيس في وقوعها، وهذا لأنه يتم الاستثمار فيها من طرف الخصوم في ظرف معين وإذاعتها بهدف تفجير أزمة معينة أو جملة من الأزمات التي قد تعصف بالتنظيم.

-استعراض القوة: حيث يقوم طرف معين باستعراض قوته أمام الطرف الآخر، ويكون هذا التفاخر بالقوة ناتجا إما عن اكتساب مصادر قوة جديدة أو معاناة الطرف الآخر من حالة ضعف حيث يكون هذا الاستعراض غير محسوب العواقب فتتجر عنه أزمات.

- الأخطاء البشرية: لطالما كانت الهفوات البشرية - ولا تزال - سببا رئيسيا في وقوع وتطور الأزمات ومثال ذلك: الإهمال، غياب الرقابة، انعدام الكفاءة، عدم تكوين العاملين، ... كلها تتسبب - بشكل أو بآخر - في حدوث أزمات.

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- أزمات مخططة: تحدث -في الغالب- بسبب تدقيق المنافسين، وتبعهم لأعمال المنظمة، ورصد كل النقائص والهفوات ونقاط الضعف التي تمكّنهم من استغلالها لضرب الكيان التنظيمي وإحداث الأزمات.

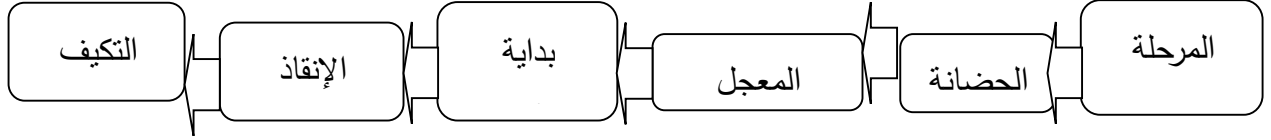
وبشكل عام، ووفقا للتعريف الإجرائي المقدم، يمكن القول أن أسباب نشوء الأزمات متمثلة أساسا في:

- وجود قوى متضادة داخل المؤسسة
- تصاعد مستوى الصراعات والتضادات بين تلك القوى.
- عدم القدرة على الحفاظ على المستوى الطبيعي للتضاد بين عناصر قوى المؤسسة.
- عدم القدرة على قياس الفعل المضاد للتضاد بوضوح مما يصعب استعادة النظام.
- صعوبة فهم كل جوانب الأزمة بسبب بعدها السيرياني، الذي يستوجب تظافر عدة تخصصات لحلها.

04: مراحل حياة الأزمة: إن تحديد مراحل، أو ما يسمى بدورة حياة الأزمة، يعد أمرا بالغ الأهمية نظرا لأهمية كل مرحلة منها، لأنه وبمجرد معرفتها وفهم ما يمكن أن يحدث في كل مرحلة منها بشكل دقيق، يسهل علينا أمر التعامل مع الأزمات بما يتوافق ومستلزمات كل مرحلة من حياتها، إضافة إلى أن عملية تحديد هذه المراحل بالشكل السليم يعطي إمكانية لإدارة الأزمات بالأهداف من خلال تخطيط الأهداف اللازم تحقيقها في كل مرحلة، والسعي للوصول إليها مما يوصلنا لتحقيق الهدف الاستراتيجي والرئيس، والمتمثل في تقليص الأضرار المنجّرة عن الأزمة إلى أدنى حد ممكن .

ولهذا نجد أن هناك العديد من الاجتهادات الرامية إلى تحديد مراحل حياة الأزمة والتي ترجمت في صورة نماذج خطية، نذكر منها ما أورده د. عبد الله محمد الفقيه في كتبه "إدارة الأزمات":

أ- نموذج الست مراحل:

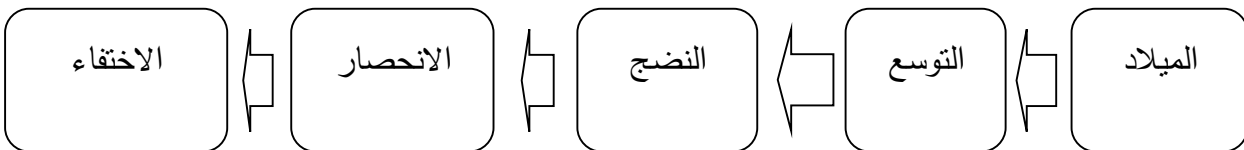


(الفقيه، 2011)

- نقد النموذج: صحيح أن هذا النموذج يعتبر من أكثر النماذج التي فصلت في دورة حياة الأزمة، إلا أنه هناك العديد من جوانب العجز والقصور فيه، نذكر منها:
- الأزمات ليست متشابهة فكل أزمة طبيعة مختلفة ومسببات متفردة ولفظة عادية المذكورة في المرحلة الأولى توحى بنوع من الشمولية لسمات وطبيعة ومسببات الأزمات، وهذا قد يسبب أخطاء فادحة في التشخيص الأولي لها.
- مرحلتا الحضانة والمعجل، يمكن اعتبارهما وجهان لعملة واحدة، ذلك أنه خلال مرحلة الحضانة، تتفاعل التضادات المسببة للأزمة وتتخمر لتصبح هي نفسها معجلا لوقوع الأزمة.
- نخلاصة، يمكن القول أن هذا النموذج بعيد نوعا ما، ولم يتمكن من ملازمة بعض المراحل الجد مهمة للأزمة، وبالمقابل، أسرف في التفصيل في مراحل أخرى والتي يمكن دمجها في مرحلة واحدة.

ب- نموذج الخمس مراحل

ب-1: النموذج العام

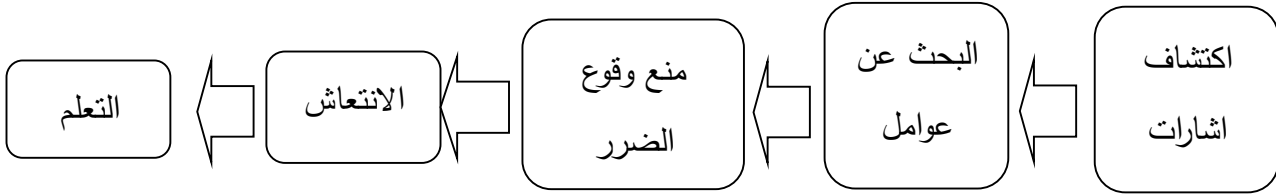


الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

(الفقيه، 2011، صفحة 55).

- نقد النموذج: بالرغم من كون هذا النموذج أكثر ذيوفا وانتشارا وأوسع استخداما، إلا أن ما يؤخذ عليه هو أنه تجاهل المراحل التي تسبق ميلاد الأزمة، والتي يمكن أن يكون لها دور فعال في المراحل التي تليها، كما أغفل أيضا مرحلة جد هامة بعد انحسار الأزمة واختفائها، وهي مرحلة التعلم فالتاريخ الأزمي لأي تنظيم بشكل عام يعمل بمثابة ذاكرة للجهاز المناعي للنظام تتم العودة إليه وقت الحاجة للتعلم واستخلاص العبر.

ب-2: نموذج أيان ميتروف للخمس مراحل

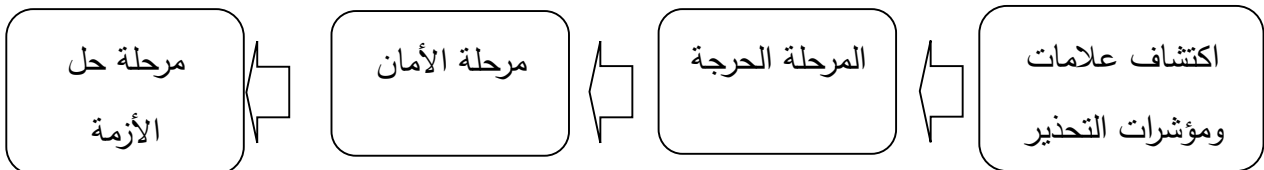


(الفقيه، 2011، صفحة 55).

- نقد النموذج: يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج مواءمة مع النظرة الإدارية الحديثة الرامية إلى الانتقال من فكرة مجارة ومسيرة الأزمة إلى فكرة محاولة منع وقوعها من الأساس، لكنه -وبالرغم من ذلك- أغفل بعض الجوانب الأخرى، على غرار مسألة البحث عن الفرص، إلى جانب البحث عن المخاطر في المرحلة الثانية، ومن ثم استغلالها واقتناصها ومحاولة منع وقوع الأضرار خلال المرحلة الثالثة.

ج: نموذج الأربع مراحل

ج-1- لستيفن فينك



الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

(الفقيه، 2011، صفحة 56).

- نقد النموذج: ما يؤخذ على هذا النموذج أن هناك تداخل واضح بين المرحلتين الثالثة والرابعة حيث ورد فيه أن المؤسسة تقوم خلال المرحلة الثالثة بتقييم ما حصل والتعلم منه وتقوم في المرحلة الرابعة بالاهتمام بما يمكن أن ينجرّ عن الأزمة من أضرار، وهذه العملية تعتبر في حد ذاتها من الأعمال التقييمية. لذا يمكن القول أن هذا النموذج هو في الأصل نموذج ثلاثي لكنه ممطط نوعا ما.

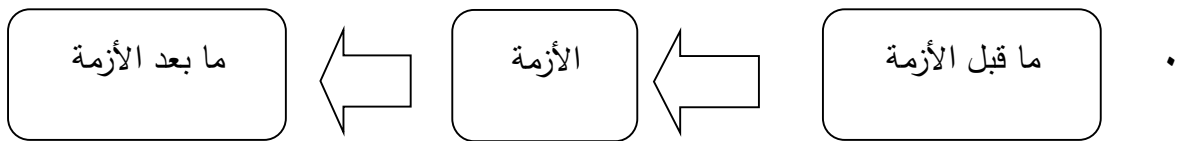
ج-2: النموذج الثاني للأربع مراحل:



(الفقيه، 2011، صفحة 56).

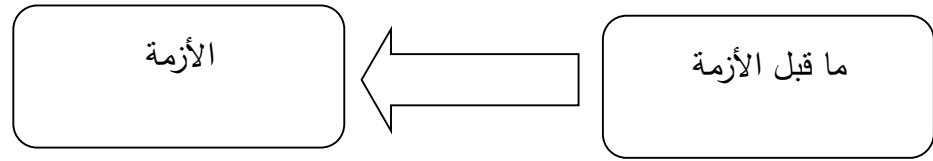
- نقد النموذج: يمكن القول ان هذا النموذج يعاني قصورا في أحد جوانبه، والمتمثل في إغفاله لمرحلة التعلم بعد ظهور مؤشرات انفراج الأزمة.

د-النموذج ثلاثي المراحل: (الفقيه، 2011، صفحة 57)

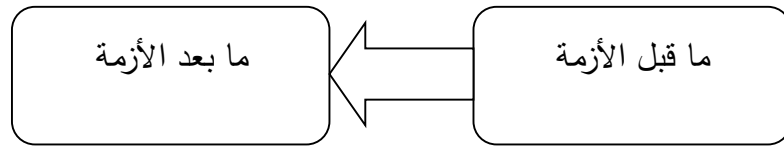


- نقد النموذج: بالرغم من كون النموذج يتكون من ثلاث مراحل فقط، إلا أنه يعتبر الأكثر إلماما بكل مراحل الأزمة لأنه يحاكي كل أطوارها، حيث يقصد بمرحلة ما قبل الأزمة رصد إشارات الإنذار المبكر وحضانة وتخمر عوامل انفجارها، لتليها مرحلة الوقوع الفعلي للأزمة وما يمكن أن ينجر عنها من اختلالات وأضرار، ومرحلة أخيرة يبدأ الوضع بالاستقرار تدريجيا، ويتم فيها أيضا بحث سبل استمرار النشاط والتعلم من الأخطاء السالفة.

5 -النموذج ثنائي المراحل:



أو

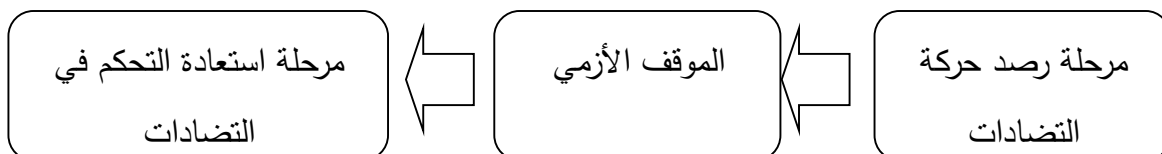


(الفقيه، 2011، صفحة 58).

- نقد النموذج في شكله الأول: ركّز هذا النموذج على المراحل التي تسبق الأزمة وتؤدي إلى وقوعها الفعلي، لكنه تجاهل كل المراحل التي تليها والتي تستلزم المتابعة والتدقيق، لأنها قد تكون ذات تأثيرات بالغة وعلى مدى طويل

- نقد النموذج في شكله الثاني: عادة ما يستخدم هذا النموذج للتعبير عن الحالات التي يمكن فيها تجنب وقوع الأزمة، لكن يمكن القول أنه يحوي في طياته بعض التناقضات، فتجنب وقوع الأزمات يعني البقاء دائماً في مرحلة ما قبل الأزمة، وعلاج كل مسبباتها التي ظهرت بصفة آنية، والوقاية من الأخرى المتوقع ظهورها لاحقاً باتخاذ التدابير اللازمة، وهذا يعني أن إيراد مرحلة ما بعد الأزمة هنا فيه نوع من عدم المنطقية، لأنه يعني بالضرورة الترتيب والمواصلة لمرحلة الوقوع الفعلي للأزمة.

6- مراحل حياة الأزمة وفقاً للتعريف الإجرائي للأزمة



- من إعداد الباحثة -

- شرح النموذج

- رصد حركات التضادات: تتم خلال هذه المرحلة المراقبة الدائمة للتضادات المكوّنة للنظام، كما تتم عملية قياس مستويات الانتروبيا العادية والعكسية داخل النظام بصفة دورية ومنتظمة، أين يتم خلال هذه المرحلة رصد مستويات غير طبيعية للإنتروبيا بنوعها نتيجة بداية الصراع العنيف بين التضادات.

- انفجار الأزمة: خلال هذه المرحلة، تكون التضادات تعاني من حالة غياب كلي لليقين بشأن ما هو حاصل، مما يزيد من تأجيج الصراع بين قواها ويجعل الصدمات أكثر عنفا وصراحة بينها. وكنتيجة منطقية للتطور السريع والمفاجئ للأوضاع، تصبح عملية قياس الإنتروبيا بنوعها أمرا بالغ الصعوبة، ويصبح الفعل المضاد للتضاد عشوائيا وغير مدروس، مما يصعب التحكم في الوضع ليصبح أزما بامتياز.

- ما بعد الأزمة: خلال هذه المرحلة، يتم السعي لاستعادة النظام، وهذا بإعادة نسب الانتروبيا بنوعها إلى معدلاتها الطبيعية، وتكون عملية حل الأزمة مفتوحة على خيارات نذكر منها:

- الرجوع إلى الوضع السابق بإعادة التضادات إلى حالتها الطبيعية دون إحداث أي تغيير في النظام العام. وعادة ما تلجأ إلى هذا الحل الأنظمة ذات النظرة السلبية للأزمة، والتي تعتقد دائما بسلبيتها، وغالبا ما تتميز بالركود ودوام التخوف من التغيير وما يمكن أن ينجر عنه.

- الخروج بحلول إبداعية تغير الوضع تماما أو -على الأقل- تعدّله بما في ذلك طبيعة القوى المتضادة، مما يعطي روحا جديدة للنظام بشكل عام. وتتعلق مثل هذه الحلول بالأنظمة ذات النظرة الإيجابية تجاه الأزمة، والتي تؤمن بأنها قد تجلب فرصة أو مجموعة فرص يجب استغلالها بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب، وغالبا ما تؤمن هذه التنظيمات بأن الأزمة

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

-حتى وإن كانت سببا في زوال بعض التضادات- فهي تمثل ولادة فعلية لتضادات جديدة قد تكون أكثر فعالية من سابقتها.

بعد كل ما طرح من توضيحات ومطارحات حول الأزمة كمفهوم وكسياق عام يتولد عن جملة من التفاعلات، والتي ركزنا فيها على تلك المتعلقة بالموارد البشري، وكذا مراحل حياتها، يمكن أن نطرح السؤال التالي:

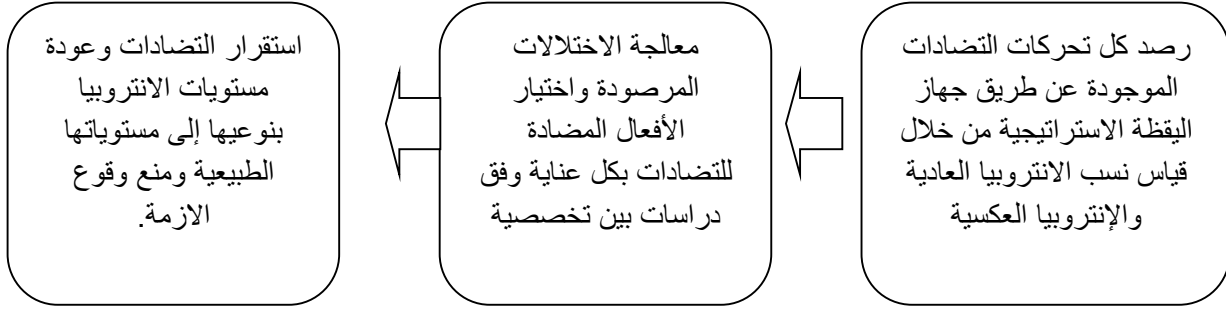
إلى أي مدى يمكن لليقظة الاستراتيجية كنظام رقابي أن تغير من المعالم العامة لهذا النوع من الأزمات وأن تساهم في جعل عمرها أقصر وآثارها أخف؟

تم التطرق -في موضع سابق- إلى اليقظة الاستراتيجية، ودورها وأهميتها البالغة في تطوير المؤسسات بشكل عام، ولكن هذا التطوير لا يمكن أن يتحقق إلا إذا تمكنت هذه الأخيرة من حماية نفسها من الأزمات بكل أنواعها، خاصة الداخلية منها والمتعلقة بمكوناتها البشرية، باعتبارها فواعل أزموية فائقة الديناميكية على جميع الأصعدة، سواء كانت معتقدات أو اتجاهات أو حتى سلوكات وممارسات، مما يستدعي إبقاءها، بصورة دائمة، تحت المجهر الرقابي، الذي من شأنه أن يكون فاعلا جد مهم في الوقاية من هذا النوع من الأزمات، خاصة إذا تحولت هذه الممارسات إلى هايتوسات تنظيمية.

حيث ذهبت (بلخباط، 2024، صفحة 517)، إلى أن هايتوس اليقظة الاستراتيجية، إذا ما فعل بشكل صحيح في التنظيمات، فإنه سيوفر تغذية معلوماتية واسعة حول الوضع الاجتماعي السائد بين الأفراد المؤسسة، مما يزيح الضبابية عن القادة ويجعلهم أكثر فهما ومعرفة وإماما بالتركيبة البشرية التي يضمها التنظيم، فيتمكنون بذلك من اتخاذ الإجراءات الصحيحة مع الأفراد الصحيحة وفي الوقت المناسب، مما يثبط أي محركات أزموية أولية قد تتسبب فيها هذه المكونات.

وسنوضح من خلال النموذج التالي دور اليقظة الاستراتيجية في تغيير منحى دورة حياة الأزمات التنظيمية عموما، والمتعلقة بالموارد البشري خصوصا:

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم



-من إعداد الباحثة-

من خلال النموذج أعلاه، يتضح أنه يمكن للتنظيمات، في الكثير من الأحيان، أن تقي نفسها من الوقوع الفعلي للأزمات المتعلقة بالموارد البشري، بالاعتماد على جهاز اليقظة الاستراتيجية، بالنظر لما يوفره من معلومات هامة، تسمح بالتعامل مع الأوضاع بشكل سلس ومبكر. حيث أن رصد كل تحركات التضادات البشرية المكونة للتنظيم باعتبارها محركاً أزمونيا دائماً النشاط، بشكل يسمح بإبقاء نسب الفوضى الصحية التي تعد أحد أهم محركات النمو والتطور التنظيمي في معدلاتها الطبيعية، عن طريق ممارسة الأفعال المضادة للتضاد، أي التي تقوم بها الإدارة كرد فعل على كل المفردات التي قد تزيد من مستوى الفوضى، مما قد يخل بالنظام العام ويؤدي إلى انفجار المواقف الأزمونية، الأمر الذي يوفر على المؤسسة الجهد والوقت والتكاليف.

ثالثاً: مناهج تشخيص الأزمة: انطلاقاً من كل ما سبق، يمكن القول أن الأزمات بشكل عام والتنظيمية منها بشكل خاص، باتت إشكالا حقيقيا، تسعى مختلف التنظيمات إلى التحكم فيه وفك شيفرته، وهذا الأمر لا يتأتى -طبعاً- بالعشوائية والاعتباطية، لذا توجهت المؤسسات للبحث عن سبل وطرق علمية ومنهجية تمكنها من فهم طبيعة وتركيبية تلك الأزمات، بهدف إعطاؤها تشخيصاً صحيحاً.

وقبل التفصيل في هذه المناهج، وجب -أولاً- فهم لفظة "التشخيص"، شخص المشكلة أي أحاط بها وحدد أبعادها، وفي القرآن الكريم وردت عبارة شخصت إليه الأبصار، أي اتجهت إليه الأنظار كناية عن الإنصات وكال التنبه، (www.almaany.com, s.d.) . وكما

سبق وأشرنا خلال عرض الشرح اللغوي لمصطلح "اليقظة"، اتضح أنه يستعمل للدلالة على الفطنة والتنبه، إذن، فالأصل في دراسة الأزمات وإدارتها هو العمل على تشخيصها، ولا نعني بالتشخيص -في هذه الحالة- انتظار ظهور الأزمة فعليا، ثم العمل على إنحادها، لأن ذلك يعد علاجا، بل المقصود هنا هو الإنصات وكال التنبه والتفطن والتركيز حول الوضع العام التنظيمي، باستعمال طرق علمية معينة لجمع البيانات التي تبقينا على مستوى عال من اليقظة.

وفيما يلي، نعرّج على أهم هذه المناهج العلمية التي تمكننا من تحقيق هذه المقاصد.

ذكرت (العقون، 2016)، عدة مناهج لتشخيص الأزمات على غرار الوصفي والتاريخي ودراسة الحالة، إلا أن ما يؤخذ على طريقة تناولها لهذه المناهج، أنها جاءت سردية عامة وجد مختصرة، ولم توضح أهميتها وطرق وميكانيزمات العمل بها فعليا لدراسة وتشخيص والتنبؤ بمختلف الأزمات التي تتعرض لها المنظمات بشكل عام، خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري باعتباره مكونا رئيسيا ديناميكيا وحساسا.

ومن خلال ما يلي سنحاول تسليط الضوء على هذه المناهج العلمية الخاصة بدراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية بما فيها الأزمات التنظيمية، بشكل أكثر عمقا، اعتمادا على التصنيف الأكثر شيوعا لها، والمستمد أساسا من المنطلقات الابدستيمولوجية لدارس الحالة الأزمية المؤسسية، والأهداف التي يسعى للوصول إليها والمتعلقة بنوعية البيانات والنتائج التي يريد أن يخلص إليها من خلال بحثه، حيث أن الاتجاه الابدستيمي الوضعي يدفع صاحبه للنظر للظاهرة الأزمية المؤسسية على أنها تشبه إلى حد بعيد الظواهر الطبيعية، مما يدفعه إلى السعي وراء قياسها، والتركيز على جمع المعلومات المتعلقة بأسباب وقوعها من منطلق أن نفس الأسباب تؤدي دائما إلى نفس النتائج، وهذا من أجل تعميم ما يتم التوصل إليه على كل شبّهات الموقف الأزمي المراد تشخيصه.

وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من الدارسين يتوجهون إلى هذا النوع من البحوث لما تنتجه من بيانات دقيقة، حيث ذكر مارك فراكلين في مقال نُشر في كتاب (ديلابورتا،

(2020)، أن التحليل الكمي للظواهر يمكّننا من المعالجة الدقيقة والشاملة ويساعدنا على الوصول إلى غايات جد بعيدة ونذكر من أهم هذه المناهج:

01: فعالية المناهج الكمية في تشخيص ودراسة الأزمات

أ- منهج المسح، (قنديلجي، 2013): هو طريقة منظمة لجمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة. وبما أن الظاهرة المدروسة هنا هي الأزمات المؤسسية الخاصة بالمفردة التنظيمية، يمكن القول أنه عبارة عن طريقة علمية لجمع البيانات المتعلقة بالمؤشرات المبكرة للظاهرة الأزمات المتعلقة بالتركيبة البشرية المكونة للنظام المؤسسي، حيث يمكننا من تقديم وصوف وشروحات وتبريرات حول هذا النوع من الأزمات، وأهم الظروف والممارسات التي أدت إلى نشوبها. ويمكن تقسيم هذا المنهج إلى عدة أنواع نذكر منها:

أ-1- المسح الوصفي: ويعمل على تقديم وصف دقيق للأزمة ومؤشراتها من خلال التعرّيج على مميزاتها ومكوناتها والبحث عن أسبابها.

أ-2- المسح الارتباطي: يقوم هذا النوع بالبحث في الارتباطات العلائقية الموجودة بين إشارات الإنذار المبكر للمتغيرات الفاعلة في انبثاق الظاهرة الأزمات.

أ-3- المسح التنبؤي: ينطلق هذا النوع من الواقع الآني لمؤشرات وقوع الأزمة، الذي توفره المسوح السابقة الذكر، ومن ثم العمل على تطوير هذه النتائج من خلال بناء تنبؤات مستقبلية حول ما ستؤول إليه هذه المؤشرات الأزمات مستقبلاً.

أ-4- المسح التطوري: يعتمد هذا النوع من المسوح على دراسة التطور الكرونولوجي لمؤشرات الإنذار المبكر للأزمة، وتفحص ما عرفته من تغيرات ونمو خلال مختلف المراحل الزمنية.

ب- المنهج التجريبي: هو منهج يهدف إلى معرفة مختلف العلاقات التي تربط بين المتغيرات من أجل معرفة طرق وكيفيات تأثير المتغيرات المستقلة في توابعها، رغبة في التحكم في تلك التأثيرات على مثيلات الظاهرة المدروسة (أنجرس، 2004)، ويعتبر المنهج التجريبي من أهم المناهج الكمية وأكثرها تعقيداً خاصة في مجال العلوم الإنسانية في بعدها المتعلق بالأزمات

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

التنظيمية، و هذا بالنظر لخصوصيتها والتي تتمثل في انفرادها ببعض السمات على غرار الفجائية، وسرعة الوقوع والتفاقم والتطور، مما يصعب إمكانية التجريب عليها، لأن هذا المنهج يحتاج إلى ترتيبات وتحضيرات معينة قبل البدء في تطبيقه وهو الأمر الذي لا تتيحه الأزمات التنظيمية، كما لا ننسى أن مسألة تعلق هذه الأخيرة بالعنصر البشري يزيد أكثر من صعوبة تطبيقه ويضعنا أمام العديد من المساءلات والقضايا الأخلاقية كمسألة الصدق مع المبحوثين وحقهم في الإعلام بأنهم عينات بحثية، وهو الأمر الذي من شأنه أن يغير مجريات البحث وينقلنا إلى إشكال آخر وهو تجريد البحث من صدقه وثبات نتائجه على اعتبار أن المبحوثين، إذا ما علموا بأنهم مفردات بحثية، فإن هذا سيجعلهم متصنعين في أفعالهم وممارساتهم. وبالرغم من كل هذه الصعوبات، فإن فعاليته ودقة نتائجه دفعت العديد من الباحثين في مجال الأزمات التنظيمية إلى الاستعانة به، ولكن بطريقة أقل تعقيدا من طرقه المخبرية البحتة، حيث تم إخراجهم من جدران المخابر العلمية إلى الفضاءات التنظيمية من خلال محاكاة المؤسسات للمواقف الأزومية التي يمكن أن تجد نفسها فيها فعلا، فوضع التنظيم لنفسه في مواقف أزومية تجريبية من شأنه أن يجعله يقيم نفسه بشكل دقيق، ويسد كل الثغرات والنقائص التي يعاني منها تحسبا للمواقف الأزومية الحقيقية. كما أنه يُمكنه من معرفة المكونات البشرية التي قد يؤدي جهلها بالتعامل مع مثل هذه المواقف إلى زيادة حدتها، ويتيح فرصة تعليمها وتدريبها على ذلك.

ج- منهج تحليل المضمون طريقة علمية فعالة لتشخيص الأزمات الناجمة عن المورد البشري من خلال تحليل المضامين التي ينتجها الفاعلون في المؤسسات:

تقوم التوليفة البشرية المكونة للنظام المؤسسي بإنتاج العديد من المضامين بكل أشكالها التقليدية والتي نذكر منها: المكتوبة كالتقارير، القرارات، التعليمات، وسجل الشكاوى والتظلمات، ...، والمسموعة والمرئية كالاكتظاظات المسجلة، واللقاءات مع وسائل الاعلام، والندوات الصحافية، ... والحديثة كالمضامين التي باتت تنتجها المفردات التنظيمية الفاعلة عبر مختلف الوسائط الرقمية، والتي جعلت الاتصال المؤسسي الداخلي أكثر غزارة وتشعبا، بسبب ما تنتجه الصفحات الرسمية لهذه الأخيرة عبر مختلف مواقع التواصل الاجتماعي

ومجموعات الدردشة الخاصة بجماهيرها الداخلية من تفاعلات اتصالية دائمة، وفي كل الاتجاهات.

كل ما تم ذكره يُعبر عن محتوى تنظيمي يضم مجموعة كبيرة من البيانات التي تحتوي دلالات شكلية وموضوعية تحتاج للتحليل، بهدف استشعار أي إشارات دلالية أولية للأزمات، ويكون هذا بالاعتماد على مناهج كمية كتحليل المضمون الذي يُتيح التوصل إلى استدلالات علمية صحيحة حول الأزمات التي يمكن أن يتسبب فيها الفاعلون في المؤسسة من خلال ما يقومون بنشره من مضامين عبر مختلف الوسائل إعلامية كانت أو اتصالية.

من خلال كل ما سبق، يمكن القول أنه وبالرغم من كون منهج تحليل المضمون متعلق منهجيا بوسائل الإعلام من خلال تحليل مضامينها المكتوبة والمسموعة والمرئية، إلا أنه يمكن استعماله في مجال تشخيص الأزمات التنظيمية المتعلقة بالعنصر البشري وهذا عبر تحليل المضامين الصادرة عنه، والتي تحمل في طياتها التفاعلات والتغيرات في الآراء والاتجاهات وحتى الممارسات و الديناميكيات الحاصلة على مستوى هذه البنى البشرية التنظيمية. حيث يتيح تحليل المضمون للباحث أن يحقق العديد من الأهداف التي قد تتجاوز الوصف الشكلي للمخرجات المؤسسية، إلى تحليل موضوعات هذه المضامين، وما يمكن ان تُخلفه من تأثيرات في نفس المتلقين، وقد نتسع الأهداف البحثية أبعد من ذلك لتصل للسعي وراء تكوين استنباطات حول مقاصد المرسل واتجاهه العام، مما يجعل المؤسسة في حالة رصد دائم للإشارات الأزمومية المترتبة عن مواردها البشري، ويُمكِنها من وضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لمواجهةها والتصدي لها في الوقت المناسب.

02: جدوى المناهج الكيفية في تشخيص الظواهر الأزمومية

- تحدثنا من خلال ما سبق، عن الاتجاه الوضعي ونظرته إلى الظاهرة الأزمومية المتعلقة بالذوات الفاعلة المؤسسية، وعرجنا على المناهج العلمية التي يسلكها أصحاب هذا المنحى الاستيمولوجي لدراسة هذه الظواهر، ليأتي الدور للحديث عن أصحاب منطلقات فكرية وإستيمولوجية مختلفة أو مناقضة لسابقتها في العديد من الجوانب، حيث ينظر أصحاب المذهب

الكيفي أو إلى موضوع الأزمات المتعلقة بالموارد البشري على أنها ظاهرة إنسانية تنفرد بجملة من الخصائص والسمات، ولا يمكن النظر إليها على أنها شبيهة بالظواهر الطبيعية، لكون بعدها الإنساني يجعلها غير ثابتة ومن الصعب تكيم ما تفرزه من بيانات، كما أن معالجتها بطريقة لا تتعدى الوصف السطحي والعمل على مجرد تجميع جملة من النتائج المتمثلة في نسب وأرقام قد لا يشكل أي إضافة للبحث العلمي الإنساني، الذي هو بحاجة لدراسات أكثر عمقا، وهذا لا يتأتى إلى بتطويع مناهج أكثر مرونة، أفكار مُجمعة من كتاب (ليقي، 2018). ونذكر من هذه المناهج ما يلي:

أ- منهج دراسة الحالة: يمكن القول أن إعطاء تعريف معين ومحدد متفق عليه لهذا المنهج أمر بالغ الصعوبة، وهذا بالنظر لعدة اعتبارات يمكن أن نذكر منها: العدد الكافي واللازم من الحالات، ونوع البيانات التي يرغب الباحث في التوصل إليها ودرجة عمقها، وكذا الطرق التي يعتمد عليها هذا الباحث في جمع البيانات، وهل يعمل وفق مبدأ التعميم أم لا؟، وهل ينحو من خلال هذا البحث مناحي استقرائية أم استنباطية؟، كما لا يمكن إغفال أهمية المدى الزمني والعمق التاريخي، والوصول إلى الفاعلين وتصوراتهم، والملاحظة بالمشاركة.

وبالرغم من أن العديد من الباحثين يتسابقون لإعطاء تعريف محدد لدراسة الحالة وفق وجهات نظر إبستمولوجية واضحة، فإن التعريفات المقدمة لا تخرج عن مناح ثلاثة أساسية وهي: منهج دراسة الحالة من وجهة نظر أصحاب النزعة الوضعية، ومن وجهة نظر أصحاب النزعة التأويلية أو التفسيرية، وفي الأخير نجد التعريفات المقدمة من طرف أصحاب وجهات النظر الوسطية، لذا فإن دراسة الحالة غالبا ما تتخذ أحد الشكلين التاليين: إما وصفية وإما تفسيرية. (ديلابورتا، 2020، صفحة 382).

وفي ما يخص اختيار منهج دراسة الحالة باعتباره طريقة علمية لدراسة وتشخيص الأزمات بطريقة كيفية، فإن الكاتب يرى في هذه الحالة أن كل أزمة تستلزم دراستها بشكل معزول عن غيرها من الأزمات على اعتبار أنها لا تتماثل ولا تتشابه تشابها تاما، وحتى لو تشابهت في بعض ثاياتها، فإنها تختلف في الأزمنة والأمكنة وطبيعة الأحداث، حيث يتم تتبع كل

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

إشارات الأزمة ومجرياتها دون إهمال أي من عوامل نشوبها وتطورها، مما يميّز من التوصل إلى وضع تصور واضح ومعتمّق وشامل حولها. (خلاصي، 2016، صفحة 86)، وهذا استعانة بعدة أدوات بحثية كالمقابلات المفتوحة، والملاحظات المعمقة، و...

ب- المنهج التاريخي: يتم اعتماد هذا المنهج لتشخيص الأزمات التنظيمية في حالتين، تتمثل الأولى في أن تكون الأزمة متوقعة الحدوث مسبقاً وتم الكشف والوقوف قبلاً على كل مسبباتها، حيث يعتمد دارسوا الأزمة التنظيمية -في هذه الحالة- إلى العودة إلى تاريخها، من خلال رصد كل الديناميكيات والتفاعلات التي أوصلتها إلى الانفجار الفعلي، (أبورمان، 2022). وأما الحالة الثانية فتتمثل في أن يكون قد مرّ على المؤسسة خلال تاريخها الأزموي موقف مماثل، وفي هذه الحالة يلجأ الدارسون، حين استشعارهم لإشارات مشابهة، إلى العودة إلى الكيفيات التي تمت بها مواجهة شبيهة أو مثل الموقف الأزموي الحديث وكذا تقييم نقاط القوة والضعف، وتحديد مكان الخطأ وسوء التقدير خلال التصدي السابق للأزمة، ومن ثم وضع خطة معدلة وفق ما تقتضيه الوضعية التنظيمية الحالية من جهة، وبالاعتماد على المعطيات السابقة، يتم التركيز على تعزيز نقاط القوة وتعديل وتقويم مكانم الإخفاق الماضية، من جهة أخرى.

ج- المنهج السيميولوجي: بالإضافة إلى الممارسات الوظيفية للفاعلين داخل التنظيم، تعد الإشارات أو العلامات اللغوية أو غير اللغوية، بكل ما تحتويه من صور وأصوات وحتى إيماءات وحركات، أمورا بالغة الأهمية في تشخيص الأزمات التنظيمية لكونها تعدّ طرقاً وأدوات فعلية لصناعة مختلف المعاني والتماثلات الواقعية التنظيمية السائدة، والتي تحتاج إلى طرق علمية تستقرؤها بطريقة نقدية، وتستنطق السياقات الضمنية لها، لذا فإن اللجوء إلى المنهج السيميولوجي "باعتباره يحتوي جملة التقنيات التحليلية التي تُوظف عادة لدراسة العلامات وما تحمله من دلالات"، (دليو، البحوث الكيفية الأسس والمناهج، 2022)، بل ويتجاوز ذلك إلى نقد أنساق المعاني السائدة في النظام المؤسسي، أمر جد منطقي ولا يتعارض مع موضوع إدارة الأزمات التنظيمية كعلم، ولا آلية التحليل السيميولوجي كمنهج، على اعتبار أن كل الاتصالات المباشرة وغير المباشرة بين الفاعلين، سواء كانت في إطار

رسمي أو غير رسمي، هي عبارة عن أنساق بصرية متحركة تضم مقاطع ومشاهد ولكن الفرق الوحيد أنها حقيقة وليست تمثيلية، مدججة بترساة من العلامة اللسانية وغير اللسانية التي تستلزم التحليل.

د-المنهج الإثنوغرافي: والذي تم التطرق إليه بإسهاب في الإطار المنهجي للدراسة

رابعاً: إدارة الأزمات التنظيمية بين تعقيد المفهوم وبساطة التعريفات المعبرة عنه

إن التغير المستمر لبيئة الأعمال، جعل المنظمات في حالة خوف مستمر من الأزمات التي تهددها باستمرار، مما دفعها إلى السعي وراء إيجاد طرق جديدة وفعالة تساعد على مجابهة تلك المخاطر. ولكن اتباع تلك السبل بطرق عشوائية وغير منتظمة قد يكون سبباً آخر لتعرضها للأزمات، لذلك كان حرياً على الباحثين في المجال إضفاء صفة العلمية على هذه الممارسات، وجعلها مُنهجة ومدروسة وأطلق على ذلك اسم علم إدارة الأزمات.

01: أهم التعريفات المقدمة لإدارة الأزمة

- هي عملية تقديرية مبنية على أسس ومعايير منظمة، تسعى أساساً لحل الأزمات التي تضرب النظام داخلياً أو خارجياً، ويكون لها أثر مادي وعنوي بالغ عليه. (حقط، 2022).

- هي الطرق المختلفة التي تقوم المنظمة بتوظيفها لمنع حدوث آثار وخيمة قد تنجر عن وقوع الأزمات، أو التقليل من حدتها إذا ما استحال إيقافها، وهذا من خلال التواصل مع مختلف الجهات ذات الصلة مع المؤسسة، والتي تكون مهتمة بشكل أو بآخر بالموقف الأزمي الواقع وتقديم توضيحات حول موقفها والإجراءات المتخذة من طرفها تجاه الأزمة. (Coombs & W:T, 2014).

- عملية إدارية دائمة تعنى بالتنبؤ بالأزمات الممكنة الوقوع عن طريق رصد واستشعار كل المتغيرات الحاصلة على مستوى كل من البيئتين الداخلية والخارجية، ومن ثم حشد كل القوى الممكنة لمنع وقوعها، وإذا استحال ذلك، يكون التنظيم معداً للتعامل معها بطريقة فعالة وسريعة، مما يساعد على تفادي الأضرار والعودة السريعة للحالة الطبيعية مع الحرص

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

على استخلاص العبر والتعلم واكتساب الخبرات للتعامل المستقبلي الجيد مع مختلف المواقف الأزموية، (سالم، 2015، صفحة 40/39).

- هي عبارة عن طرق وكيفيات تسعى للتغلب على الأزمات باستعمال أدوات إدارية وعلمية، وذلك بهدف تخطي مخلفاتها السلبية بأقل التكاليف والاستفادة من مخرجاتها الإيجابية، (الظاهر، 2009).

- هي البحث عن طرق لمواجهة الأزمات والتغلب عليها بالاعتماد على الأساليب الإدارية العلمية، وهذا بهدف تفادي ما ينجر عنها من سلبيات واستغلال الإيجابيات. (خلاصي، 2016).

02-درجة العمق الحقيقية لمفهوم إدارة الأزمة

من خلال كل التعريفات التي تم عرضها سابقا، يمكن طرح عدة تساؤلات على غرار: إذا كان مفهوم موضوع إدارة الأزمات كمجال بحث تقاطعي بين عدة اختصاصات علمية بهذه البساطة والوضوح في الفهم والتطبيق والممارسة، فما سبب صعوبة التحكم في بعض الأزمات التنظيمية؟، وما سبب عدم الفهم الصحيح لبعضها الآخر؟ ومن ثم ما هو سبب فشل بعض الخطط الإدارية العلمية في إدارتها بالرغم من كونها مدروسة بدقة؟، كلها أسئلة تطرح نفسها بالحاح وتحمّلنا على النظر لهذا الحقل المعرفي بشكل مغاير، شكل لا تستقيم صورته النهائية والكاملة إلا إذا درسناه وفق براديغم أكثر تعقيدا.

يمكن القول أن إدارة الأزمات، كغيره من معظم المفاهيم العلمية الأخرى، قد عرف كما كبيرا من التشتت والتغير والتجزئة والتبسيط والاختزال، في شتى المواضيع التي يُعني بها، وهذا راجع إلى التطرف الذي يُدرس به من طرف كل اختصاص على حدة. يبدو هذا جليا من خلال تباين التعريفات المقدمة له بين الاقتصاديين والاتصاليين والاجتماعيين والنفسيين، و...، كل هذا حال دون إدراك وفهم الوحدة والتداخل وحتى الاستفادة من نقاط التكامل بين مختلف هذه الاختصاصات العلمية.

قد يعتبر الكثير أن هذا الكلام خاطئ على اعتبار أن ميزة التخصص العلمي في مجال معين هي الخروج من نفخ دراسة ميكرو الظاهرة إلى التدقيق فيها أكثر أي الماكرو، ولكن - في المقابل يعتبر إدغار موران في هذا الصدد، أن الباحث في مجال معين، وخلال مرحلة بحثه عن اهتماماته وتحديد لها بدقة، يعد في مرحلة جمع للمبعثر والمشتت، (بلعقروز، 2019). أي الاطلاع على كل الأبعاد والتقاطعات المعرفية لذلك المجال، حيث لا تستقيم إدارة الأزمات التنظيمية بالشكل الصحيح إذا لم يتم التخطيط لها على أنها ذات منبت إنساني في أغلب الأحيان، وذات بعد اجتماعي له انعكاس كبير على نفسية الفاعلين، كما لا يجب إغفال ما يترتب عنها من أبعاد اقتصادية تتمثل في خسائر تتراوح في شدتها بين القوة والتوسط والضعف.

كل هذا التعقيد والجمع والتركيب بين مكونات هذا العلم يدفعنا إلى نقد منظومة الاختزال التي يعاني منها منذ عقود. إن الفكر التبسيطي أو الاختزالي في مجال إدارة الأزمات ليس وليد الصدفة أو العدم، بل هو امتداد للاستيمولوجيا الكلاسيكية عموما والديكارتية خصوصا، حيث كان الهدف من وراء هذه الفلسفة هو معرفة الواقع للقضاء على كل التعقيدات الظاهرية للظواهر سعيا للكشف عن الأنظمة البسيطة التي تتحكم فيها وتسيرها، (موران، 2004).

ومن هنا، ذهب الدارسون لمجال إدارة الأزمات التنظيمية إلى تجزئته إلى مكونات أو مركبات صغيرة وبسيطة، كل حسب اختصاصه ليُعنى، فيما بعد، صاحب كل اختصاص بفهم الأجزاء الخاصة به، وتبسيطها للوقوف على الأنظمة التي تخضع لها، ومن ثم يحاول التحكم فيها. صحيح أن هذه الطريقة أثبتت نجاحها في إدارة بعض الأزمات التنظيمية، لكن -بالمقابل- أحدثت فجوات كبيرة في نقاط تلاقي وتقاطع بعض الاختصاصات خلال مراحل التخطيط لهذا النوع من الأزمات، نتيجة القطيعة المعرفية بين-تخصصية التي أنتجتها هذه الفلسفة، الأمر الذي أثبت قصورها في العديد من النواحي، وهو ما دفعنا، من خلال هذا البحث، إلى السعي لإيجاد تفكير فلسفي بديل في التراث العلمي المتراكم، يكون أكثر عمقا في النظر للظواهر الإنسانية والاجتماعية عموما والأزمة منها خصوصا، والذي وجد في

ابستمولوجيا التعقيد لأدغار موران، الذي يعتقد بأن مبدأ الاختزال يؤدي إلى اختزال ما هو مركب في البسيط، وهذا ينطبق على المنطق الآلي والحتمي الذي تختص به الآلات الصناعية، ولا يصح إسقاطه على المكونات الحية والإنسانية، كما يعتبر أن مبدأ الاختزال يقوم على إقصاء كل ما لا يمكن أن يقبل القياس أو الاختضاع للتكيم، بالإضافة إلى أن التبسيط المفرط للمعارف يمكن أن يشوه الواقع أكثر من أن يكون عاكسا له ومعبرا عنه، وهذا النوع من المعارف يسبب وينتج العمى أكثر من مساهمته في توضيح وتجلي الظواهر. (Morin, 1999)، وهو بالضبط ما يعانيه مجال إدارة الأزمات، حيث أن دراسة الظاهرة الأزمية التنظيمية، وفق المناهج الوصفية في أغلب الأحيان، والسعي وراء تكيم كل ما يتعلق بها من معطيات، أدى إلى تشويه بعض الحقائق المتعلقة بهذا المجال، وهذا من خلال إهمال العديد من الأبعاد والمؤشرات لمجرد أنها تحتاج في فهمها لاتباع مناهج أكثر عمقا وتعقيدا، حيث لا يمكن الإلمام بها من خلال النتائج الكمية والنسب المئوية بل تحتاج إلى تأويلات وقرارات جد معقدة.

ولإصلاح هذا الخلل المعرفي، يجب الفهم والاعتناء التام بأنه في مجال إدارة الأزمات، لا يصح دائما الانطلاق من البسيط إلى المركب، بل يجب التفكير بكل جدية في إلزامية البدء في الانطلاق من المركب إلى الأشد تركيبا وتعقيدا، على اعتبار أن الأزمات لا تحتاج دائما لمجرد التوصيف ووضع الخطط المبتدلة لإدارتها وفق ما هو رائج، بل إلى طريقة ومنهج معرفي يمكننا من الوقوف على مختلف الارتباطات والعلاقات التي تربط بين كل فروع المعرفة المكونة لهذا العلم، مما ينتج لنا فهما أوسع لإدارة الأزمات كعلم تحاقي ومن ثم التمكن من بناء معرفة علمية شاملة بخصوصه والعمل على تحديثه لأنه - فعلا - وقع في نفع الباطولوجيا المعرفية كما يسميها إدغار موران، والتي يقصد بها الحالات المرضية التي تصيب مختلف مجالات المعرفة.

- تعريف إجرائي لإدارة الأزمات ذات الطابع البشري داخل التنظيمات: هو علم تحاقي يُعنى بتنظيم مجموعة من العمليات التي تحاول من خلالها التنظيمات التحكم في مختلف الظواهر الأزمية التي تتعرض لها، والتي يكون العنصر البشري التنظيمي الفاعل الأول فيها، باتباع

مناهج علمية يتم اختيارها، وفق ما تقتضيه طبيعة الأزمة من جهة وطبيعة المعلومات المراد جمعها بخصوصها من جهة أخرى، حيث تعتبر الرقابة واليقظة الدائمة من أهم الطرق لجمع ورصد المعلومات الاستراتيجية، لتحقيق عدة أهداف يكون أولها منع وقوع الأزمة من الأساس، ليعقبها التحكم فيها والتقليل من أضرارها كهدف بديل في حال استحالة تحقق الأول، كما لا يمكن إهمال الجانب الفني والإبداعي في إنجاح هذه العمليات.

03: الأزمات التنظيمية ذات الطابع البشري- مراحل إدارتها وإمكانية احتوائها ومنع انفجارها: يجب الإشارة إلى أن مسألة خطوات إدارة الأزمات التنظيمية تعتبر ذات علاقة مباشرة بمراحل حياة الأزمة، حيث يتم التعامل بطريقة علمية ومدروسة وفق ما تقتضيه كل مرحلة من هذه المراحل، لذا نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا وضع وتحديد مراحل معينة واعتبروها أساسية في عملية إدارة الأزمات، ويجب الحذر خلال تطبيق الخطط الخاصة بكل مرحلة لأن أي فشل خلال إحداها قد يتسبب في انفجار الأزمة، وربما اتساع مجالها وتفاقمها، لذا سيتم التطرق، من خلال هذا العنصر، إلى مراحل إدارة الأزمات التي تكون المفردة البشرية الفاعل الأول في ظهورها، ومن ثم بحث إمكانية معالجتها وحلها من خلال رصد وتحليل إشارات الإنذار الخاصة بها.

أ-مراحل إدارة الأزمات: من أكثر النماذج التي تناولت مراحل إدارة الأزمات شيوعاً، نموذج (Mittroff, 1993) ذو الخمس مراحل وهي:

أ-1: اكتشاف إشارات الإنذار المبكر: ترتبط هذه المرحلة بالمراحل الأولى الاستباقية التي تسبق الأزمة، حيث تبعث الظروف المحيطة رسائل تحذيرية تتضمن ظهور اختلالات أو تغيرات في الوضع العام، من شأنها أن تتسبب في مشاكل قد تتفاوت حدتها مستقبلاً، فتقوم الإدارة، خلال هذه المرحلة، باستشعار هذه المؤشرات، وتسرع في الاستعداد لمواجهةها بتشكيل فريق إدارة أزمات يعمل على وضع الخطط والتنبؤ حول ما يمكن أن يؤول إليه الوضع، وهذا بتوظيف العديد من التقنيات كرسوم السيناريوهات الممكنة ومحاكاتها.

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تصنيف المؤسسات -بشكل عام - إلى نوعين، الأول يكون مُستهدفاً أزمويًا بشكل شبه دائم، وهذا راجع إلى العقلية السائدة لدى المديرين، الذين يسمعون بكل ما يملكون من إمكانيات ومهارات، إلى حجب وإخفاء كل ما يتعلق بالإشارات الأولية للأزمة ويرفضون كل الأخبار السيئة، وقد يعاقبون أصحابها تحت شعار: NO NEWS GOOD NEWS. أما النوع الثاني من المؤسسات، فعادة ما تصنف على أنها تنظيمات على استعداد دائم لمواجهة الأزمات، حيث يسود فيها حس عال باستشعار أي إشارة أزموية مهما كانت صغيرة موظفين في ذلك كل الأسس العلمية والمهارات الفردية المتاحة، (الحملوي، 1995، صفحة 62).

وفي حالة الأزمات الداخلية ذات الصلة المباشرة بالتركيبة البشرية التنظيمية، فإن عملية مراقبة واستشعار التهديدات الأزموية في بدايتها أمر بالغ الأهمية، لأن مسألة العلاقات الإنسانية بين المفردات المشكلة للتنظيم ليست كالمشاكل التقنية التي تحل بمجرد التدخل بتغيير أو إصلاح عطل معين، بل هي أعمق وأعقد من ذلك، بحيث إذا تم التغاضي عن بعض التجاوزات أو الخلافات البين-شخصية بين هذه المركبات، قد يستحيل، في مرحلة لاحقة، أن تتمكن الإدارة من التحكم في الأوضاع.

لذا فإن هذه المرحلة تعد من أهم المراحل، يعتمد كل ما هو آت عليها بشكل كامل. ونذكر من أهم إشارات الإنذار الداخلية المتعلقة بالعناصر البشرية ما يلي: (أبورمان، 2022، صفحة 66/65)

- مسألة التفويض بدون رقابة، والوقوف على السلبيات -إن وجدت-، وتعزيز مواقف المفوض في حال صحتها.

- اعتماد الإدارة على الاتصال العمودي الدائم وانعدام أي تفاعلات أو رجوع صدى بين مختلف الإدارات المكونة للهيكل التنظيمي.

- قيام المسؤولين بالإشراف المباشر على كل الإدارات والهيئات مما يشغلهم عن القيام بمهامهم الرئيسية.

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- تعدد الرؤساء وكثرة الأوامر والتعليمات واختلاف المواقف واختلاطها على الموظفين.
- التعليمات والأوامر الناقصة غير المكتملة أو المهمة التي يصعب تطبيقها
- سوء استخدام المديرين.
- إجراء التغيرات التنظيمية باستمرار وبشكل غير مدروس.
- ضعف المحاسبة الداخلية أو انعدامها للمتجاوزين أو المتقاعسين في أنجاز أعمالهم.
- التأخر الدائم في دفع المستحقات المالية للعمال من طرف المسيرين.
- الانتشار الكبير والواسع للمعلومات الإدارية والمالية المغلوطة وغير المنطقية.
- وجود حوادث العمل وتكررها بشكل مستمر سواء لأسباب متعلقة بغياب الصيانة التقنية للعتاد الآلي أو غياب وسائل الوقاية كالملاابس والخذوات إلى غير ذلك.
- الغياب المتواصل والمتكرر لبعض العناصر التنظيمية.
- ويمكن إضافة نقاط أخرى كالتحالفات الشخصية بين المركبات البشرية التنظيمية، والضغطات النفسية والمادية التي قد تفرزها بيئة العمل المريضة.
- غياب مبدأ تكافؤ الفرص، وتهميش بعض العناصر.
- انعدام روح الفريق والشعور بالمصالح المشتركة، وغلبة الأنانية وحب الذات والظهور على حساب الآخر.
- ويمكن الكشف عن الأزمات المتعلقة بالعنصر البشري التنظيمي في هذه المرحلة من خلال ما يلي:
- المتابعة والمراقبة والمسح بشكل دائم للبنى البشرية التنظيمية الداخلية من خلال إنشاء جهاز يقظة استراتيجية يعمل على رصد كل الدلالات الأزمومية.

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- تشكيل خلية مختصة داخل جهاز اليقظة الاستراتيجية تقوم بدراسات تنبؤية دورية لكل احتمالات تطور الإشارات الأزموية في المستقبل القريب والبعيد، وصياغتها في شكل تقارير مفصلة ترفع للإدارة.

- تتين جهود مكتشفي إشارات الإنذار الأولية والمبلغين عنها، لأنه، كما ذكرت (بلخباط، 2024)، اليقظة الاستراتيجية داخل التنظيمات يجب أن تكون -طبعاً- وسمة وعقلية سارية بين كل المفردات التنظيمية بغض النظر عن الرتبة أو المسمى الوظيفي، بحيث يعني كل فرد برصد ومراقبة كل الإشارات الأولية للأزمة، مهما ضعفت شدتها، ومن ثم إبلاغ رؤساء المصالح المسؤولين عنهم، والذين يقومون، بدورهم، برفع تلك الإنذارات في صورة تقارير لجهاز اليقظة الاستراتيجية، والذي يقوم بدوره بالتفصيل فيها أكثر ورفعها لمتخذي القرار، أين يتم اتخاذ القرارات أو الإجراءات اللازمة بشأن ذلك. كل هذا من شأنه تعزيز وتعميق العلاقات بين البنى البشرية التنظيمية ويجعل كل عنصر يشعر بأهميته ومكانته داخل المؤسسة، مما يمكن أن يكون حلاً للعديد من الأزمات المنجّرة عن التهميش وانخفاض الأداء الوظيفي الناتج عن احتقار الذات.

أ-2:- مرحلة الاستعداد والوقاية: تأتي هذه المرحلة بعد دراسة إشارات الإنذار بدقة والتأكد من عدم قدرة المؤسسة على التحكم فيها بالشكل اللازم، مما يؤكد عدم قدرتها على تجنب الأزمة، فتلجأ في هذه الحالة إلى العمل على التقليل من أضرارها ومخاطرها، مع تواصل الجهود لإيجاد منافذ قد تمكنها من منع وقوعها، حيث يرى (الحملوي، 1995)، أن القدرة العالية للمؤسسة على استشعار التهديدات، ومن ثم القدرة على الاستعداد لمواجهةها، من خلال الوقوف على نقاط ضعفها ووضع كل السيناريوهات الممكنة للأزمة المتوقعة، وتحديد دور كل فرد من أفراد التنظيم بناء على تلك السيناريوهات، حتى تصبح كل مفردة على دراية كاملة بما هو مطلوب منها بشكل دقيق، فتمكن بذلك من مواجهة الأزمة برصانة وكفاءة.

أ-3:- مرحلة احتواء الأضرار والحد منها: تأتي هذه المرحلة تماشياً ومرحلة التصعيد أو الانفجار الفعلي من حياة الأزمة، حيث تقوم الإدارة خلالها بتنفيذ كل الخطط التي تم وضعها في المراحل السابقة، مستغلة في ذلك كل الموارد المتاحة للتحكم في مخرجات الأزمة، (مأمون، 2000). كما أن مدى نجاح هذه المرحلة متعلق بشكل تام بالمرحلة السابقة، حيث أن توفيق المؤسسة في مواجهة الأزمة مرهون بمدى استعدادها الجيد لها، لأن هذا الأخير من شأنه أن يحد بشكل كبير من الآثار الناتجة عن الموقف الأزمي، ويقلل الخسائر إلى أقصى حد ممكن، وأن على الإدارة، خلال هذه المرحلة، تركيز كل اهتمامها وعملها على الأزمة حتى تتمكن من التحكم في انتشارها واتساع مجالها. أفكار مُجمعة من كتاب (ابراهيم، 2002).

أ-4:- مرحلة استعادة النشاط: تبدأ، خلال هذه المرحلة، الأزمة بالاضمحلال والانكماش والانحسار بشكل تدريجي، كما تبدأ الإدارة في التعافي واستعادة التوازن والعودة إلى النشاطات الروتينية، حيث تكون قد عرفت الأسباب الفعلية التي أدت إلى وقوع الأزمة، وكذا وقفت على أبعادها، مما يسهل إيجاد حلول واقعية لها. ويقوم التنظيم، خلال هذه المرحلة، باللجوء إلى اشخاص ذوي كفاءة وخبرة ومهارة، والاعتماد عليهم لاستعادة كل ما تم خسارته بسبب الأزمة، وذلك بوضع وتنفيذ خطط تتراوح بين القصيرة والطويلة المدى، ويمكن القول أن هذه المرحلة تعد مرحلة حاسمة بالنظر للتحديات التي تمثلها للتركيبة البشرية المؤسسية، مما يجعلهم أكثر تماسكاً سعياً للحفاظ على مصدر دخلهم المادي واستعادة نشاطهم وثقتهم. (أبورمان، 2022، صفحة 70).

أ-5: مرحلة التعلم: تأتي هذه المرحلة بعد انقضاء وزوال الموقف الأزموي، يتم فيها تقييم وتقويم الطرق التي اعتمدتها المؤسسة في التصدي للأزمة واستخلاص الدروس والعبر، حيث تعد المواقف الأزموية تجارب مُعاشة تزيد وتوسع من خبرات التنظيم، وتجعله قادراً على وقاية نفسه من مثيلاتها مستقبلاً. (أبورمان، 2022، صفحة 71). وكما يمكن لجهاز اليقظة الاستراتيجية أن يغير تماماً من شكل الأزمات ودورة حياتها - وقد ذكرنا ذلك في موضع سابق - فإنه يمكن له أيضاً أن يغير من مراحل إدارتها، حيث يعمل هذا الجهاز على إعادة

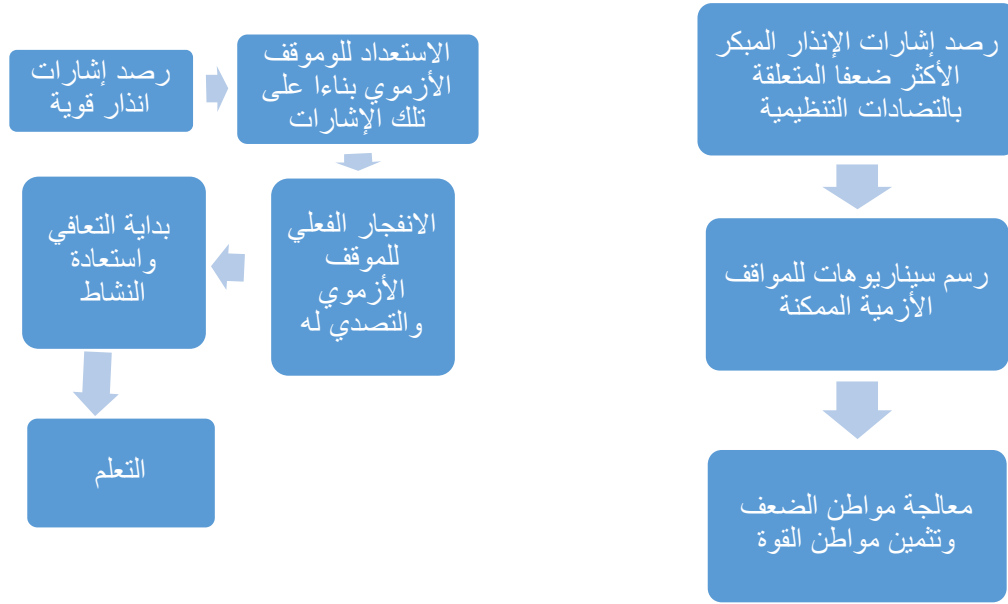
الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

ترتيب أولويات التنظيمات تجاه المواقف الأزمومية، فإذا كان الهدف القديم من مرحلة استشعار إشارات الإنذار المبكر هو مجرد رصدها من أجل معرفتها، ومن ثم إعداد العدة لانفجار الموقف الأزمومي وانتظار وقوعه فعلا للتصرف بشأنه، فإن التوجه الذي تذهب إليه المؤسسات الممارسة لنشاط اليقظة هو رصد إشارات الإنذار المبكر للأزمة، والعمل على حلها ومعالجتها بكل الطرق والوسائل المتاحة لمنعها من التفاعل والتطور وقطع كل المنافذ التي يمكن أن تغذيها، والفرق بين إشارات الإنذار المبكر التي ترصدها المؤسسات خلال مراحل إدارة الأزمات التقليدية، وبين رصدها في إطار عمل جهاز اليقظة الاستراتيجية، هو أن نوع المعلومات المحصل عليها من طرف هذه الأخيرة إشاراته أضعف من الأخرى، مما يعني بعدها وطول زمن تطورها، الأمر الذي يعطي فرصة أكبر لإيجاد الوقت الكافي لحلها دون تسرع، ودراسة كل ما يمكن أن يترتب عن القرارات المتخذة بشأنها. وفيما يلي سيتم توضيح مراحل إدارة الأزمات في التنظيمات الممارسة لليقظة الاستراتيجية، وفقا لنموذج دورة حياتها المقدم سابقا، موضحين الفرق بينها وبين المؤسسات المتغافلة عن المعطيات الاستراتيجية المتعلقة بمكوناتها البشرية.

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

ب-مراحل إدارة الأزمات في ضوء اليقظة الاستراتيجية

ب-1 مراحل إدارة الأزمات في مؤسسة يقظة ب-2 مراحل إدارة الأزمات في مؤسسة متغافلة



-من إعداد الباحثة-

-من إعداد الباحثة-

من خلال النموذجين السابقين، يتضح أن ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المنظمات يغير تماما من شكل الأزمات ودورة حياتها وكذا مراحل إدارتها، حيث لا يصبح استشعار إشارات الإنذار المبكر مجرد مرحلة أولية تجمع من خلالها المؤسسة مجموعة من المعلومات التي تبني عليها فيما بعد طرق مواجهة الأزمة، بل تصير وظيفة إدارية دائمة ودورية، توفر مسوحا حول الوضع العام بصفة عامة، والوضع الداخلي المتعلق بالمكونات البشرية بصفة خاصة، بدون توقف، مما يسمح برصد حتى أضعف إشارات الإنذار، التي تحمل في ثناياها كل تحركات القوى المتضادة، لتقوم المؤسسة -في المرحلة الثانية- بتحليل دقيق لكل تلك المعلومات من خلال الوقوف على مدى صحة تلك التفاعلات، وكذا مدى صحة الطرق المعتمدة لإعادتها إلى مستوياتها الطبيعية في حالة الاختلالات، ووضع كل السيناريوهات الممكنة بشأنها، ومن ثم وضع خطط لإحباط كل المآلات الممكنة التي حددتها تلك السيناريوهات، عن طريق تجنيد كل الوسائل المادية، وبانتهاج طرق علمية متكاملة معرفيا، وجامعة لكل

الاختصاصات العلمية ذات العلاقة المباشرة بنوع الإشارات. لتأتي المرحلة الأخير والتي تقوم فيها المؤسسة بثمين مواطن القوى المرصودة من خلال الإشارات واستغلال كل الفرص المتاحة، وكذا سد كل الثغرات ومواطن الضعف.

خلاصة القول، أن المؤسسات اليقظة تتعامل مع الإشارات المرصودة على أنها مواقف أزموية افتراضية، وتعالجها بكل حزم، مما يضعفها ويمنع تخبرها وتفاعل مكوناتها ويحول دون وقوعها الفعلي. في حين تتعامل المؤسسات المتغافلة مع ذات الإشارات بنوع من التراخي وتصنفها على أنها مجرد معلومات أولية قد تصيب وقد تخيب، وتتعامى عن جزء كبير منها مما يفسح المجال لزيادة حركة مكوناتها وتفاقم الأوضاع، الأمر الذي يصعب التحكم فيها في وقت لاحق. كما أن مرحلة التعلم في المؤسسات المتغافلة متناقضة تماما مع مبدئها، لأنها تعني التعلم من أخطائها من خلال تقييم وتقويم الطرق الإدارية المتبعة في حل وعلاج الأزمات، لكن الأجدر لهذه المؤسسات أن تتعلم أن خطأها الأكبر يكمن في أنها لم تعد نظرها تجاه إشارات الأزمة الأولية، واكتفت بالتفكير في طرق واستراتيجيات إدارتها.

04: استراتيجيات إدارة الأزمات التنظيمية نحو تصنيف جديد

أ- استراتيجيات إدارة الأزمات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسات المتغافلة: إن تغافل المؤسسات عن الإنذارات المبكرة التي ترسلها الأزمة يتسبب في زيادة حدتها، ويصعب عملية إيجاد حلول فعالة لها في أسرع وقت، مما يضع متخذ القرار في حالة نفسية صعبة، تختلط فيها مشاعر العجز ومشاعر الرغبة الشديدة في تغيير الواقع، مما يدفعه -لا شعوريا - باللجوء إلى بعض الأساليب أو الاستراتيجيات نذكر منها:

أ-1- استراتيجية الهروب (النعامة): وتأخذ صور الهروب من الأزمة عدة أشكال منها: (هلال، 1996).

أ-1-1- الهروب المباشر: ويتمثل في الاستسلام التام للموقف الأزموى والآثار المنجرة عنه، والاعتراف بالفشل وعدم القدرة على المواجهة، كما أن متخذ القرار يكون -في هذه الحالة- على استعداد تام لتحمل كل تبعات الانسحاب من مواجهة الأزمة.

أ-1-2-الهروب غير المباشر: في هذه الحالة، يكون المسؤول يعاني من مرض أو عارض صحي معين، يستدعي إبعاده تماما عن الموقف الأزموبي والتوترات الناتجة عنه. وقد تكون هذه الإصابة مصطنعة أو مجرد ادعاء لإضفاء الشرعية على الابتعاد والهروب في مثل هذه الأوقات.

أ-2-التنصل من المسؤولية: ويكون ذلك بتوجيه الاتهامات للجهات الأخرى، وتقديم تبريرات تكون في ظاهرها منطقية للممارسات التي تسببت في وقوع الأزمة، ويؤكد على نقطة أنها بعيدة كل البعد عن مسؤوليته، وليس لها علاقة بتقصيره في أداء مهامه. ويكون هذا النوع عاجزا عن الاعتراف بفشله حتى بينه وبين نفسه، ولكن كل هذه الأعذار لا تغير -بأي حال من الأحوال- من الواقع الأزموبي المعاش.

أ-3-التركيز على جانب آخر: ويعني ذلك تركيز المسؤولين على زاوية واحدة من الأزمة يمكن لهم أن ينجحوا في حلها، وهذا بهدف توجيه الأنظار نحو مكان القوة والنجاح، وغضها عن مكان الفشل.

أ-4-الإسقاط: يعمل المسؤول، في هذه الحالة، على تسليط الأضواء وجذبها باتجاه رؤيته الرائدة حول الأزمة الواقعة، وأنه قام بتحذير كل الجهات المعنية بالتصدي لها في الوقت اللازم، حيث يلقي عليهم وإبلا من الاتهامات والملاحظات بالتقصير في أداء ما كان واجبا عليهم، وقد تتسع دائرة اللوم والاتهام لتمس أمورا غير منطقية أو خارجة عن القدرة والإرادة البشرية مثل الحظ.

أ-5-استراتيجية القفز فوق الأزمة: يقوم هذا الأسلوب على فكرة الادعاء أو التظاهر بالسيطرة التامة على الموقف الأزموبي، من خلال تبيان المؤسسة بأن لها تاريخ أزموبي تعلمت من خلاله التعامل مع مثيلات الموقف الذي تتعرض له حاليا، وأنها تستطيع، استنادا على خبرتها السابقة، تخطي ما يحصل بكل سهولة، لكنها تتجاهل في هذه الحالة مسألة التجديد الدائم للأزمة والعوامل الحديثة التي تدخل عليها باستمرار، والتي قد تكون على قدر كبير من الفعالية في زيادة حجمها وحدتها. ويترتب عن اتباع هذا الأسلوب، في الكثير من الأحيان،

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

تعقيدات كبيرة بسبب ترك النار تحت الرماد، حيث يسود الاعتقاد بانفراج الأزمة والسيطرة التامة عليها، في حين أن متغيراتها تتفاعل ضمناً وتستعد لمعاودة الهجوم مرة أخرى بقوة أكبر. وهناك استراتيجيات أخرى يمكن تصنيفها أيضاً على أنها مستخدمة -بالدرجة الأولى - من طرف المؤسسات المتغافلة وهي: (أحمد، 2006).

- كبت الأزمة وإخمادها: تقوم هذه الطريقة على مبدأ تأجيل ظهور الأزمة، بهدف ربح الوقت للتعامل معها من خلال سد كل طرق تغذية قواها الفاعلة، لإفقادها قوتها وإضعاف قادتها، ومن ثم القضاء عليها. تستعمل هذه الاستراتيجية -في معظم الأحيان- في المؤسسات التي يسود فيها جو من التسلط والدكتاتورية، التي تأبى إلا أن تنكر الأسباب الحقيقية لوقوع الأزمة.

- بخس الأزمة: يذهب التنظيم -في هذه الحالة- إلى التقليل من شأن تأثير الأزمة ونتائجها، فتعترف المؤسسة بوجود الأزمة فعلاً لكنها تقلل من أهميتها.

- تنفيس الأزمة: تشبه الأزمة بالنسبة للإدارات التي تعتمد إلى اختيار هذا الأسلوب البركان الموشك على الانفجار، فتسعى إلى خلق منافذ على طول جوانب ذلك البركان بهدف تنفيسه من خلال تنفيس الضغوطات التي تزيد من شحن الوضع العام، للتخفيف من حالة الغليان ومنع انفجار الأزمة، وتصنف هذه الطريقة على أنها نوع من المشاركة الديمقراطية، (كامل، 2003).

- تفريغ وعزل قوى الأزمة: ينبع اتباع هذا الأسلوب من قناعة التنظيم بأن الأزمات بشكل عام ليست وليدة العدم، بل تنتج عن تفاعل مجموعة من القوى بشكل معين أدى إلى تصعيد الموقف الأزمي، حيث تسعى المؤسسة إلى تفتيت هذه القوى وتشتيتها لإضعافها (العقون، 2016، صفحة 94)، وهو مبدأ أو سياسة متبعة منذ القدم في إضعاف أي قوة أزموية، تعرف بـ"فرق تسد".

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

- تشكيل لجان للبحث والتدارس حول الأزمة: تعتبر هذه الطريقة قمة المراوغة والخداع، حيث يتم اللجوء إليها بهدف التويه وربح الوقت، فتشكل هذه اللجان يأخذ وقتاً، وتحديد مواعيد تلك اللجان أيضاً يستغرق وقت إضافياً، ناهيك عن إمكانية الإخلال بهذه المواعيد. كل هذه حيل تستخدم لتغيب قوى الأزمة عن صورة الوضع العام والتطورات الحاصلة فيه، ليتغير الهدف من دفع الأزمة إلى التركيز على معرفة التركيبة البشرية للجان وتزكيته من عدمها وكذا متابعة مواعيد اللقاءات والاجتماعات، بهدف إفقاد الأزمة قوتها وتشتيت انتباه الفاعلين فيها.

- فرق العمل: عبارة عن عدد محدد من الأفراد، يتفاعلون فيما بينهم بانتظام من أجل أداء عمل معين، عادة ما تختلف اختصاصاتهم العلمية والعملية، لأن وعي المؤسسات الحديثة بطبيعة الأزمات وتشعب وتراخي أبعادها، دفعها لاتباع مثل هذه الطرق القائمة على حشد القوى الخبرانية لأفراد فرق العمل واستثمارها في إدارة الأزمات، كل حسب تصوره للموقف الأزمي ويكون هذا التصور مبنياً على أساس الاختصاص العلمي، كوجهة نظر قانونية، مالية، نفسية، ...، وتجدر الإشارة إلى أن هناك نوعان من فرق العمل وهما:

فرق العمل المؤقتة: تُشكل في حال وقوع الأزمات العابرة والوحيدة، وينتهي عملها بمجرد انحلال الأزمة وازمحلها.

فرق العمل الدائمة: يتم تشكيل هذا النوع في حالة التصدي للآثار الكبيرة والخطيرة الناجمة عن الأزمات الكبرى، التي تحتاج إلى وقت طويل لحلها، ويتميز الطاقم المُشكل لهذا النوع من الفرق بالتأهيل العالي، والقدرة الكبيرة على تحمل الضغوطات الممارسة عليه في فترة وقوع الأزمة.

-الاحتياطي التعبوي: هي استراتيجية قائمة على مبدأ توفر التنظيم على احتياطي أمان مما تقدمه للعملاء، سواء كان خدمات أو سلع أو حتى سيولة، لأن هذا الاحتياط يعتبر وقاية له من أي مصدر أزموي محتمل.

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

-المشاركة الديمقراطية: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون الأزمة ذات علاقة مباشرة بالموارد البشري، وفي بيئة تسود فيها الحريات والثقة بين الرؤوسين ورؤسائهم، حيث يتم الإعلان والافصحاح عن الأزمة المطروحة وعمقها وأبعادها وخطورتها، والتدابير التي اتُخذت لحلها، واستعراض الأمور التي لم تُنفذ بعد بشكل شفاف وديمقراطي، وتعد من أكثر الطرق نجاعة وتأثيراً، خاصة إذا تعلقَت الأزمة بالعنصر البشري.

-الاحتواء: أي تضيق الخناق على الأزمة ومحاصرتها، من خلال إبداء الرغبة في التفاهم والتفاوض مع الفاعلين الأزمويين بطرق تأخذ وقتاً طويلاً، والحرص التام على منع أي جهة من خارج التنظيم تكون لها مصلحة في تعميق الأزمة لزيادة الضرر داخل التنظيم، من التدخل، ويمكن الاحتواء في هذه الطريقة هو التركيز على محركي الأزمة وامتصاص غضبهم وتهديتهم لحين إيجاد الحلول.

-تصعيد الأزمة: يلجأ المسؤولون لهذا الأسلوب عندما تكون الأزمة مبهمة المعالم وتضم مجموعة من التكتلات التي تحاول من خلال خلق الأزمة، تخطي الخلافات التي بينها من أجل تحقيق الأهداف المشتركة المنشودة من وراء تحريك الأزمة. في هذه الحالة يتم تصعيد الأزمة ودفعها إلى الأمام، لتمكين مواطن الخلاف وتعارض المصالح من الطفو على السطح في أسرع وقت من أجل فك هذه التكتلات، عن طريق التظاهر بالضعف وعدم القدرة على مقاومة الأزمة وتقديم تنازلات تكتيكية تكون محور صراع وخلاف بين هذه التكتلات حول طرق الاستفادة منها، والاستمرار في العمل على تعميق الخلافات بين هذه الأطراف إلى غاية إيصالها إلى صدمات حادة وخلافات حول الاتجاهات والآراء، الأمر الذي يؤدي إلى حل تلك التحالفات وانفراج الأزمة.

-تفريغ الأزمة من مضمونها: نقصد بمضمون الأزمة، الفكر أو الفلسفة التي تلتف حولها القوى الأزموية والذي يتجسد في جملة القيم والاتجاهات ذات التأثير العالي على تحديد شدة الأزمة، فمن دون وجود مضمون أزموي، تصعب مواصلة ممارسة الضغط. لذا فإن هذه

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

الطريقة تقوم على الفهم الجيد والعميق لفكر الأزمة وأسبابه، ومن ثم العمل على إجهاضه من خلال إحداث تصدعات في الهيكل الأزموي.

- تفتيت الأزمة: تُعتمد هذه الاستراتيجية في حالة الأزمات الكبرى، حيث يتم تقسيمها وتجزئتها إلى أزمات صغيرة، ومن ثم معالجة كل منها على حدة. ويمكن أيضا اللجوء إليها لتجزئة العناصر المشكلة للأزمة وتحويلها إلى عناصر متعارضة فيما بينها، وتقديم الإغراءات. (الشعلان، 2002).

- الوفرة الوهمية: تعتبر هذه الاستراتيجية طريقة للتعامل مع حالات الفرع الجماهيري تجاه ندرة بعض المواد الأساسية، كالغذاء والسيولة والتي يمكن أن تجذب أزموية جديدة تزيد من قوة الأزمة.

- احتواء وتحويل مسار الأزمة: تستخدم هذه الطريقة في حال التعامل مع الأزمات الشديدة والعنيفة، والتي يستحيل بأي طريقة من الطرق وقف تصاعدها، وفي هذه الحالة يتم تحويلها إلى مسارات واتجاهات أخرى ويكون ذلك بالبحث عن محركها والعمل على تحويل مواقفهم السلبية تجاه أسباب الأزمة إلى الاتجاهات الإيجابية، كما يتم التكفل بكل مخرجاتها والوقوف بكل شفافية على أسبابها، والعمل على معالجة آثارها.

ب: الحاجة إلى استحداث استراتيجيات لإدارة الأزمات المتعلقة بالموارد البشري في المؤسسات الـيقظة: إذا أردنا التفصيل في هذه النقطة فإن أول ما يمكن الحديث عنه هو طريقة تصنيف هذه الاستراتيجيات، حيث يذهب معظم الباحثين إلى تصنيفها على أساس القدم و الجدة أو الحداثة، في حين يُعتبر هذا التصنيف بعيدا كل البعد عن المعايير العلمية أو الواقعية للتنظيمات، ولا يتوافق مع المعطيات والمقتضيات الحديثة لسوق الأعمال، لأن هذا التصنيف يوصلنا لطرح عدة تساؤلات على غرار: هل الاستراتيجيات المصنفة على أنها تقليدية أصبحت غير صالحة للاستعمال في ظل التغيرات السريعة التي تعرفها الأنساق المؤسسية، أم أن بعضها لا يزال صالحا للاستثمار في هذه البيئة ويحتاج فقط لإعادة النظر في المسمى التصنيفي الذي ينضوي تحته؟.

وبما أن الدراسة تتمحور حول اليقظة الاستراتيجية كجهاز رقابي ودوره الفاعل في إدارة الأزمات، والتغيرات الجذرية التي يحدثها فيها من حيث دورة حياتها ومراحل إدارتها، فإن من المنطقي أن يكون له أثر واضح على الاستراتيجيات المنتجة لحلّها، لذا فإن تصنيف هذه الاستراتيجيات حسب نوع المؤسسات (يقظة، متغافلة)، يعتبر أصح بالنظر للأسس العلمية المعتمدة فيه، وبما أن جهاز اليقظة الاستراتيجية يعتبر نظاما رقابيا يجعل التنظيم في حالة استباقية، لكل ما يمكن أن يواجهه من أحداث بما في ذلك الأزمات خاصة والمتعلقة بالموارد البشري الداخلي. والملاحظ -من خلال استقراء جملة الاستراتيجيات المصممة لإدارة الأزمات حديثة كانت أو تقليدية-، أنها صممت للتدخل خلال الوقوع الفعلي للأزمة، أو بعد تفاعل القوى الأزمية ووصولها لمرحلة توشك فيها على الانفجار الفعلي، وهذا ما يؤخذ على هذه الطرق.

لذا فإن النظرة الحديثة للمؤسسات، التي تنزع نحو التيقظ الدائم، تستلزم إيجاد استراتيجيات جديدة أو تطوير في بعض جوانب القديمة منها، للرقى بها إلى تلبية حاجاتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا الصدد يمكن اقتراح نموذج مطور لاستراتيجية إدارة الأزمات في المؤسسات اليقظة استنادا على نقاط القوة الموجودة في الاستراتيجيات المعمول بها سواء التقليدية أو الحديثة، بالإضافة التي تعطيها النظرة الاستباقية لنظام اليقظة الاستراتيجية.

تقوم هذه الاستراتيجية على فكرة المراقبة الدائمة للمورد البشري التنظيمي ودراسة وتحليل تحركات كل مركباته من خلال تكوين فريق مختص في تحليل تلك الديناميكيات، نفسيا واجتماعيا ووظيفيا، ... يعمل بصفة دائمة، ودون توقف، والتركيز على معرفة كل المركبات ذات التأثير العالي اتجاهاتها وآرائها، ومحاولة إبقائها تحت السيطرة، من خلال إرساء جو من الديمقراطية والتشاور الدائم حول سير العمل والاستماع لكل وجهات النظر، والحرص على عدم ترك مجال لتشكّل أي تكتلات من خلال تنفيس الضغوطات التي تعانيها العناصر البشرية في وقت مبكر، أي قبل الوصول لمرحلة متقدمة من الغليان، والحث على السعي وراء تحقيق المصلحة العامة من خلال القضاء على كل المضامين الأزمومية التي قد

الفصل الثالث: الأزمة بين ثنائية سطحية المصطلح وعمق وتعقيد المفهوم

تلقى التفافا حولها، والعمل على نشر مضمون أو فكر أو فلسفة واحدة، وهي جعل اليقظة الاستراتيجية هايتوس تنظيمي، فتتشغل -بذلك- كل المكونات بجمع المعلومات الاستراتيجية التي من شأنها أن تشكل تهديدا للكيان المؤسسي الذي يجمعها، وبهذا تتمكن المؤسسة من وقاية نفسها من الكثير من المواقف الأزموية قبل تصعيدها ووقوعها الفعلي، لأن المكون البشري يبقى -في النهاية- محركا أزمويا قويا جدان لكنه قابل للمراقبة التي تتيح الكثير من السبل لتعديل أو تغيير اتجاهاته وسلوكاته السلبية.

ج- الأزمات التنظيمية المتعلقة بالموارد البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة وميكانيزمات إدارتها بطرق أكثر فعالية استنادا لجهاز اليقظة الاستراتيجية

من خلال هذه الجزئية، سيتم التطرق لجملة من الدراسات التي تحدثت عن الواقع التنظيمي لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، حيث أن هناك العديد من الدراسات الميدانية التي أجريت من طرف الباحثين، والتي أفرزت عن إعطاء توصيفات تمكننا من الوقوف على الواقع الأزموي للذوات التنظيمية العاملة بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، بصفة عامة، والتي حاولت أيضا التطرق للحلول المقترحة والتوصيات اللازمة، للمساهمة في إيجاد طرق أكثر فعالية لمواجهة وإدارة هذه الأزمات ونذكر منها ما يلي:

الدراسة الأولى تناولت من خلالها الباحثة (غربال، 2023)، أزمة نقص فعالية الذات الأكاديمية بسبب عدم وجود توافق مهني لدى بعض أساتذة جامعة "محمد خيضر" ببسكرة. وتوصلت الباحثة إلى أن للخصائص والمناحي النفسية للأساتذة المبحوثين، أهمية كبيرة في تحقيق الاتزان والنجاح في الحياة العملية للأفراد، مما يعكس جودة أداء المنظمة وفعاليتها. كما أثبتت الدراسة وجود علاقة كبيرة بين الذكاء العاطفي وفعالية الذات الأكاديمية وخلق التوافق المهني.

هذه الدراسة جعلتنا نعي أهمية الجوانب النفسية للأساتذة المبحوثين في زيادة فعالية ذواتهم الأكاديمية، مما يزيد من مردوديتهم في نوعية التكوين المقدم من طرفهم، وكذا اتجاثهم العلمية، مما يحسن من تنافسية جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الدراسة الثانية كانت للباحثة (قشي، 2021)، حيث وقفت الباحثة على الأزمات التنظيمية بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، والمتعلقة بالصراعات بين موظفي الجامعة، حيث أجريت الدراسة على 30 موظفا من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، تم استجوابهم باستخدام أداة الاستبيان. وتوصلت الدراسة إلى أن المجتمع المدروس يعاني فعلا من أزمات تنظيمية ناتجة عن صراعات بين الموظفين، يتم حلها باتباع أسلوب التعاون بين مختلف الفاعلين، كما أثبتت الدراسة الكمية أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال وأساليب إدارة الصراع التنظيمي، خاصة وأنه تم نفي وجود علاقة بين مهارات الاتصال واسلوب التنازل، أي أن الموظفين بالكلية المدروسة لا يعتمدون بتاتا على أسلوب التنازل خلال نشوب الصراعات التنظيمية.

الدراسة الثالثة للباحثة (بولقواس، 2022)، وقفت فيها على واقع التمكين الإداري للمرأة بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، حيث أثبتت نتائج الاستبيان الذي تم توزيعه على 51 موظفة، بالموازاة مع المقابلات التي تم تطبيقها مع بعضهن، أن مستوى التمكين الإداري للمرأة بالجامعة المدروسة متوسط. وأوصت الباحثة -في ختام الدراسة- بضرورة البحث في إرساء رؤية واضحة للمؤسسة تحث على تبني ثقافة تمكينية للمرأة، إداريا من منطلق انها تعد قوى بشرية فعالة.

تمكنت هذه الدراسة من إعادة تسليط الضوء على أزمة تنظيمية قديمة دائمة التجدد متجذرة في عمق التنظيم المؤسسي باعتباره جزءا من الحقل الاجتماعي العام والمتمثلة في إشكالية النوع الاجتماعي، والتميزات التي تفرضها الثقافة الاجتماعية عموما، والتنظيمية خصوصا، بكل ما يترتب عنها من مخرجات تعود غالبا بالسلب على كل المؤسسات بصفة عامة، والجامعة المدروسة بصفة خاصة، حيث أثبتت الدراسة أن هناك غياب في التمكين لبعض الطاقات البشرية النسوية التي يمكن أن تمثل قوة مضافة للجامعة المدروسة، من ناحية التكوين والكفاءة والفعالية، وهو الأمر الذي يؤثر سلبا على نفسية هذه الطاقات ومردوديتها، من جهة، وعلى الوضع المؤسسي العام، من جهة أخرى.

خلاصة الفصل الثاني

من خلال ما سبق، يمكن القول أن المعطيات التوثيقية الأولية تشير إلى أن اليقظة الاستراتيجية كنظام رقابي، يمكن أن تكون لها فعالية كبيرة في إدارة الأزمات المتعلقة بالتركيبة البشرية للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة والجامعية بصفة خاصة، وهذا بالنظر لما يمكنها أن تقدمه من تغيير كامل وجذري في شكل الأزمة ودورة حياتها، وكذا طرق واستراتيجيات إدارتها، حيث تمثل الصفة الاستباقية التي تمنحها الوظيفة الرقابية لهذا الجهاز نقطة قوة تعتمد عليها هذه التنظيمات للبقاء في حالة دائمة من الاستعداد والتأهب لاستشعار أي إشارات تنبؤ بالمواقف الأزمومية المحتملة، ومن ثم العمل على تثبيتها وإيقاف تصاعدها قبل أن تنمو وتتأجج.

الفصل الرابع

فعالية اليقظة الاستراتيجية في
إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في
جامعة محمد خيضر بسكرة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات البعد البشري بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة

تمهيد

يعد المورد البشري التنظيمي رأس مال اجتماعي للمؤسسة، لأنه يمثل مجموعة الموارد والطاقات والمؤهلات الموجودة فعلا بحوزة المركبات التنظيمية، أو حتى تلك التي ليست بحوزتها لكنها متاحة للحصول عليها، والتي تساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في تكوين شبكة مستمرة من العلاقات الوظيفية بين هذه المركبات البشرية، والتي من شأنها أن توفر تبادلا غزيرا للمعارف البين-شخصية، أفكار مُسقطه من (Bourdieu, 1980). لكن الإشكال المطروح بخصوص هذا الشأن هو: هل الذات الفاعلة التنظيمية، ذات مدركة لطبيعة العلاقة التي تربطها بمجتمعها التنظيمي؟ وهل التصور القابع في ذهنها حول هذا المجال الاجتماعي الذي هي جزء لا يتجزأ منه صحيح وموحد بين كل القوى الفاعلة الداخلية؟ وإلى أي حد يمكن لهذه التصورات الخاطئة أن تنعكس سلبا على الممارسات السوسيو-تنظيمية لهؤلاء الفاعلين؟

كل هذه تساؤلات بالغة الأهمية، تحيلنا للحكم على أن النظرة أو التصور غير الصحي للحقل أو للمجال التنظيمي من طرف الذوات الفاعلة من شأنه أن يخلق الكثير من الأزمات على اعتبار أن العلاقات الوظيفية التنظيمية بين الفاعلين هي ما يخلق الحقل المؤسسي الذي ينتمون إليه، وترتبط صحة هذا الحقل بصحة العلاقات التي تشكله (اجيج، 2018). فمثلا إذا كان التصور العام الساري بين المفردات يجسد مفهوم الصراع وبسط القوة والنفوذ من أجل الظفر بالمناصب العليا، والسعي بشتى الطرق لتصبح ممثلة للحقل التنظيمي والانفراد بالامتيازات التي يمكن أن يقدمها ذلك، أو هيمنة القدامى على المستقدمين أو الوجوه الجديدة المرشحة لخلافتهم أو-"الأسماء المكرسة"، وفق تسمية بورديو لهذا النوع من الصراع-، إذ أن الممارسات السوسيو-تنظيمية بين الفاعلين ستصبح مريضة، بعيدة كل البعد عن الاحترافية وحشد القوى البشرية المؤسسية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية الكبرى.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ومن خلال هذا الفصل سنسعى إلى تسليط الضوء على مختلف الظواهر الأزمية المنبثقة أساسا عن مختلف الجوانب الاتصالية والنفسية والاجتماعية وحتى الثقافية للكادر البشري بجامعة بسكرة، والتي تم استكشافها من خلال الدراسة الاثنوغرافية التي تم إجراؤها على العينة المدروسة، ومن ثم -وكمسعى لاحق- محاولة البحث عن سبل إدارية علمية حديثة للتحكم فيها، من خلال فرض حالة دائمة من التيقظ تجاه كل مؤشرات المبكرة، ورصدها والعمل على فلترتها وتحليلها للوقوف على مسبباتها الرئيسية ووضع سيناريوهات محتملة لكل نتائجها الأزمية، وكل هذا بهدف إعطاء مبدأ الأسبقية للمؤسسة المدروسة في تسيير مختلف الاختلالات المرحلية الممكنة الحدوث.

أولا: خصوصية الحقل التنظيمي لجامعة بسكرة: إن مفهوم المجال أو الحقل التنظيمي يعد من أهم المفاهيم وأكثرها واقعية ومادية عند بيار بورديو (عليوة، 2018)، والذي تتجلى سماته بوضوح من خلال المؤسسات بشكل عام، والجامعة المدروسة بشكل خاص، والتي تعتبر إحدى الهياكل المعبرة عنه والمحددة لكيانه. لكن كل ما تم ذكره لا يمكن أن يتم في معزل عن التركيبة البشرية المكونة لهذه المؤسسة، على اعتبار أن هذه التركيبة تمثل مجموعة الفاعلين الاجتماعيين الذين يلعبون أدوارا فعالة في سير العمل التنظيمي ضمن حقول متعددة، تعرضهم -بشكل مستمر- لأشكال مختلفة من الصراع والتنافس الرمزيين اللامتناهين، ويعتبر المحدد الأول لأسباب هذا الصراع هو ضبط الأمور المهمة التي يمكن التنافس عليها داخل الحقل التنظيمي بدقة، ولا تنحصر هذه الأمور في المكاسب الاقتصادية فقط، حيث يقول بورديو في هذا الشأن أن " الإنسان لا يُعتبر مجرد ذات فاعلة عقلانية" (Bourdieu, 1994) مُشيرًا بذلك إلى أن الدوافع النفسية لها نفس قدر أهمية الدوافع الاقتصادية، كما سبق الذكر، حيث يستعمل الفاعلون كل أوراقهم الراجعة للفوز في اللعبة التنافسية التنظيمية، إذ تلعب الأزمات في التنظيمات دور الثورات الصغيرة أو الجزئية، التي -وبمجرد فوز مسببها باللعبة التنظيمية- يسعون جاهدين لإعادة الحقل المؤسسي إلى أهدافه الأصلية في صورة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

تصويرية تضليلية ظاهرها تأزيم الأوضاع من أجل استعادة النظام الاجتماعي التنظيمي وباطنها هو إعادة إنتاج صور جديدة للهيمنة.

كل هذه المعطيات تجعل المؤسسات، وبشكل متواصل، تقع في العديد من المواقف الأزموية، وهذا ما يدفعنا إلى إعادة التفكير في الطريقة التي يُنظر بها إلى الأزمات التنظيمية ذات الطابع البشري، حيث يذهب جل الدارسين إلى رؤيتها على أنها مجموعة من الظواهر الاجتماعية التي تحدث داخل المجتمع المؤسسي والتي لا تحتاج من الدارس سوى تقديم وصف لأجزائها وهي في صورتها الأصلية أو الخام، في حين أنه يجب تجاوز ذلك والتفكير فيها على أنها جاءت نتاجا لعمليات تفاعلية وممارسات سوسيولوجية عديدة بين الفاعلين أدت إلى بنائها، وفي هذه الحالة يصبح من الصعب جدا فهم المستوى والعمق والخطورة الحقيقية لأي أزمة تنظيمية تولدت عن المورد البشري إلا إذا تغلغلنا إلى عمق الأنظمة العلائقية الداخلية لهذه المركبات والتي ربما تحتاج في الكثير من الأحيان للتفحص الدقيق والمساءلة الحقيقة لإيجاد طرق جديدة لإعادة بنائها بشكل أفضل، وفيما يلي سنعرض على أهم الممارسات ذات الدوافع السايكو-سيولوجية الأزموية داخل المؤسسة المدروسة.

01: طلبة الدكتوراه بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة وثالث، المثالية، البراغمية، والغايات السياسية.

عادة ما تتميز الجماعات المنضوية تحت أي نظام، بما في ذلك المؤسسات، بأنها مجموعة من الأفراد المتفاعلين فيما بينهم، والذين غالبا ما تجمعهم نفس التصورات تجاه المواضيع المشتركة السارية داخل ذلك النظام، بحكم اشتراكهم في الأهداف، مما يفرض عليهم البقاء مُرتبطين بشكل نسبي من أجل التمكن من تحقيق تلك الأهداف. أفكار مستخلصة من (مولينير، 2024).

ومن خلال جملة التصورات التي يحملها الطلبة المبحوثون حول واقعهم في محيطهم الجامعي، يتبين أن الكثير منها سلبي، وهذا يعد أمرا خطيرا بالنسبة للنظام الذي يقعون ضمنه، لأنه ومن المتعارف عليه أن الأنظمة يجب أن تعمل بشكل متواصل على البقاء في

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

حالة من الاستقرار، تجعلها بعيدة نسبيا عن أي محفزات أزموية، مما يجعلها ملزمة بالعمل، وبشكل دائم، على خلق بيئة اجتماعية تجعل هؤلاء الأفراد يكونون تصورات إيجابية عن واقعهم، أو -على الأقل- تصحيحها وتصويبها بشكل دوري، ويعد طلبة الدكتوراه بجامعة بسكرة، موردا بشريا مهما بالنظر لما يشغلونه من مكانة استراتيجية، تزاوج بين كونهم يمثلون فئة النخبة من جهة، وبين ما يقدمونه من إسهامات علمية وبيداغوجية كبيرة تساعد على إبقاء هذه المؤسسة الجامعية المدروسة في مصاف الجامعات الجزائرية الرائدة من حيث عدد البحوث المنشورة وكذا تصنيفها، من جهة أخرى، كل هذا يجعل من البحث الدائم في أحدث الطرق للاستثمار في هذه الفئة أمرا لازما.

ومن خلال ما يلي، سنحاول الوقوف على أهم النقاط التي تمثل عناصر ضغط من وجهة نظر هذه الفئة، والتي كان لها دور كبير في جعلها تكون تصورات سلبية حول بعض مناحي الحياة الاجتماعية الجامعية، مما أفرز جملة من الممارسات السلبية التي قد تتطور مستقبلا، لتصل حد الأزموية.

حيث يتضح من خلال عمليات الملاحظة بالمشاركة والمقابلات العرضية التي تم إجراؤها مع عينة الطلبة المدروسين، أنهم يمرون بالعديد من الضغوطات النفسية والاجتماعية التي تكون سببا مباشرا في تكوين تصورات تجعلهم يتبنون مواقف سلبية، أو يقومون ببعض الممارسات التي قد تكون لها منعكسات أزموية على التنظيم الجامعي المدروس بشكل عام، إذ تدور معظم أحاديث الطلبة حول أطروحاتهم والصعوبات التي تحول دون إنجازها في الوقت اللازم على الصعيد العائلي والإداري والعلمي الأكاديمي، ومن التصورات التي يمكن معرفتها من خلال مختلف الحوارات التي تكررت على ألسنة المبحوثين باستمرار ما يلي:

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

أ-البراغماتية العلمية من وجهة نظر طلبة دكتوراه جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، دوافعها السايكو-سوسيولوجية ومُخرجاتها الأزموية.

- تصورات سلبية حول عامل الوقت: الملاحظة رقم 01 سجلت بتاريخ 2023/09/25 تمثلت في حديث داخل الحرم الجامعي بين ثلاث مبحوثين، كان المشهد العام يحكي صورا من المجاملات والتعاملات الحذرة الناجمة عن عدم وجود معرفة عميقة بين المدروسين، لتحاول إحدى المبحوثين تجاوز هذه المرحلة من الأحاديث السطحية قائلة: "أظن أن الدكتوراه وما يتعلق بها من أعمال ونشاطات ليست بالسهولة التي كنت أتوقعها، إن القيام بكل تلك الأعمال خلال ظرف وجيز يعد أمرا صعبا". لتجيبها زميلتها الثانية: "خصوصا وأنا خلال الموسم الدراسي السابق، التحقنا بالجامعة في وقت متأخر، وبالمقابل احتسبت إداريا على أنها سنة كاملة، تخيلي في لمح البصر، وجدنا أنفسنا طلبة سنة ثانية، ولا زلنا لم نحرك ساكنا بشأن ما هو مطلوب منا". المبحوث الثالث: "يجب العمل بذكاء، مثلا أول ما تبدوون به الشروع في إنجاز المقال بشكل مستعجل لأنه أكثر أمر يأخذ وقتا بين الإنجاز والنشر، إن نشر المقال في نظري يوازي خمسين بالمائة من الإنجاز الكلي". المبحوثة 01: "صحيح، لكن حتى الأطروحة تأخذ وقتا كبيرا جدا، فمجرد العمل على جمع المراجع خاصة الأجنبية وترجمتها، ومن ثم القراءة المعمقة في الموضوع وفهمه، يأخذ وقتا كبيرا جدا، ثم لا تنسى أمر المداخلات المتعلقة بالملتقيات". المبحوث 03: ليس لدينا خيارات سنحاول العمل ضمن ما هو كائن ومُتاح وفي أقل وقت ممكن".

خلال حديث المبحوثة الأولى مع زميلها، كانت المبحوثة الثانية تُناظرهما وعلامات القلق والحيرة بادية على وجهها، حيث كانت تقوم بفرك يديها بقوة بين الحين والآخر، وتكتفي بتحريك رأسها في إشارة إلى الموافقة على مضمون الحديث وفي الأخير تكلمت قائلة: "بصراحة لا أظن أنني قادرة على إتمام كل هذا خلال سنتين، على اعتبار أن السنة الأولى

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

قد مرّرت، أتوقع أنني سأذهب إلى التسجيل الخامس أو السادس"، خاتمة كلامها بابتسامة حكّت من خلالها جملة من التخوفات التي تُخالجها.

المبحوثة 01: (وهي مبتسمة) "لا يجب التفكير بهذه الطريقة، سنحاول أن نكون إيجابيين قدر الإمكان"، ثم بدأت بعد بعض الأسماء من الطلبة الذين تعرفهم وتمكنوا من التخرج في الآجال المحددة.

المبحوثة 03: "يجب أن نكون براغماتيين وواقعيين قدر الإمكان، نحن هنا من أجل الحصول على شهادة جامعية عليا في أقرب وقت، ومن ثم محاولة الحصول على منصب أستاذ دائم، وليس من صالحنا البقاء خمس أو ست سنوات في هذه المرحلة، لأنه قد نفوت فرص التوظيف".

وفي يوم: 2024/04/14: وفي إطار إحدى الورشات التكوينية التي تنظم من طرف فرق التكوين بالجامعة المدروسة، كانت مجموعة من المبحوثات أمام أحد المجمعات أين دارت بينهن أحاديث مطولة تحورت جلها حول حالتهم النفسية والصحية المتدهورة بسبب الضغوطات التي اعتبرن أنهن بدأت يعيشتها منذ نجاحهن في مسابقة الدكتوراه، حيث قالت المبحوثة 01، موجهة حديثها لإحدى زميلاتهما: "وجهك شاحب، وعلامات التعب بادية عليك، هل أنت مريضة؟

المبحوثة 02: (وهي تضحك باستهزاء) "أرجو أن أتمكن من التخرج دون أن أصاب بمرض مزمن كالضغط أو السكري" (مواصلة كلامها بضحكة طويلة).

المبحوثة 03: وهي تضحك ردا على زميلتها: "معك كل الحق، أنا أيضا أصبحت هذه الآونة أشعر بتعب متواصل وأرق شديد، الله المستعان نسأل الله أن يوفقنا إلى إتمام هذه الأطروحة في أقرب وقت، لأن التفكير الدائم فيها يشعرني بالخوف أحيانا من التأخر، وأحيانا من لجنة المناقشة، وأحيانا من الوقوع في الأخطاء الفادحة في الإنجاز".

المبحوثة 01: "يجب تناول الفيتامينات والمكملات الغذائية خلال هذه الفترة، أخبرتني زميلة لي وهي حاصلة على شهادة الدكتوراه منذ فترة ليست بالبعيدة، أنها كانت تتناول بعض

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

المكملات الغذائية والفيتامينات التي وصفها لها الطبيب، كالمغنيزيوم مساء للمساعدة على النوم بشكل جيد، وفيتامين (ج) صباحا، إضافة إلى مكملات لتقوية الذاكرة".

لتدخل المبحوثة 04 قائلة: (وهي تتهم ضاحكة)، "جيد جدا أن لديها الوقت لتفكر في كل هذا، أنا مرضت بزكام شديد وصف لي الطبيب الدواء ثلاث مرات في اليوم كنت أنسى تناوله بانتظام بسبب الانشغال الدائم، أنا التي كنت معروفة بين العائلة والأقارب بالاهتمام الشديد بنفسي، أصبحت لا آبه لا بتنسيق ملابسني ولا بتصفيف شعري، حتى بشرتي أصبحت لا أجد الوقت للعناية بها، أمضي كل وقتي في غرفتي مع الحاسوب، ولا أشعر بمرور الوقت، حتى طعامي لولا وجود أمي -أطال الله عمرها- لكنت أنسى تناوله".

المبحوثة 05: (وهي امرأة متزوجة وأم لأطفال)، "على الأقل أنتن عازبات وأمهاتكن تراعي ظروفكن، وتكفل بطعامكن، وتحمل عنكن بعض الالتزامات والأعباء المنزلية، أنا أجد نفسي ممزقة بين رعاية الأولاد، والزوج وكل الأعباء المنزلية الأخرى، وبين إنجاز الأطروحة، أحيانا أشعر أنني بحاجة إلى عطلة مفتوحة في مكان معزول"، مكلمة حديثها بتنهيدة طويلة.

المبحوثة 01: "الصحة أهم شيء، والباقي أمور زائدة بما فيها الدكتوراه".

المبحوثة 04: "لذا يجب التحرر منها في أسرع وقت ممكن للخروج من هذه المرحلة التي اعتبرها مرحلة ضغط".

وفي هذه الأثناء، انتهى الحوار بحضور أعضاء فريق التكوين والأساتذة المشرفين على الورشات ودخلت الطالبات القاعة.

من خلال جملة الملاحظات السابقة، والمقابلات العرضية المعمقة، يمكن القول أن الوقت يعتبر عامل ضغط كبير على الطلبة المدروسين، حيث يسعون جاهدين وبشتى الطرق والوسائل إلى مناقشة مذكرات تخرجهم في الآجال المحددة، إذ ترددت على أفواههم طيلة مدة الدراسة، العديد من العبارات الدالة على ذلك مثل عبارة "يجب علينا المناقشة في أسرع وقت ممكن"، والتي تكررت بشكل كبير تقريبا في كل مرة يلتقي فيها الطلبة مع بعضهم البعض، إضافة إلى عبارات أخرى تصب في ذات الصدد على غرار "الوقت يداهمننا"، "لقد

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

مر الوقت بسرعة"، "وتيرة التقدم بطيئة نوعا ما"، "يجب التخلص من عبي الأطلوحة في أقرب وقت ممكن"، حيث تكررت كلمة "الوقت" بكثرة مرفوقة بجملّة من التعبيرات الجسدية كالعض على الشفتين وهي دلالة واضحة على الضغط نفسي الشديد النابع عن الشعور بمشكلة حقيقية، وتشبيك اليدين، فرقة الأصابع، هز القدمين بسرعة ودون توقف، تغير نبرة الصوت، تغير ملامح الوجه وتجهمه إضافة إلى التملل وكثرة التنهيد.

هذه الحركات الجسدية التي كان يقوم بها المبحوثون، لم تكن مجرد حركات عشوائية لا إرادية، بل هي لغة ما وراء اتصالية قد تكون في الكثير من الأحيان أبلغ وأعمق من تلك المُعبر عنها لفظيا، إذ حكّت صورا ومشاهد حية حول ما يعيشه المبحوثون، من مشاكل تعتبر -من وجهة نظرهم- صعوبات فعلية وضغوطات كبيرة تُؤرقهم، وكان لها انعكاس جلي على نمط حياتهم، حيث يذهب المبحوثون إلى التعبير عن ذلك بإسهاب من خلال الأحاديث المطولة عما أصبحوا عليه خلال فترة إنجاز الأطروحة من تقلبات مزاجية حادة جعلتهم يشعرون بالنزوع نحو الانطواء وعدم الرغبة في التواصل مع الآخرين، أي أنهم أصبحوا شبه منسحبين اجتماعيا، حيث تقول إحدى الطالبات خلال واحدة من المقابلات العرضية، أن أفراد عائلتها، وخاصة والدها، أصبحوا يشتكون باستمرار من انسحابها المفرط من المشهد العائلي، إضافة إلى الخوف والملل وفقدان الشغف والطاقة، ناهيك عن أنهم أصبحوا يرون أنفسهم أكثر انفعالية، وغدت طباعهم أكثر حدة، وهو الأمر الذي انعكس سلبا على مردودهم وفعاليتهم الدراسية، حيث أصبحوا يعانون صعوبات في التركيز، وضعف الذاكرة ككثرة النسيان وتشتت الذهن.

يقول أحد المبحوثين في هذا الصدد: "أشعر أن ذاكرتي أصبحت كذاكرة السمكة، حتى أن الأمر غدا مخجلا عندما يرتبط بمواعيدي أو بعض الارتباطات اليومية، لجأت مؤخرا لبعض المكملات الغذائية الخاصة بتقوية الذاكرة، كل هذه المعطيات جعلت من عملية التخطيط لإنجاز الأعمال المتعلقة بالدراسة بشكل منظم أمرا صعبا"، كما اشتكى معظم الطلبة المدروسين من الأرق واضطرابات النوم، والصداع المستمر ونقص الشهية، وذكر

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بعض المبحوثين أن الضغط النفسي الذي يعانونه بسبب الرغبة الجامحة في إنهاء المذكرة، كان العامل الرئيسي في تنامي الشعور بالتباطؤ ونقص الإنجاز، وقد تعدى ذلك إلى ظهور مشاكل فيزيولوجية، كضعف البصر نتيجة الجلوس الدائم خلف شاشة الحاسوب، مما اضطر الكثيرين لارتداء نظارات طبية سواء لغرض الوقاية أو العلاج، ناهيك عن مبحوثين آخرين ذكروا خلال الحديث معهم أمراضا أخرى أصبحوا يعانون منها، كارتفاع ضغط الدم بسبب عدم الانتظام في أوقات النوم، ...

هذه التصورات السلبية للطلبة المبحوثين تجاه عامل الوقت، أصبحت فعليا تسبب في جملة من الممارسات التي تعد أزمة على المؤسسة المدروسة خاصة وقطاع التعليم العالي في الجزائر بصفة عامة، حيث، وكما سبق الذكر، فإن لفظة الوقت، قد اقترنت بجملة من الألفاظ والقرائن اللغوية التي لها دلالات سلبية خطيرة على نوعية البحوث العلمية المقدمة من طرف المبحوثين بصفة عامة، والتي نذكر منها -على سبيل المثال وليس الحصر-: "ليكيدي"، "سقد"، "الأطروحة مجرد إجراء إداري"، ... كل هذه التعبيرات تثبت بشكل صريح، أن ضيق الوقت انجر عنه جملة من المخرجات نذكر منها، أن تصور المبحوثين لأطروحاتهم أفرغ من معناه الأصلي المتمثل في كونها أعمالا علمية تستلزم التفاني والجدية، وهو الأمر الذي أصبح يؤرق الأساتذة والخبراء، حيث تحدث البروفيسور إدريس بولكعبيات (بولكعبيات، 2024) عن هذه الإشكالية مطولا في محاضرة ألقاها ضمن فعاليات الملتقى الوطني الموسوم بـ: "التحديات المنهجية للاقترب من الظاهرة الاتصالية الرقمية: من المحتوى إلى التتوغرافيا" أين حث الباحثين، في نهاية محاضرتهم، على الحرص بشكل أكبر على نوعية البحوث المقدمة، ومحاولة الوصول إلى نوع من التوازن بين سرعة الإنجاز وجدية وجودة الأعمال.

نقطة أخرى أبان عنها البحث الإثنوغرافي، وتعد سببا رئيسيا أيضا في نزوح طلبة الدكتوراه بالجامعة المدروسة، نحو السرعة المفرطة في الإنجاز على حساب نوعية البحوث، والمتمثلة في الضغوطات المالية التي يعاني منها الطلبة خاصة غير الأجراء منهم، حيث أنهم وعلى امتداد زمن تسجيل الملاحظات، كانوا يتحدثون فيما بينهم عن عجزهم عن العمل

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بارتياع بسبب عدم قدرتهم على تغطية تكاليف الدراسة، من تنقلات إلى ولايات أخرى للمشاركة في بعض الملتقيات الوطنية أو الدولية ذات الطابع الحضوري، خاصة الخارجية منها والتي يتوجب -للمشاركة فيها- دفع رسوم مالية غالبا ما تكون كبيرة بالنسبة للطلبة، وهو الأمر الذي حال دون تمكنهم من المشاركة في ملتقيات مسجلة في قواعد البيانات العالمية مثل Scopus، حيث تحدث معظم المبحوثين على أن هذا الأمر دفعهم للتغاضي عن جودة الملتقيات، وعدم الحرص على المواضيع الهامة والآنية ذات الصلة بمواضيعهم، بقدر السهر على المشاركة في الملتقيات المنظمة من طرف المؤسسات الجامعية الأقرب جغرافيا، والتي تكون المشاركة فيها مجانية. كل هذا بالإضافة إلى نقطة أخرى تمثلت في العجز عن اقتناء الكتب والمراجع الورقية المتعلقة بمواضيع بحوثهم خاصة خلال فترة المعرض الدولي للكتاب بالجزائر (سيلا) في طبعاته الأخيرة التي تمت فيها الدراسة 2025/2024/2023، إذ تم تسجيل أحاديث مضاعفة تتمحور حول تحسر الطلبة واستيائهم لعدم قدرتهم على تحصيل العناوين المهمة بالنسبة لهم، خاصة تلك التي تكون تابعة لدور نشر غير جزائرية، إضافة إلى عجزهم عن نشر مقالاتهم في مجلات علمية من صنف "أ" أو "ب" واقتصرهم على المجلات ذات الصنف "ج" وهذا بسبب تكاليف النشر الباهظة، كل هذه العوامل كانت سببا في جعل الطلبة المبحوثين يتصورون بأن الإسراع في إتمام مذكرة التخرج سيحررهم مرحليا من بعض الأعباء المالية.

يمكن القول، حوصلة عامة لهذه الإشكالية التي تناولنا من خلالها مسألة عامل الوقت والضغطات المنجزة عنه بالنسبة لطلبة الدكتوراه المنتمين إلى الجامعة المدروسة، أن الملاحظات المعمقة أبانت على أن الفئة العظمى من الطلبة المدروسين يتصورون أن مذكرات الدكتوراه، مجرد وسيلة لتحقيق غايات وأهداف براغماتية، متمثلة في التخرج في أسرع فترة زمنية ممكنة، والحصول على شهادة علمية رفيعة المستوى تمكنهم من الولوج إلى الفضاء الجامعي بصفة جديدة أكثر إغراء بالنسبة لهم، وهي صفة الأستاذ الجامعي. ومن هنا فإن المذكرة أو ما كان يطلق عليه سابقا أطروحة الدكتوراه، غدت فعليا تذكرة مرور إلى فضاءات

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

أخرى أكثر أهمية في نظرهم. هذا التحول في المعنى لم ينشأ من فراغ، بل تشكل ضمن شبكة من التفاعلات اليومية مع المشرفين والزملاء والفضاء الجامعي بشكل عام، حيث تُكرس رموز ودلالات تجعل من الإنجاز السريع وتجنب التعطيل، والانتهاز في أقرب وقت قيمة مركزية تتفوق على قيمة الإبداع والسعي الحقيقي وراء المعرفة العلمية الخالصة. ونتيجة لذلك أصبح الطلبة المدروسون يبنون ذواتهم بوصفهم فاعلين نفعيين يسعون جاهدين لتقليص مدة بقائهم تحت صفة طلبة دكتوراه، فهي مرحلة تمثل في معجمهم الرمزي دلالات كالتعلق، التأجيل، اللااستقرار، وحائلا دون الانتقال لوضع اجتماعي ومهني أكثر رسوخا واستقلالا. كل هذا جعل من المرحلة برمتها طقس عبور مشحون بمعان تضغط على الطالب، فيعيد بذلك تشكيل سلوكه وأولوياته بما يخدم هدفه الرئيس: تحرير الذات من عبء الالتزامات الأكاديمية وفتح أفق جديدة للاندماج المهني.

بالمقابل، تنصور الأقلية الباقية أن هذه البحوث ستبقى إلى الأبد تجسد مرحلة من مراحل حياتها العلمية، ويجب أن تكون على قدر كبير من العمق والصحة على الأقل منهجيا، لرسم صورة مشرفة عن أنفسهم مع المناقشين كمرحلة أولى، ومن ثم، تفادي أي إحراج في اطلاع الباحثين عليها سواء وطنيا أو دوليا في المراحل اللاحقة من حياتهم المهنية. إلا أن هذه الفئة أيضا لم تسلم من الضغوط المترتبة عن عامل الوقت، والمُتمثلة في أن التروي الزائد عن الحد وتحري المثالية المُبالغ فيها في الإنجاز جعلها تتأخر عن المناقشة في الآجال المحددة والدخول في خانة الخطر، خاصة بعد الإجراءات والقرارات الصارمة المُتخذة من طرف الوزارة تجاه الطلبة المتأخرين بإلزامهم بالمناقشة قبل نهاية الموسم الدراسي 2025/2024، (قبل أن يتم تمديد الآجال لسنة أخرى)، مما جعلهم ملزمين بالتجرد من التفكير وفق ما يجب أن يكون والاكتفاء بما هو كائن على حد تعبيرهم.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ب- المثالية العلمية في تصور طلبة الدكتوراه بجامعة بسكرة بين كونها فخ علمي محض ومسعى أكاديمي مشروع

تعتبر المثالية (Perfectionism) صفة أو ميزة يتسم بها بعض الأشخاص، ويكون عادة المسعى الأول والدائم للمُتسم بها هو الوصول إلى الكمال التام ورفض أي نوع من أنواع النقص أو القصور، ويتم تمييز هذه الشخصيات من خلال المعايير الصارمة التي تضعها كمقياس تقيس من خلاله مستوى الأعمال التي تقوم بها.

أما في ما يخص مجال البحث العلمي، نجد أن الكثير من الباحثين، بمن فيهم طلبة الدكتوراه، يتأثرون بهذا الجانب في شخصياتهم، لذا يتحرون المثالية في كل شيء، بما في ذلك مذكرات تخرجهم، وعادة ما ينتج ذلك عن الكثير من العوامل النفسية والاجتماعية، الخوف من الفشل والتعرض للنقد القاسي، أو المقارنات الضارة الدائمة التي يجريها الباحث بينه وبين أقرانه الذين يعتبرهم، في الكثير من الأحيان، منافسين أكاديميين، مما يجعله في حالة من استحقار الذات والرغبة الجارحة في بذل مجهودات مضاعفة، وكذا الاستهانة بكل ما تمكن من تحقيقه من إنجازات.

وبالعودة إلى موضوع الدراسة الاثنوغرافية، فإن العديد من المبحوثين من طلبة الدكتوراه بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة يحاولون بشتى الطرق تحري الكمال في أعمالهم البحثية، حيث، وخلال إحدى جلسات الملاحظة بالمشاركة التي تمت بتاريخ: 2024/05/23 خلال مناقشة أطروحة الدكتوراه لإحدى الطالبات بوحدة من كليات جامعة بسكرة، كانت تجري أحاديث جانبية بين زميلات الطالبة المناقشة من نفس الدفعة، إذ سألت المبحوثة الأولى زميلتها حول معدل تقدم الأعمال المتعلقة بأطروحتها قائلة: "في آخر لقاء بيننا قلت أنك تقومين بالتجارب النهائية حول مشروع تخرجك، أين وصلت في ذلك؟" لتجيبها الطالبة الثانية وهي مبتسمة: "نعم أنا في إطار إتمام الروتوشات الأخيرة قبل الإيداع"، مستطردة: "ماذا بخصوصك؟"

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الطالبة الأولى (وعلامات الحزن والحسرة بادية على وجهها، والتي عبرت عنها بتنهيدة طويلة مع نظرة مطولة إلى الأرض): "لم أنطلق في الجانب التطبيقي بعد".

المبحوثة الثانية: "ما سبب كل هذه التأخير نحن على مشارف نهاية التسجيل السادس؟" المبحوثة الأولى: "أنا أعلم بتر، تخيلي لقد قمت بإعادة كتابة الجانب النظري مرتين، بسبب عدم اقتناعي بما أوردت فيه" مضيئة: "صدّقني لقد أصبحت أفتادى إعادة قراءة ما أحرر لأنني في كل مرة أفعل ذلك، أجد الكثير من النقائص والفجوات التي تلزمني بالوقوف عندها لأجد نفسي، أدور في نفس الحلقة المفرغة".

المبحوثة الثانية: "إذا بقيت تفكرين بهذا الشكل، فإنك لن تنهي المذكرة حتى بعد عشر سنوات، لا تركزي كثيرا في الجزئيات، حرري وأرسلني مباشرة للمشرف إذا أعجبه العمل فلا داعي للإعادة".

المبحوثة الأولى: "مستحيل أن أرسل العمل إلى المشرف دون تدقيقه، أنا أخاف أن يجد فيه هفوات أو أخطاء كبيرة تجعله يتصور أنني غير كفؤة".

المبحوثة الثانية: "اعذريني لكن طريقتك في التفكير خاطئة، من الطبيعي أن يشوب العمل بعض النقائص، في النهاية هذا عمل إنساني".

المبحوثة الأولى: "في الكثير من الأحيان أحاول أن أفكر بنفس طريقتك لكن أشعر بتأنيب الضمير، وبأنني لا أعلم بتفان، ثم أنني أخاف من أن تسوء صورتني لدى المشرف أو لجنة المناقشة أو حتى أهلي وزملائي إذا ما تعرضت للنقد يوم المناقشة".

في هذه الأثناء، كانت قد انطلقت مناقشة مذكرة الدكتوراه لزميلتهما، كانت المبحوثة الأولى طيلة مجريات الجلسة تبدو عدم رضاها حول العمل، وهي تهز رأسها بالموافقة على كل الانتقادات التي قدمت لزميلتها خلال المناقشة، محدثة زميلتها من وقت لآخر حول أن هذا ما هي خائفة منه، وأنها تفضل المناقشة ولو متأخرة مع عمل مثالي على التسرع والتعرض لمثل هذه الملاحظات المخرجة.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

مما لا شك فيه أن الكمال العلمي يبقى مطلب ومسعى مشروع ومحمود بالنسبة للباحثين خاصة طلبة الدكتوراه، لما من شأنه أن يشجع على تقديم البحوث الجادة، لكن السؤال الجوهرى هنا هو: هل يساعدنا فعلا السعي إلى الكمال في مجال البحث العلمي في تحقيق درجات أعلى من الإنجاز؟.

في هذا الصدد أثبتت دراسة نشرت على موقع (Aschwanden, 2019) بعنوان Perfectionism is killing us تم من خلالها تحليل ما يقارب 95 دراسة تحورت كلها حول العلاقة بين السعي إلى المثالية والإنجاز لدى الأشخاص، حيث تم دراسة حوالي 25 ألف شخص، أن الأشخاص الراضين إلى الكمال، يُعتبرون أكثر تحفيزا من غيرهم، لكنهم بالمقابل أكثر تعرضا للتعب والإدمان المفرط على العمل وحالات الاكتئاب وهو ما أثبتت دراسات أخرى مماثلة كدراسة (Swider, 2018) التي قام من خلالها الباحثون بتحليل ما يقارب 284 دراسة ، وتوصلوا إلى أن السعي الزائد نحو المثالية غالبا ما يتصل بالاكتئاب واضطرابات الشهية والوسواس القهري، هذا على صعيد الصحة النفسية والجسدية، أما على الصعيد الأكاديمي والعلمي، فإن هذه الظاهرة قد تمثل فعلا عائقا يحول دون التقدم في مختلف الأعمال العلمية بما فيها أطروحة الدكتوراه، خاصة وأن دراسة (نبيل 2022) أثبتت أن الأداء والمثالية لا علاقة لهما ببعضهما فالكماليون عادة لا يعتبرون أفضل أو أقل أداء من غيرهم.

يمكن قراءة النزعة المثالية لبعض طلبة الدكتوراه، على أنها استجابة رمزية ومعنوية لضغط مؤسسي واجتماعي مزدوج، فالجامعة المدروسة باعتبارها فضاء يعج بدلالات السرعة والكفاءة، تفرض ايقاعا يجعل الإنجاز العاجل قيمة مركزية كما سبقت الإشارة إليه، لكن في الوقت نفسه، تنتشر داخلها جملة من الرسائل الاجتماعية غير المباشرة من طرف بعض الأساتذة والزملاء، من قبيل الاستهجان أو النقد للمستوى الذي آلت إليه الأبحاث العلمية، مما يولد لدى بعض الطلبة شعورا مستمرا بالمراقبة والخوف من الفشل الرمزي، أو فقدان الاعتراف. كل هذه السياقات جعلت هذه الفئة من الطلبة يسعون وراء المثالية

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الزائدة ليس بدافع معرفي بحت، بل كرد فعل للتفاوض الرمزي مع توقعات البيئة الجامعية بالدرجة الأولى، ثم المحيط الاجتماعي العام بدرجة أقل. فالمثالية تصبح في هذه الحالة وسيلة لوقاية الذات من التعرض للنقد، ولبناء صورة ذاتية لا تسمح بأي شكل من الأشكال، بالتقليل من المجهودات المبذولة، ولتحقيق نوع من السيطرة الرمزية على المسار الأكاديمي وسط ضغوط المنادين بالسرعة، لتأكيد الهوية الأكاديمية وضمان الاعتراف، ولو كان ذلك على حساب الجدول الزمني للمناقشة.

ج- طلبة دكتوراه جامعة "محمد خيضر" ببسكرة وإلزامية تحقيق مختلف الأهداف السياسية والأكاديمية المسطرة

-تصورات حول المشرفين والهيئات المؤطرة: فيما يخص هذه الجزئية، فقد تأرجحت آراء الطلبة المبحوثين بين العائد الإيجابي والسلبي لهذه النوعية من الضغوطات، حيث، بالانطلاق مما تم تسجيله من خلال الحوارات الجانبية مع المبحوثين، فإن الطلبة، بالرغم من انزعاجهم من المراقبة الدائمة لمشرفهم والحرص على تسجيل نسب تقدم منتظمة في الأعمال العلمية، إلا أنهم يعترفون أن هذا الضغط يشكل حافزا مهما بالنسبة لهم، وأنهم لو تم تركهم يعملون بأريحية، لما تمكنوا من تحقيق نفس نسب التقدم، حيث يقول أحد المبحوثين التابع لأحد أقسام كلية العلوم، أنه لاحظ تباينا واضحا في فعالية الإنجاز خلال فترة تواجده بالجامعة، التي تفرض عليه الاحتكاك الدائم بالمشرف، مما يسمح لهذا الأخير بمتابعته عن كثب مما أبان عن فعالية أكبر في الإنجاز، على عكس فترات العطل التي كان المشرف يتجنب التواصل معه فيها احتراماً لأوقات راحته، على حد تعبير المبحوث، أين كانت نسب الإنجاز تتراوح بين الضعيفة والمنعدمة تماما.

في نفس السياق، تصف مبحوثة أخرى تجربتها مع مشرفها بأنها مثالية من حيث طريقة تسيير وإدارة العمل، وهذا بسبب التواصل الدائم بينهما وحرص المشرفة على الوقوف على كل مراحل العمل أولا بأول، مما شكل دافعا قويا -حسب تصور المبحوثة- للتقدم، من منطلق أنها أصبحت تشعر بالخرج من المشرفة في حال عدم تقديم حصيلة جديدة من وقت

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

لآخر، مما يدفعها للعمل بشكل مستمر بغض النظر عن كمية ذلك العمل المنجز، لتضيف المبحوثة قائلة أن طريقة المشرفة في بداية الأمر كانت تزججها نوعا ما، وتشعرها بالضغط والإحراج خاصة خلال الفترات التي تنعدم فيها الرغبة في العمل، لكن مع مرور الوقت تعودت على هذه الطريقة في العمل وألفتها وأصبحت تصنفها في الخانة الإيجابية، خاصة بالنظر لما تمكنت من إنجازه.

وبالمقابل فإن تيارا آخر من الطلبة المبحوثين لم تكن تصوراتهم لمشرفيهم بنفس الدرجة من الإيجابية، حيث اعتبروا أنهم يمثلون عوامل ضغط إضافية، بسبب حثهم على إلزامية إتمام العمل في ظرف قياسي دون إيلاء أهمية لجودة ونوعية العمل العلمي، حيث أنه خلال لقاء جمع مجموعة من المبحوثات بالصدفة في مطعم الإقامة الجامعية، كان يوما عاديا أين وقفت طالبتان في طابور طويل لتناول وجبة العشاء، بدأتا في تبادل أطراف الحديث حول ما يعيشانه من تجارب جديدة كونهما طالبتان نجحتا حديثا في مسابقة الدكتوراه، و فجأة تدخلت إحدى الطالبات التي كانت تقف بجانبهن في الطابور في أطوار الحديث قائلة: "مرحبا هل أنتما طالبتا دكتوراه؟"

أجابتها الطالبة الأولى: "نعم نجحنا حديثا ونحن في مرحلة التكوين، وأنت؟" أنا طالبة دكتوراه تسجيل خامس" وذكرت الكلية التي تنتمي إليها، وبعد حديث طويل وتقديم نصائح كثيرة حول طريقة العمل وكيفية تقسيم الوقت وترتيب الأولويات، أشارت الطالبة في خلال حديثها إلى مشرفها، والذي اعتبرت بأنه كان يكلفها بأعباء كثيرة كالمشاركة في الكثير من الملتقيات الوطنية والدولية، وكذا إعداد العديد من المقالات، وكل هذا كان في ظرف سنة واحدة، لتضيف المبحوثة -وعلى وجهها علامات التعب والحزن- قائلة: "لقد أصبحت مرهقة جدا وغير قادرة على إنجاز أطروحتي، وهذا السبب الأول في تأخري لهذا الوقت، حتى أنني أصبحت أفكر مليا في الانسحاب لأن نظرتي للدكتوراه كدرجة علمية قد تغيرت من كونها تكسب صاحبها قيمة اجتماعية مضافة، إلى كونها استنزاف للطاقات والأفكار" وختمت الطالبة بقولها: "أنا منهكة حريا وأصبحت أشعر أن أقصى طموحاتي أصبح

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

التحرر من العلاقة التي تربطني بهذا المشرف"، لتجيب زميلتها التي كانت طيلة الحوار تقف وهي تلتزم الصمت والابتسامة تعطي محياتها قائلة: "لا تكوني سلبية، لقد جعلتهما تخافان وتحملان تصورات سلبية حول المشرفين، على العموم لا تخفا فأنا مثلاً على عكسها تماماً مشرفي حصل على تأهيله العلمي منذ زمن، وهو في غنى عن كل الأعمال والنشاطات العلمية التي أقوم بها، لذا فهو يقول لي باستمرار خذي وقتك المهم نوعية العمل. انتهى الطابور وجاء دور الفتيات للحصول على وجبتهم فافترقن وهن مبتسمات ومتمنيات التوفيق لبعضهن.

التجربتان المتناقضتان لهاتين الطالبتين تبيان بشكل واضح، وجهين مختلفين حد العكسية للتصورات التي تتشكل في أذهان الطلبة حول شخصيات وذوات المشرفين، حيث أن بعض المشرفين أصبحوا يشكلون عامل ضغط حقيقي في تصور بعض المبحوثين الذين يرون أنفسهم في صورة المستغلين والمستنزفين علمياً وطاقياً، بينما يتصور البعض الآخر أن مشرفيهم هم مصدر قوة وبث للثقة في نفوسهم، ودافع قوي للتشجيع على العمل. كما تحدث مبحوث آخر عن صنف آخر من الأساتذة المشرفين، حيث اشتكى من عدم متابعة الأستاذ له بأي شكل من الأشكال، وعبر عن ذلك قائلاً: "ليس لديه (المشرف) أي علم بما أقوم به، أرسله باستمرار وأوافيه بكل ما أقوم به، لكنه لا يتجاوب معي أبداً ولا يبدي أي رأي تجاه عملي"، ليضيف قائلاً: "هذا الأمر جد مقلق بالنسبة لي، فأنا الآن على مشارف إنهاء الأطروحة، أحياناً أتخيل أنني وصلت لمرحلة الإيداع وأنه فاجأني برفضه وعدم رضاه عن كل ما قمت به، كيف سأصرف وقتها؟ ماذا سأفعل؟ كل هذا بات يؤرقني حرفياً".

تمثل هذه المقابلة العرضية تجسيدا فعليا لبنية السلطة داخل علاقة الإشراف الأكاديمي، حيث يتحول صمت المشرف وعدم تفاعله وردده، إلى أداء اتصالي يعيد إنتاج الهرمية ويضع الطالب في حالة من *الزمن المعلق، ينتظر حكماً قد يغير مسار مستقبله الأكاديمي. هذا الانتظار القسري لا ينتج قلقاً فردياً فحسب، بل يعكس أثر نظام مؤسسي يمنح المشرف

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

سلطة غير مراقبة، ويترك الطالب معلقا بين إلزامية مواصلة العمل، والخوف من الرفض المفاجئ. كل هذا يعري ثقافة إشرافية غير متوازنة تنتج نوعا من الهشاشة النفسية والمعرفية لدى الطالب، وتحول مشروعه البحثي إلى تجربة وجودية مشحونة بالقلق والانتظار.

في سياق آخر، تم طرح بعض الأسئلة المعمقة على طلبة الدكتوراه المنتمين لإحدى كليات الجامعة المركزية، والتي تحورت حول أهم الأمور الإدارية التي تعد من وجهة نظرهم بروتوكولية وغير مجدية، حيث اتفق معظم المبحوثين على عدم جدوى الأيام الدكتورالية، ومنطية الخطابات التي تتكرر على مسامعهم خلالها، إذ اعتبر أحد الطلبة أنها عبارة عن اجتماعات شكلية لا فائدة منها وأجمع المبحوثون أنهم غالبا ما يخرجون منها مضغوظين بسبب ما يتركه الأساتذة في أنفسهم من شعور بالتهاون والتقصير، بينما صرح أحد الطلبة قائلا: "لي زميل يتكبد عناء السفر والتنقل من أقصى الجنوب لساعات طويلة فقط من أجل تسجيل حضوره خوفا من إجراءات إدارية قد تترتب عن الغياب"، ليضيف قائلا "أنا أرى أن الأيام الدكتورالية أعباء إضافية لأن الطالب يمكن أن يقدم الحصة عن طريق البريد الإلكتروني المهني، وإذا كان لابد من الاجتماعات فإن إجراءاتها إلكترونيا يمكن أن يكون أفضل حل، خاصة وأن الجامعة تقدم دروسا عن بعد".

بينهما اتفقت الأقلية الباقية على أن اقتراب موعد هذه الأيام كثيرا ما يمثل بالنسبة لهم حافزا كبير لرفع مستوى الإنجاز، وهذا لكي يتمكنوا من تقديم إحصائيات جديدة أكبر من سابقتها تفاديا للإحراج أو التأنيب من طرف فريق التكوين.

جاءت هذه التصورات السلبية التي يتبناها الطلبة المدروسون تجاه هذه الأيام الدكتورالية، نتيجة لعملية مستمرة من بناء المعنى حول التجارب المؤسسية التي يعيشونها. فهذه الأيام التي تقدمها الجامعة على أنها فضاءات للتقييم والتواصل الأكاديمي، يعاد تأويلها من طرف الطلبة من خلال التفاعل اليومي على أنها حتميات تُفرض عليهم. فالتنقل الإجباري والالتزام بعرض حصة تقدم يمكن مشاركتها إلكترونيا، كل هذه الشكليات

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

أصبحت في تصوراتهم تعبر عن شكل من أشكال البيروقراطية، أكثر من كونها عملية دعم علمي فعلي.

كما تكشف هذه التصورات عن أن المشكل ليس في النشاط في حد ذاته، بل في المعنى الرمزي الممنوح له، فبدل أن يُنظر إليه على أنه فرصة للاعتراف بالتقدم العلمي، أو كمنصة حية للتغذية الراجعة، يُعاد تشكيكه ضمن خطاب الطلبة باعتباره آلية رقابية تعيد إنتاج التراتبية الأكاديمية بين الأساتذة والطلبة، وتفرض على الطالب لعب دور الباحث الفاعل بغض النظر عن حقيقة التقدم، لذلك يمكن تفسير رفض الطلبة لمثل هذه الفعاليات، على أنه ليس مجرد تدمير نابع من الحدث الدكتورالي في حد ذاته، بل موقف رمزي يعبر عن عدم توافق توقعاتهم حول أشكال الدعم الأكاديمي الذي ينشدونه، مع الواقع التنظيمي المعاش.

د-تصورات حول الهيئات الوصية: إن الأهداف المسطرة من طرف مختلف الأطراف والهيئات الوصية وعلى رأسها وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، كتحديد مدة التكوين والإنجاز لكل ما هو متعلق بمرحلة الدكتوراه، وكذا إمكانية اتخاذ إجراءات عقابية في حق المتأخرين قد تصل حد إقصائهم تماما، تمثل في تصور الكثير، إن لم نقل معظم الطلبة المدروسين إجراءات تستلزم إعادة النظر فيها.

حيث أبانت المعاشية على أن طلبة الدكتوراه التابعين لنظام "ال أم دي" يتصورون أنهم أكثر عرضة للظلم وتضررا على اعتبار أن من سبقوهم من طلبة دكتوراه دولة كانوا يعملون بأريحية أكبر، ملاحظة بتاريخ: 2024/11/21 كان هذا اللقاء بمناسبة أحد الأيام الدكتورالية، وبعد الخروج من الجلسة جرت بعض الحوارات والأحاديث الجانبية بين الطلبة المبحوثين، الذين كانوا يعلقون على كل ما حصل داخل القاعة، مركزين على نقطة نسبة الإنجاز وآراء الأساتذة تجاهها، وهنا قالت إحدى الطالبات "لا أحد محظوظ مثل طلبة النظام الكلاسيكي فهم يعملون بعيدا عن كل أنواع الضغط، أين العدل في الموضوع؟ كلنا طلبة دكتوراه ونعمل على إنجاز مذكراتنا، فلماذا يكون لأحد الحق في إنجازها في عشر سنوات وربما أكثر، بينما يعيش الآخر دائما تحت الضغط ومع الضغط؟".

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

كانت ردود أفعال المستمعين تتأرجح بين ضاحك بطريقة ساخرة وبين موافق وتعالَت الأصوات معلقة على ما قيل كل حسب رأيه، لتتدخل إحدى المبحوثات قائلة: "احمدوا الله، أحيانا الإنسان يجب أن يجد من يقف عليه ويدفعه لإتمام أعماله، لي أخ يدرس تخصص قانون له تقريبا عشر سنوات وهو يعمل على إنجاز الأطروحة ولحد الآن لم يتمكن من إنجازها نتيجة لعدة عوامل، منها التهاون، ظروف العمل بالإضافة إلى المسؤوليات الأسرية...، لكن لو كان تحت الرقابة الدائمة مثلنا لاضطر لإتمامها في الوقت المحدد"، سكتت الطالبات لوهلة وكلهن يومئن برؤوسهن كدلالة على الموافقة حول ما قيل، لتتحدث باحثة أخرى قائلة: "نعم هذا صحيح هل نذكرن الأستاذ (أحد الأساتذة الذين أشرفوا على تكوينهم) حينما حكى لنا تجربته حول تأخره الكبير في إنجاز أطروحته؟، قال كنت متهاونا أخذتني مشاغل الحياة والتدريس، لكن عندما قررت إنجازها تمكنت من ذلك في ظرف قياسي، مما يعني أن جميع أعذارنا واهية وأن المسألة مسألة إرادة فقط"، ساد الصمت قليلا ليأخذ النقاش منحى آخر بخصوص إجراءات الإقصاء في حق المتأخرين، أين كانت علامات التخوف والقلق بادية على وجوههن، ثم عدن مرة أخرى للحديث عن عدم المساواة متسائلات: "ماذا بشأن الأساتذة الدائمين الذين تجاوزوا سبع وثمانين وحتى عشر تسجيلات ولم يناقشوا مذكرات الدكتوراه بعد، هل ممكن أن يتم حقا إقصاؤهم؟".

وبالمقابل عبر أحد البحوثين (ة) الذين تم توظيفهم بشهادة الماجستير عن آراء وتصورات هذه الفئة معتبرا (ة) أنهم أقل حظا، وأن طلبة النظام الجديد أل أم دي يلقون الدعم والمتابعة والتسهيلات الإدارية والسياسية أكثر منهم، وأنهم غير قادرين على الموازنة بين مختلف المهام المترتبة عن التدريس، والأعباء الإدارية والتقدم في الأطروحة، إضافة إلى إنجاز بعض الأعمال العلمية.

هذا التباين في التصورات بين هذين الفئتين، يكشف عن الكيفية التي تُنتج بها هذه الجماعات الأكاديمية معانيها حول الهياكل السياسية والوزارة الوصية، من داخل سيرورات التفاعل اليومي، وهو ما تفسره التفاعلية الرمزية بوصفه عملية دائمة من التأويل وإعادة بناء

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الواقع الاجتماعي، حيث يرى جورج هربرت ميد في محاضراته المجمع في كتاب (Mead, 1934) بتصرف، أن كل فئة تعيد تشكيل ذاتها عبر "تبادل الأدوار" مع الآخرين ومع المؤسسات الرمزية المحيطة بها، إذ يتخيل طلبة دكتوراه نظام أل أم دي أنفسهم من موقع الخاضع لرقابة الوزارة التي تتحول في وعيهم إلى رمز للضغط والتهديد بالإقصاء، بينما يعيد طلبة دكتوراه علوم تشكيل ذواتهم انطلاقاً من دورهم المهني كأساتذة، وهو دور يمنحهم شعوراً بالكفاءة لكنه بالمقابل يربطهم بأعباء التدريس اليومي.

أما من وجهة نظر هربرت بلومر (Blumer, 1969) أفكار مسقطه بتصرف، فإن المعاني التي يتصرف على أساسها كل طرف ليست معطيات موضوعية، بل هي نتاج لجملة من التفاعلات اليومية، فطلبة LMD يربطون آجال استكمال أعمالهم بمعنى الاضطرهاد، كما يربطون التفرغ البحثي بمعنى الامتياز المفقود والمتمثل في المنصب المالي الذي يتمتع به بعض طلبة دكتوراه العلوم. في حين يمنح طلبة دكتوراه العلوم الوظيفة معنى العبء، ويربطون ضغط الوزارة على أقرانهم من طلبة LMD بمعنى الحافز.

من خلال كل هذه المعاني المتفاوض عليها، يبني كل فريق هويته الجماعية عبر آليات المقارنة الاجتماعية، ويبرز منظور إرفنغ غوفمان لفهم هذا البناء الرمزي من خلال مفهوم إدارة الانطباع. إذ يؤدي كل طرف دوره على المسرح الاجتماعي للجامعة المدروسة، فيعرض بذلك طلبة LMD أنفسهم كضحايا لضغط الزمن بغرض كسب التعاطف وتفسير صعوباتهم، بينما يقدم طلبة العلوم أنفسهم كفئة تعمل بجد وتسعى لاستكمال أعبائها الدراسية، لكنها ممزقة وسط كل الالتزامات المهنية من حولها، حيث أن هذا الأداء المسرحي يبرر وتيرة إنجازهم البطيئة، دون المساس بصورة الأستاذ المجتهد، لتظهر الوزارة الوصية في هذا المسرح كمشاهد كبير غير مرئي يوجه أدوار الفاعلين عبر حضوره الرمزي. (Goffman, 1959)

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

وبهذا يتضح أن ما يبدو اختلافا تنظيميا بين نظامين أكاديميين هو في عمقه اختلاف في إنتاج المعاني، إذ تتحول القواعد والآجال والضغوط والوظائف إلى رموز يعاد تفسيرها داخل الحقل التنظيمي الجامعي.

كل هذه التصورات المتباينة قد تؤدي إلى تفكك الروابط الجماعية التي تُعد ضرورة لبناء بيئة بحثية تعاونية. للتحويل الوزارة الوصية عامة والجامعة خاصة، في ظل هذه التصورات، إلى مصدر للهيمنة لا للتنظيم، وهو الأمر الذي قد ينتج أشكالا من المقاومة الصامتة، كالتباطؤ المتعمد في الإنجاز، أو السرعة المفرطة على حساب جودة الأبحاث، أو الشكوى الجماعية، وحتى رفض كل أوجه السياسات الجديدة دون أي محاولة للوقوف عليها بعمق. وبهذا لا تعكس هذه التصورات مجرد اختلافات إدراكية، بل تكشف سيرورات إنتاج أزمات تنظيمية هادئة، تتجلى في انخفاض الانخراط، فتور الحافزية، تشطي الهوية الأكاديمية، تراجع الانسجام الداخلي بين المفردات التنظيمية، وهي في مجملها مؤشرات أزموية أولية تؤثر في قدرة الجامعة على أداء وظائفها البحثية والتعليمية بكفاءة واستمرارية.

02: تصورات أساتذة جامعة "محمد خيضر" ببسكرة تجاه مجالهم التنظيمي

أ-الأستاذ الجامعي والأزمات المنجرة عن تعدد الذوات الوظيفية

طيلة فترة المعاشة، ظهرت -وبقوة- العديد من المؤشرات التي ارتبطت بالأستاذ الجامعي ومخرجاته الأزمية على الجامعة المدروسة، والتي غالبا ما يكون سببها الرئيسي ظروف العمل التي تستلزم البذل الدائم للزيد من المجهودات، وتقديم الكثير من التضحيات، واستنزاف الوقت والطاقات، كل هذا من أجل تحقيق مختلف الأهداف المهنية، كالترقيات العلمية والأعمال البيداغوجية، وإنجاز الدراسات والمقالات العلمية...، وفيما يلي سنحاول فهم تصورات الأساتذة تجاه مجالهم العام الوظيفي، ومن ثم الوقوف على الأزمات التي قد تنجر عن الاختلالات التي قد تشوب هذه التصورات، وكذا البحث في طرق وسبل للتمكن من مراقبة هذه الجوانب الأزمية والتحكم فيها ولو بشكل نسبي.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

في الكثير من الأحيان، يجد الأستاذ الجامعي عموماً، وأساتذة المؤسسة المدروسة خصوصاً أنفسهم أمام حتمية المزاوجة بين المهام المتعلقة بالتعليم والبيداغوجيا، وكل ما يتعلق بها من أعباء كوضع الدروس والمحاضرات عبر الخط، وإجراء الامتحانات والحراسة، والتصحيح ومن ثم الالتزام بوضع النقاط على منصة Progress قبل انقضاء الآجال المحددة لذلك، والعديد من الوظائف الأخرى على غرار بعض المهام أو المناصب الإدارية، مسؤول شعبة أو تخصص، رئيس قسم، نائب رئيس قسم، عميد، نائب عميد، بالإضافة إلى مهام متعلقة بمختلف اللجان والمجالس العلمية والتأديبية،

والأمر الملفت، من خلال مُعايشة الأساتذة المُكلفين بمختلف تلك المناصب بغض النظر عن مُسمّاها وترتيبها الوظيفي، أن كل مهمة منها تستلزم من القائم بها أن يتسم بهايتوسات تختلف في مجملها عن غيرها من المهام، مما يدفعه للعيش ضمن هذا الوسط الوظيفي بأكثر من ذات أو شخصية، فمثلاً شخصية الأستاذ كمعلم تختلف عن شخصيته كمسؤول، وتختلف أيضاً عن شخصيته كباحث، ...، كل هذا يدفعنا لإعادة التفكير في إشكالية تعدد هذه الذات والانعكاسات السلبية لذلك على هؤلاء الأساتذة من جهة والتنظيم الاجتماعي الذي ينشطون ضمنه بصفة عامة.

الملاحظة الأولى: لم يتم تسجيل تاريخ هذه الملاحظة لأن زمن وقوعها كان قبل بداية التاريخ التدوين الفعلي للملاحظات، لكن تم استذكارها في هذا الموضع بالنظر لأهمية وقوة المعطيات التي جاءت فيها، حيث تم تنظيم ورشة تكوينية بيداغوجية لفائدة مجموعة من المبحوثين، الذين يقومون بتأدية مهام التدريس على مستوى المؤسسة المدروسة، ذكر خلالها الأستاذ المؤطر جملة من النقاط التي يجب أن يضعها الأستاذ في الحسبان خلال تأدية مهامه، وذكر من أهمها أن الأستاذ الجامعي بمجرد دخوله الحرم الجامعي بشكل عام وقاعة التدريس بشكل خاص، يجب أن يتبنى شخصية بمعايير معينة انطلاقاً من الهدام، وصولاً إلى بعض الممارسات التي يجب أن تترسخ لديه مع الوقت. واسترسل الأستاذ في ذكر جملة من المتطلبات كال مزج بين اللين والحزم، والجد والممازحة في بعض المواضع، الابتسام، عدم التسرع في

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

اتخاذ القرارات مع الطلبة، والتجرد التام من العاطفة والالتزام بالموضوعية البحتة، وفي نفس الوقت السعي إلى إشعار الطالب أنه ليس مجرد رقم بالنسبة للأستاذ، من خلال محاولة حفظ الأسماء والعمل على مناداة الطلبة بها، والتقليل من استعمال لفظة "يا طالب".

بالرغم من الجانب الكبير من الصحة في الكلام الذي قاله الأستاذ المؤطر، والذي كان نابعا من إطلاع ومعرفة علمية نفسية واجتماعية، وباع وتجربة طويلين في المجال البيداغوجي، إلا أنه يمكن أن نفهم من خلاله أن الأستاذ الجامعي خلال تأديته لمهامه التعليمية، يجب أن يكون ذاتا بتفصيلات وقياسات تحددها مجموعة التصورات والتوقعات التي يبنها المحيط الجامعي حوله، وقد تكون هذه الذات في الكثير من الأحيان غريبة وغير مألفة بالنسبة إليه، لكنها فرضت عليه تجسيدا لمفهوم إيواء الذات وهي نفس فكرة غوفمان التي تناولها عندما تحدث عن مسألة الأداء الهادف من أجل إرضاء عناصر معينة أطلق عليهم تسمية الجمهور، وهذا في كتابه (Goffman، 1959) بتصرف.

حيث أن هذا المفهوم يُمكنه من خلق نوع من التوافق بين ذاته وذوات الآخرين، أو يمكن القول أيضا بين ذاته وجملة التصورات والمعاني التي تمثل نقاط التفاف بين كل العناصر داخل المجتمع أو الوسط الجامعي، متخطيا بذلك رغباته وعواطفه من أجل إثبات جديته في تجسيد اللُحمة بين مختلف الذوات، كاعتراف مبدئي منه بمجموعة العادات والتقاليد السائدة الناتجة عن إيواء كل الذوات التي سبقتها، وبهذا يسود السلوك الجماعي على حساب السلوك الفردي، كل هذا يدفعنا للتفكير مليا في مخرجات هذه المعطيات التي قد يعدها بعض الأساتذة تجاوزات وتكيم للحريات وضغوطات قد تتحول إلى دوافع أزمومية نابعة من تأويلية الذات لنفسها، ضمن ضغوط التوقعات الرمزية، ويشير أسئلة حول مدى قدرة هذا الأستاذ على تحويل هذا الضغط إلى إنتاجية ومبادرة معرفية.

كما يطرح هذا التوتر أيضا قضية التمرکز اللامتناهي حول الأنا الوظيفي، حيث يركز الأستاذ على دوره داخل التنظيم كميّار لتقدير الذات والنجاح، على حساب مساحة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

التجارب الشخصية والإبداع البحثي، وهنا يصبح التحدي لا يقتصر فقط على إدارة الأداء أمام الأقران، بل يتعداه لمحاولة سد فجوة الانغماس في الأنا الوظيفي، كل هذا يجعل الجامعة المدروسة ليست مجرد فضاء لتنفيذ المهام، بل مسرحا لإعادة إنتاج المعاني وخلق دينامية رمزية تتجاوز مجرد الانضباط الرسمي.

ملاحظة أخرى: لم يتم تسجيل تاريخ محدد لها، لأنها كانت تتكرر على فترات تمثلت في فترات اجتياز الطلبة للامتحانات، والفترات التي تسبقها والمتمثلة في التحضير لهذه الامتحانات من خلال وضع المحاضرات على منصة "مودل"، وحتى الفترة التي تلي فترة الامتحانات، والتي يتم خلالها تصحيح الأوراق والالتزام بمواعيد إيداع العلامات، ومن ثم فترة الطعون والامتحانات الاستدراكية. خلال هذه الفترات يكون الأساتذة جد منشغلين، ومن الصعب جدا الوصول إليهم أو الاستفادة منهم لأغراض أخرى. على سبيل المثال، خلال هذه الأوقات يشتكي كل طلبة السنوات النهائية (ليسانس، ماستر، وحتى دكتوراه)، من صعوبة التواصل مع الأساتذة وعدم ردهم على الرسائل والإيميلات وهو الأمر الذي يعتبره هؤلاء تقصيرا في حقهم، ويعتبرون أن الأستاذ ملزم بإيجاد طرق للموازنة بين مختلف المهام المنوطة به، وأن انشغال الأساتذة الشديد خلال هذه الفترات يتسبب -في الكثير من الأحيان- في تعطيل سير الأمور المتعلقة بمذكراتهم، بينما يرى الأساتذة أن الطالب يجب أن يتفهم ظروف الأستاذ وأنه من غير اللائق التواصل معه في الأوقات غير المناسبة، وأنه في النهاية إنسان بقدرات محدودة، ولديه التزامات أسرية واجتماعية خارج محيط الجامعة تدخل ضمن مسؤولياته، ومن المستحيل أن يتمكن من الموازنة التامة وإرضاء جميع الأطراف، كل بالشكل الذي يريده، على حساب نفسه وراحته.

تظهر التصورات المتداولة بين الطلبة والأساتذة، خاصة في الفترات التي يكون فيها الأساتذة في ذروة انشغالهم، أن التفاعلات التي تُعاش خلال تلك الفترات لا يمكن اختزالها في كونها مجرد إشكال تنظيمي أو زمني، بل تتخذ طابعا رمزيا وبنويا في آن واحد. فمن

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

منظور تفاعلي رمزي لا يُدرك الانشغال بوصفه معطى موضوعي ثابت، بل باعتباره معنى يُبنى داخل التفاعلات اليومية، حيث يميل الطلبة إلى تأويل كون الأستاذ غير متاح، كعلامة على الإهمال والتقليل من أهمية مساراتهم الأكاديمية، خصوصا في المراحل النهائية، التي يعتبرها الطلبة مراحل مصيرية، في حين يتصور الأستاذ أن هذا الانشغال ما هو إلا دلالة مهنية مشروعة، تعكس جملة الالتزامات والضغوطات التنظيمية التي يملها عليه مركزه الوظيفي.

كل هذه الاختلافات في التصورات حول معنى الوضعية لكلا الطرفين، ينتج عنه نوع من الفشل أو الخلل التفاعلي، إذ يتوقع كل طرف من الآخر فهما ضمنيا لموقفه دون الحاجة إلى تفاوض صريح حول حدود المسؤولية والإتاحة. كما أن هذا التوتر لا يستمر فقط بسبب سوء الفهم أو التقدير، بل لأنه يتجذر داخل بنية الحقل الجامعي المدروس ذاته، كما يرى المنظور البوردوي، حيث يشغل الأستاذ موقعا رمزيا أرفع، يُخضعه لمنطق مؤسساتي بفرض عليه أولويات ضمن أجندات زمنية معينة، بينما يتوقع الطالب بنويا ضمن حيز من التبعية، يجعله يعيش الزمن الأكاديمي كفترة تستلزم الاستعجال لارتباطها بتحديد أطوار مستقبله، كل هذا يجعل الانشغال الذي يراه الأستاذ مشروعا، يفهم على أنه تأخير قسري من طرف الطالب.

وفي ظل كل هذه السياقات يتخذ التفاعل الاتصالي، شكلا من أشكال العنف الرمزي غير المقصود، إذ يفرض الواقع الجامعي حتمية تكيف الطالب مع تعريف الأستاذ للزمن والشرعية بوصفه أمرا طبيعيا، واعتباره شرطا أساسيا للانتماء للحقل التنظيمي، رغم عدم مشاركة الطالب فعليا في إنتاج هذا المنطق.

يعكس هذا الوضع تصادما صريحا بين هايتوسين مختلفين، هايتوس أكاديمي لدى الأستاذ يفصل بين الزمن المهني والزمن الشخصي الخاص، ويطلع الانشغال باعتباره حقا

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

مكتسبا، وهايتوس طلابي هش، يدمج الشخصي بالأكاديمي، وينظر للأستاذ على أنه الفاعل الأول في مسار فردي غير قابل للتأجيل.

وبالتالي فإن تصور الطلبة حول إلزام الأستاذ بإيجاد حلول توافقية بين مختلف التزاماته، لا ينبع فقط من مطالبة أخلاقية، بل من عقد إشرافي غير متكافئ، مما يُبقي العلاق، في الكثير من الأحيان، محكومة بالتوتر، لتُحسم النتيجة غالبا لصالح الطرف الأكثر امتلاكاً للرأسمال داخل الحقل الجامعي.

وفي سياق آخر، أثبتت الملاحظات المتكررة على عينة من الأساتذة المدروسين أنهم يسعون -فعلا- جاهدين للقيام بنوع من الاستطلاعات الدورية التي يرغبون من خلالها في معرفة آراء الآخرين من طلبة وأساتذة وحتى إداريين حولهم، حيث غالبا ما تظهر عليهم علامات التركيز التام والجدية بمجرد سرد الآخرين لمختلف الأحاديث التي تُحك حولهم، وكانت تظهر عليهم علامات السعادة والانتشاء بسماع جملة من الانطباعات الإيجابية التي يتناقلها الطلبة فيما بينهم أو ينقلونها للأساتذة الذين يقومون بنقلها بدورهم لزملائهم، أو حتى تكون في شكل اتصال مباشر، يتم فيه الاعتراف بمكانة وتمكّن ذلك الأستاذ، بل ويحاولون رصد حتى السلبية منها، حيث وبالرغم مما كانوا يظهرونه تارة من لا مبالاة حول آراء وانطباعات الآخرين حولهم، وتارة أخرى، من عدم تقبل للانتقادات وإبداء بعض بوادر الرفض والغضب، إلا أنهم كانوا يقومون -فعليا- بمحاولات لإدارة تلك الانطباعات من خلال تعزيز الإيجابية منها والسعي على ترسيخها والحفاظ عليها، والعمل على تعديل أو تغيير السلبية.

فعلى سبيل المثال، أحد الباحثين وصلته أصداء معينة خلال السداسي الأول من العام الدراسي 2024/2023 بأن الإدارة المعنية غير راضية عنه بسبب تأخره في إدراج نقاط الطلبة في الوقت المحدد، وبالرغم من كون ردت فعله (ها) أبانت وقتها عدم اكتراث، حيث قال (ة) بأنه لا يهيمه (ها) ما يُقال وأنه (ها) غير مُلزم (ة) بتوضيح ظروفه (ها) للجميع

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

حتى يعذروه (ها)، لكنه (ها) بالمقابل كان(ت) من أول الأساتذة الذين أدرجوا النقاط في الأرضية خلال السداسي الثاني، في محاولة صريحة منه (ها) لتغيير الانطباع السلبي السابق حوله (ها).

صحيح أن هذه الدراسة جاءت -أساسا- كمحاولة لفهم التصورات والسلوكيات في المحيط الجامعي المدروس، من خلال تحليل جملة من الخصائص النفسية بما فيها الفطرية والمكتسبة وكذا الاجتماعية، إلا أنه لا يمكن إهمال الجانب الظاهري أو كما أسماه إرفغن غوفمان سطح المظهر، فعلى سبيل المثال أثبتت التحليلات المعمقة لجملة من الملاحظات على الأساتذة المدروسين، أن هناك فئة كبيرة منهم تعمل جاهدة على عرض ذواتها التنظيمية المتعددة والمتنوعة على أحسن وجه، وهذا راجع أساسا إلى أن طبيعة عملها تفرض عليها القيام بأكثر من دور ضمن المشهد الوظيفي العام، كما أن المكانة الاجتماعية التي يحظى بها هؤلاء الأساتذة تجعلهم يسعون جاهدين للقيام بالأدوار المنوطة بهم للحفاظ على صورتهم الإيجابية في أذهان الآخرين سواء كانوا زملاء أو طلبة أو حتى موظفين إداريين، والذين يعتبرهم غوفمان مراقبين. أفكار مستخلصة من (Goffman, 1959)

إن سعي الأستاذ الدائم لتجسيد دور الذات المتمكنة علميا والمثالية أخلاقيا، والقريبة من الطالب تعليما وإشرافا، تجعله منهك فكريا ونفسيا وأحيانا حتى جسديا، فما بالك إذا استلزم الأمر تجسيد أدوار أخرى إدارية، كل هذا إضافة إلى الذات العلمية الباحثة التي يعمل الأستاذ من خلالها على تجسيد صورة الباحث الجاد والمجد والمميز بين أقرانه من خلال منشوراته العلمية ومشاركاته في مختلف المؤتمرات والملتقيات العلمية، كل ذلك يجعله ملزما فعليا بإعادة النظر دوريا في طرق وكيفيات إعادة توزيع كل هذه المهام وفق الأولويات التي تفرضها الضرورة.

كما أن مسألة حرص الأساتذة على رصد الانطباعات التي يحملها محيطهم الاجتماعي تجاههم، يعكس بوضوح حساسية عالية تجاه الإشارات الرمزية التي يتلقونها من هذا الحقل.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

من المنظور التفاعلي، هذا السلوك يعكس طبيعة التفاعل الاجتماعي الذي يعتمد على التفاوض المستمر حول المعاني والدلالات، فالهوية المهنية للأستاذ لا تتشكل بمعزل عن الآخرين، بل تتبلور عبر ما يتناقله الآخرون عنه من تقييمات وأحكام، وما يقوم به من محاولات لتصحيح التصورات الخاطئة حوله، كل هذا يعكس بوضوح إدراك الأساتذة لأهمية هذه المعاني الرمزية في تشكيل صورتهم المهنية.

غير أن مسألة ادعائهم بعدم الاكتراث لآراء الآخرين، وأنهم يكتفون بأنفسهم وبتقديرهم الذاتي لأدائهم، يمكن تفسيره على أنه استراتيجية للحفاظ على رأس مالهم الرمزي ومكانتهم داخل الحقل الجامعي، الذي يعتبر -وفقا لمنظور بورديو- فضاء للمنافسة على مختلف الموارد الرمزية والثقافية، حيث لا يكفي التفوق الأكاديمي وحده لضمان الاعتراف، بل يحتاج فيه الأفراد إلى دراسة دقيقة ومنهجية للانطباعات، لضمان استمرار هيمنتهم الرمزية.

من هنا، يظهر التناقض الظاهري بين الادعاء بعدم الاهتمام من جهة، والحرص الدائم على مراقبة الانطباعات من جهة أخرى، والذي يمكن اعتباره طريقة يوازن من خلالها الأساتذة بين ادعائهم التحرر من مختلف الضغوط الاجتماعية وبين الرغبة الحقيقية في الحفاظ على المكانة والهيمنة الرمزية.

وبالتالي يمكن النظر إلى سلوك الأساتذة على أنه محاولة مستمرة للموازنة بين الرصد الدائم لما يملكون من مهارات ومعارف، والرصد الخارجي لما يراه الآخرون عنهم، مما يؤكد على أن الحقل الجامعي المدروس يعتبر مجالا يتقاطع فيه الأداء الأكاديمي مع الاعتراف الرمزي، وأن الهوية المهنية هي نتاج مستمر لتفاعل الفرد مع رموز الحقل الاجتماعي المحيط به.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ب- الفجوة الوقتية الاجتماعية وصعوبات التعايش الثقافي- دوافع أزمومية قوية للأستاذ الجامعي بالمؤسسة المدروسة

ملاحظة سجلت بتاريخ: 2023/02/25 أين كان هناك تجمع لمجموعة من الأشخاص المنتمين للتنظيم المدروس، حول أحد المبحوثين، حيث كان هذا الأخير يتحدث عن إنجازاته (ها) وتضحياته (ها) وتفانيه (ها) في عمله (ها)، كما أسهب (ت) في الحديث عن مستواه (ها) العلمي الرفيع وقراءاته (ها) اللاحدودة لمختلف المراجع العلمية الأجنبية داخل وخارج التخصص، وهو الأمر الذي نصح (ة) به الحاضرين للتمكن من صناعة شخصية علمية متفردة، ثم تغير مجرى الحديث فجأة ليتحول إلى إجراء مقارنات لا متناهية بين أساتذة الجيل القديم والجيل الحديث، من حيث الجدية في تكوين الطلبة والطموح ودرجة العطاء، كانت علامات السخط وعدم الرضا بادية جدا على وجه ذلك المبحوث (ة)، الذي كان غير راض (ة) على أساتذة الجيل الجديد، والذين اعتبرهم غير ناضجين علميا بالشكل المطلوب وأنهم براغماتيين أكثر من اللازم، وكل سعيهم هو اعتلاء سلم الترقيات في أسرع وقت ممكن، حيث كان (ة) يركز كثيرا على نقطة أن الكثير ممن نتملذوا في وقت سابق على يديه (ها) قد تقدموا وظيفيا بشكل سريع لدرجة أنه (ها) لم يشعر كيف مر الوقت بسرعة البرق ليجد أنهم قد تجاوزوه (ها) مرتبة، بينما وجد (ة) هو نفسه (ها) -بالرغم من طول سنوات العمل- مازال يراوح رتبته (ها) الأكاديمية. وهنا تدخل أحد الحاضرين مستفسرا عن السبب وراء ذلك، فرمقه المبحوث (ة) بنظرة مطولة ثم أجابه متنهدا: "لست بحاجة لهذه الترقيات فالمستوى العلمي الحقيقي لا يقاس أبدا بالرتبة العلمية، وهذا ما يثبتته تفوق الكثير من الطلبة على أساتذتهم عبر التاريخ"، كما راح يذكر جملة من الأسباب والمُحَبَّطات التي ربطها بوسط العمل غير المشجع، ولكن ما يُمكن فهمه من خلال أعذاره أنه قرر العزوف عن كل السباقات العلمية والاكتفاء بالعزلة والانغلاق عن الآخر.

لقد أصبح المبحوث يعيش نوعا من العزلة الأكاديمية العميقة، بسبب عدم تغير مكانته الوظيفية رغم السنوات الطويلة من الخبرة والممارسة، بينما أصبح طلبته أو من نتملذوا على

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

يديه في مراحل سابقة يحتلون رتبا أعلى. هذه الفجوة بين التقدير الرمزي الذي يشعر به تجاه نفسه داخليا، والتقدير الرسمي أو المسمى الوظيفي العالي الذي يفتقر إليه، أدت به إلى توتر نفسي واضح وغربة في الحقل الأكاديمي.

حيث كان خلال اللقاءات الجماعية يتخذ وضعيات جسدية توحى بالهيبة والانضباط، مع ميل خفيف للرأس وتماس اليدين كعلامة على السيطرة الرمزية، بينما كانت نبرته الصوتية تميل أحيانا إلى الحدة وأحيانا إلى الانخفاض، كأنها ترجمة مباشرة لمشاعر الإحباط والنجمل والارتباك التي يحملها داخليا، في نفس الوقت كان يمارس نوعا من تجييد الذات وانتقاد الآخرين بشكل شمولي، مستعرضا معرفته وخبراته، وكأنه يحاول من خلال هذا التفاعل إعادة إنتاج مكائده الرمزية وإضفاء الشرعية على عدم حصوله على الترقيات الوظيفية. وفق آرسلو رسل هوشيلد (Hochschild, 2012)، يمثل هذا السلوك نوعا من العمل العاطفي المضطرب، حيث تركز هوشيلد على مسألة العمل العاطفي، أو الإدارة العاطفية، من منطلق أن الأفراد يديرون عواطفهم وفق جذور ومرجعيات نفسية، وهي مشاعر حقيقية لا يمكن للأشخاص كبجها، تكون غالبا مرجعا يستمدون منه فهمهم للعلاقات التي تربطهم بعالمهم ويننون من خلالها توقعاتهم وتقديراتهم حول الطرق التي يستوجب عليهم التصرف بها تجاهها، وهو الأمر الذي تؤكد محاولات المبحوث (ة) اللامتناهية وكفاحه من أجل الموازنة بين إخفاء ما كان (ة) يشعر به حقا وبين ما كان (ة) يتظاهر به، مما نتج عنه ازدواجية في التعبير عن المشاعر، إضافة إلى التعب العاطفي الراجع إلى المقاومة الدائمة لهذه الازدواجية.

كان هذا واضحا جدا من خلال مختلف الاتصالات الوجهية او حتى الصوتية التي كان (ة) يقوم بها مع الآخرين، والتي كانت تترجم جملة من المشاعر كالحزن والكآبة والإحباط والذنب والألم والنجمل والقلق وحتى الارتباك، كل هذا قاده (ها) إلى نوع من التوتر والإجهاد اللذين انعكسا سلبا عليه (ها) وعلى التنظيم الذي يعمل ضمنه من خلال عدم تحقيق المردودية الوظيفية المرجوة منه.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ملاحظة أخرى سجلت بتاريخ: 2025/02/25 أين تمت زيارة أحد الكليات بالجامعة المدروسة والاحتكاك ببعض الأساتذة بصفة طالبة دكتوراه تبحث عن تطبيقات علمية حديثة للمساعدة في تحليل بيانات البحث العلمي الخاص بالأطروحة، وكانت الملاحظة في هذه الحالة كانت مستترة. في إطار حديث مع أحد الأساتذة، قامت الباحثة بطرح بعض الأسئلة المفتوحة والتي تحورت حول ضغوط العمل والمشاكل التي يعانيها الأستاذ بشكل دائم، كان المبحوث (ة) يبدو في مرحلة عمرية ما بين 55 إلى 65 سنة، جرت المقابلة في مكتب الخاص بالأستاذ (ة).

في البداية، كان الحوار تعريفيا بذات الباحثة وتخصصها العلمي، ومن ثم الحديث عن موضوع البحث العلمي محل الدراسة، ثم بعد ذلك تم طرح مجموعة من الأسئلة التي تحورت حول أهم البرامج العلمية المتعلقة بتحليل البيانات الكمية والكيفية على اعتبار أنه سبب الزيارة الرئيسي، وبعد حوالي ربع ساعة من الحديث الذي قدم (ت) من خلاله المبحوث (ة) شرحا مفصلا لهذه البرامج، انتهى الحديث ببعض عبارات المجاملة التي سعت الباحثة من خلالها إلى تغيير مسار الحديث:

الباحثة: "شكرا جزيلا على هذه المعلومات القيمة، التي أبانت عن معرفة معمقة، أتمنى لو تتمكن من تنظيم ورشات علمية على مستوى كليتنا للاطلاع على ما هو جديد حول هذا الموضوع المهم".

المبحوث (ة): "شكرا هذا من ذوقك، كما ترين أنا الآن لدي أكثر من 20 سنة عمل لقد تعبت، تكفيني أعباء التدريس (مواصلا) (ة) حديثه (ها) قائلا وهو يضحك) ثم أن هناك الكثير من الطاقات الشابة التي تعتبر أكثر نشاطا وتمكنا منّا".

الباحثة: "بالعكس أستاذ (ة) أنتم أصحاب الخبرة الكبيرة ولا يمكن أبدا تجاهل مكانكم في الجامعة".

المبحوث (ة): (استمرت) بالضحك بطريقة تهكمية مواصلا (ة) كلامه (ها): "العمل مع هذا الجيل الجديد صعب جدا، أتذكر في بداياتي كنا نحترم الأساتذة القدامى، ونحسب حسابهم

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

في كل شيء ونشاورهم في كل ما يخص الأمور المتعلقة بالعمل، والتي كنا نرغب في تحديثها أو تغييرها، من منطلق أنهم أهل خبرة من جهة، ولكي نشعرهم بمكانتهم ونحظى بدعمهم الدائم من جهة أخرى، أما الآن كل شيء تغير تجدين أستاذا توظف بالأمس القريب، في اليوم الموالي يسعى لفرض نفسه بكل الطرق متجاهلا جهود من سبقوه، وحتى على صعيد المعاملات الشخصية يتعاملون بطريقة غير رسمية وكأننا أصحاب في الحي، حتى طريقة الجلوس تجدينه يرخي جسده فوق الكرسي أمام من هم أكبر منه سنا من الأساتذة وكأنه في مكان خاص به وحده"، (ثم سكت (ة) وهو يومئ بوجهه (ها) يمينا ويسارا في إشارة إلى الرفض التام لمثل هذه الممارسات).

الباحثة: "لله المستعان طبعاً هناك الكثير من هؤلاء، لكن بالمقابل أظن أن تركهم يستمرون في هذا بدون ردود فعل من الأساتذة القدامى سيجعلهم يتنادون في مثل هذا التصرفات". (سؤال أريد به محاولة معرفة المستوى الذي يمكن أن يصل إليه الصراع أو الخلاف) المبحوث(ة): "مكانتي لا تسمح لي بالدخول في مثل هكذا صراعات، أنا حاصل على أعلى درجة علمية والحمد لله، وأبحاثي ومقالاتي تشهد على مكانتي، لا حاجة لي أن أتصادم مع x أو y، أمام زملائي من أجل تدريس مقياس معين أو الإشراف على طالب معين، بالنسبة لأساتذة جيلي، من العيب أن نذهب ونحجز الطالب ونطلب منه أن نشرف عليه، فالطلبة يعرفوننا ومن يريد أن نشرف عليه هو من يأتي ويطلب ذلك".

الباحثة: "(ربي يجيب الخير)، فعلاً بيئة العمل أصبحت مريضة". (إبداء رأي أريد من خلاله معرفة تصورات الآخر حوله)

المبحوث(ة): "وهذا ما جعلني أنزع للسكوت وأكتفي بالقيام بمهام التدريس والتفرغ لنشر البحوث، أما الأمور الأخرى فأتركها لهؤلاء الشباب" (مواصلاً (ة) حديثه (ها) بابتسامة مُتهكِّمة) الذين يعتقدون أن الظفر بالمكانة لا يكون إلا باختيار المقاييس التي يريدونها واصطياد الطلبة المتميزين للإشراف عليهم، أما أنا وأمثالي فلنا بحاجة إلى الظهور". الباحثة: "على العموم سعدت كثيراً بمعرفتكَ -أستاذ- وشكراً على تعاونك".

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

المبحوث (ة): "العفو، على الرحب والسعة، وأهلاً بك في كل وقت".
أبانت هذه المقابلة على أنه هناك فعلاً مشاكل اتصالية كبيرة سببها الفجوة الوقتية الاجتماعية أو كما يطلق عليه "اختلاف الأجيال" -حتى لا نذهب أبعد من ذلك ونسميه "صراع الأجيال"-، وهذا راجع لاعتبارين أساسيين يمكن استنتاجهما من تصريحات المبحوث:

فأما الاعتبار الأول فيمكن، تسميته بـ "الفجوة الاتصالية" والتي يُقصد بها في هذا الموضع النقطة التي يصعب فيها الالتقاء بين الأجيال بسبب الاختلاف الفكري والاتصالي، سواء كان لغوياً كبعض العبارات والألفاظ الرائجة بين أفراد ذلك الجيل والتي تُعتبر غريبة وقد لا تفهم في الكثير من الأحيان حسب ما أُريد بها بين أفراد الجيل الآخر، أو غير لغوية كحركات الجسد وتعايير الوجه، ...

وأما الاعتبار الثاني فيمكن عده نوعاً من أنواع الصراع التنظيمي، حيث أن المبحوث كان طيلة مدة المقابلة يتحدث عن الأساتذة الجدد بتهم ونوع من الاستصغار، بين عدم الاعتراف بالآخر الجديد كطاقة شبابية، أو ذات عارفة قد ثبت أنها أكثر تمكناً من سابقتها، مما يجعله في موقف المدافع عن نفسه ومكاته ضمن مجتمعه الوظيفي، وهذا ما يثبت حديثه وتركيزه في بداية المقابلة على رتبته العلمية وعلى أبحاثه ومقالاته العلمية المنشورة كنوع من إثبات وتعزيز المكانة وإشعار الآخر بأنه عنصر قوة، ولا يخاف من فقدان سيطرته على المشهد العام، كما أن لفظة "المكانة" ترددت على لسانه أكثر من مرة.

كما قد أشرنا في الجانب النظري إلى أن التنظيمات يجب أن تحافظ على مستويات الصراع التنظيمي في مستواها الطبيعي، أي أن لا تدعها تتصاعد حتى تتحول إلى أزمات يصعب التحكم بها، وفي نفس الوقت يجب أن لا يتدنى مستوى هذا الصراع حتى لا تسود الرتبة وتغيب المنافسة الإيجابية، ولكن الشيء الذي يفهم من خلال ما قيل من طرف المبحوث أن مستويات هذا الصراع قد تتزايد وتتناقص في العديد من المواقف، إلى أن يستسلم أحد الأطراف ويلجأ إلى نوع من العزلة التنظيمية، كموقف يُعبر عن خلاله حسب تصويره،

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

عن رفضه ومعارضته التامة للوضع العام السائد، مما يعني أن هناك غياب واضح للفعل المضاد للتضاد.

نقطة أخرى يمكن أن تدفعنا مخرجات هذه الملاحظة للتفكير بشأنها وهي، متعلقة بنقطة غريزة السعي للمكانة وتطوير الآخرين: والتي أشار إليها آلان دوبوتون في كتابه، "قلق السعي إلى المكانة" حيث تطرق من خلاله لفكرة أن سعينا اللامتناهي وراء أن تكون لدينا مكانة اجتماعية عموماً ووظيفية خصوصاً، وأن نكون محبوبين ومقدرين من طرف محيطنا هو أمر مهم بالنسبة لنا أكثر من أي شيء آخر، مرجعاً ذلك إلى عدة أسباب ذكر منها: افتقاد الحب، والغطرسة، والتطلع...

والملاحظ أن معظم هذه الأسباب غرائزية بالدرجة الأولى، حيث أن معظمها مذكور في قائمة الغرائز التي ذكرها مكدوجل في كتابه "مقدمة في علم النفس" (Mc Dougal)، فتحصيلها يجعل الشخص في أسنى درجات اللذة، وبالمقابل الحرمان منها يجعله يشعر بأنه منبوذ ويدفعه للاصطدام بشكل مباشر مع أكثر المشاعر تخويفاً له وهو الشعور بالمهانة التي تجعله يتألم.

مما يدفعه هو للاستمرار في الضغط على الأنا وجربها للوصول إلى ما تصبو إليه دون إيلاء أهمية لما يمكن أن ينجر عن ذلك من مشاكل قد تصل حد وضع التنظيم في أخرج المواقف الأزمومية، وكل هذا يعتبر إجابة على السؤال الذي طرحه آلان دوبوتون في نفس الكتاب السابق الذكر حول ما إذا كان أمر الحصول على المكانة يستحق استنزاف كل هذه الطاقات والجهود والتضحيات التي قد تصل حد المجازفة بالمنصب الوظيفي في حد ذاته، وقد تضر في نفس الوقت بأطراف وشركاء آخرين.

ملاحظة أخرى سجلت بتاريخ: 2024/04/15، تمثلت في حديث جانبي مع أحد الباحثين، بالجامعة المدروسة عبر (ت) من خلاله عن استيائه من أحد زملائه (ها) أو زميلاته (ها) الجدد والذي يعتبر من الجيل الجديد، حيث صنّفه الباحث في خانة الشباب، إذ انتقده (ة) من خلال عدة نقاط تمثلت في طريقة حديثه (ها)، واختياره لألوان وقطع

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الملابس التي يرتديها(ة) خلال قيامه بوظيفته، واعتبرها غير متناسبة تماما مع ما تفرضه طبيعة المحيط الجامعي، وأنه يجب أن يكون أكثر حذرا ومسؤولية تجاه مثل هذه الأمور. كما انتقد ذات المبحوث الطرق الاتصالية لهذا الشخص سواء من خلال حركة اليدين أو الوقوف، إذ وصفه(ها) بأنه(ها) كثير(ة) الحركة جسديا ووجهيا، واعتبر المتحدث أن مثل هذه الممارسات يجب أن يتخلى عنها صاحبها بمجرد دخوله(ها) باب الجامعة، من منطلق أن نمط حياته(ها) خارجها حرية شخصية سواء من ناحية اللباس أو طريقة الحديث، أما بمجرد دخوله(ها) الحرم الجامعي، فإنه يصبح(ة) مسؤولا على كل ذلك، (كانت علامات الاستياء بادية جدا على المبحوث(ة)) والذي واصل(ة) حديثه(ها) قائلا(ة): "كنا ننتقد الطلبة ونعطيهم باستمرار ملاحظات حول الهدام وقصات الشعر وندفعهم إلى أن يكونوا أكثر التزاما داخل الجامعة، أما الآن وبعد انتقال مثل هذه المظاهر إلى من هم أعلى منهم رتبة أصبحنا لا نتجراً على التفوه بكلمة".

كل الكلام السابق يثبت ما تحدثنا عنه في العنصر السالف الذكر، حول كون الأستاذ الجامعي ذات مُزقة بسبب تعدد الذوات الوظيفية التي يجب أن يكون عليها، بل ويتخطاه إلى أنه في بعض الأحيان يجب أن يتجرد من ذاته الحقيقة، والتي تنطبع في معظم الأحيان لدى الآخر للوهلة الأولى من خلال مظهره الخارجي، إلى ذات نمطية بمقاييس ومعايير تتفق مع تصورات المحيط التنظيمي الذي ينتمي إليه شكلا ومضمونا، في تصوير لدramيات لا متناهية لأشكال التفاعل الرمزي بين الأساتذة المدروسين باعتبارهم فاعلين تنظيميين.

ولكن في نفس الوقت يحيلنا حديث المبحوث إلى التفكير في المسؤولية الاجتماعية للأستاذ الجامعي باعتباره يمثل نخبة المجتمع، حيث يجسد في أذهان الطلبة القدوة علميا وثقافيا وإنسانيا وحتى ظاهريا، هذه الشخصية التي يمثلها الأستاذ في المشهد العام الجامعي، قد يكون لها أثر كبير في تشكيل تصورات وآراء الطلبة تجاه بعض الأمور المهمة خلال مرحلة عمرية معينة وهي مرحلة التكوين الجامعي، وباختلال صورتها ودورها التمثيلي المفروض، قد تحتل

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

العديد من الأنظمة الاجتماعية ذات الصلة بها، لذا فهذه الذات تستلزم فعلا الرقابة والتيقظ تجاهها، للحفاظ على التوازن والاستقرار المنشودين في الوسط الاجتماعي الجامعي. ملاحظة أخرى تم من خلالها التركيز على آراء وتصورات الفئة المقابلة أو الموازية حتى لا نطلق عليها تسمية المعاكسة، والمتمثلة في الأساتذة الشباب أو المستجدين، أين لوحظ أن هذه الفئة تحاول جاهدة أن تندمج في الوسط التنظيمي الذي تنتمي إليه، من خلال المبادرة والسبق نحو تدريس المقاييس التي لا تلقى إقبالا كبيرا من طرف الأساتذة القدامى وحتى المنافسة على المقاييس الأكثر طلبا، والتطوع من أجل المساعدة في أداء المهام الإدارية، محاولة الاحتكاك الكبير بالطلبة وكسب ود الأساتذة القدامى وحتى الإداريين. كل هذا يثبت -وبشكل واضح- سعي هذه الفئة إلى إثبات وجودها وفعاليتها وإرغام الآخر على تقبلها، من خلال رؤيتها بشكل دائم في كل الأماكن وفي مختلف الأدوار.

داخل الفضاء الجامعي المدروس، لا يقتصر ظهور الأساتذة المستجدين على مجرد حضورهم في مختلف المهام التدريسية والإدارية، بل يتحول إلى أداة مواجهة ضمنية مع الأساتذة القدامى، حيث يتقاطع الطموح الفردي مع صور هياكل القوة المتراكمة تاريخيا في المؤسسة، إذ أن الحضور المتكرر والمتواصل لهذه الفئة، ما هو إلا دلالة على وجود قوى مضادة رمزية تحاول جاهدة إعادة بناء أوجه جديدة للقوة، يتم من خلالها الموازنة بين الخبرة والمكانة والطموح، وكأن كل تفاعل يقوم به الأساتذة الجدد مع الزملاء أو الطلبة، أو غيرهم من الفئات المكونة لهذا التنظيم، يحمل معنى يزاوج بين إثبات الكفاءة، والتفاوض على الاعتراف الاجتماعي. ويفسر المستجوبون هذه التفاعلات النشطة على أنها فرصا لزيادة مرئيتهم، وإثبات مكانتهم داخل النظام، بينما يفسر القدامى ذلك على أنه تحرك مواز أو منافس، مما يولد دوريا توترات رمزية ناتجة عن تباينات في تأويل الأفعال المضادة لكلي الفئتين.

هذا التوتر لا يظهر فقط في صورة صراع مباشر على الموارد والاستحواذ على المسؤوليات، بل يتخطاه ليمس حتى تلك التفاعلات الدقيقة والرموز الصغيرة، كطريقة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الكلام، لغة الجسد وأساليب التدريس، كلها تصبح أدوات للهيمنة الرمزية أو كردود على الأفعال المضادة. حيث أن كل تفاعل من هذه الفئة المستجدة يدعو إلى استجابة رمزية من نظرائهم الأكثر قدما، سواء كانت هذه الاستجابة في صورة تجاهل، أو استهجان، أو أنماط تفاعلية جديدة يتم من خلالها إعادة التأكيد على الخبرة الطويلة، كل هذا يعكس ديناميكية معقدة بين التضاد والفعل المعاكس له.

وفي قلب هذا المشهد، تظهر الجامعة كجمال لا مكان فيه للسطحية، حيث أن كل علاقة، كل حركة، وكل ظهور، يحمل دلالات متداخلة تتشابك من خلالها النفسيات الفردية، والقوى الاجتماعية، والرموز الثقافية، في توليفة بين التنافس والتفاوض المستمر على المكانة.

كما أبانت الملاحظة على أن هذه الفئة تحاول جاهدة فرض نمطها الخاص في العمل، انطلاقا من بعض الهايتوسات كالقرب من الطلبة،- كما سبقت الإشارة إليه- حيث صرح هؤلاء الأساتذة، في العديد من المناسبات، بأن الجيل الجديد من الطلبة لا تتماشى معه العقلية التي اعتبروها كلاسيكية نوعا ما للبعض من الأساتذة القدامى، والتي كانت مبنية على التخويف بالنقطة وعدم الاحتكاك مطلقا ورفض سماع الآراء، إضافة إلى أن بعض العناصر من هذه الفئة ترفض تماما ذلك الاندماج والذوبان الكلي بما في ذلك الشكلي، كفرض نوع معين من الهندام واعتبروا ذلك طمسا لشخصيتهم وتدخل في حريتهم الشخصية.

في هذا السياق تحدث(ة) أحد المبحوثين الشباب(ة) والذي يتميز بمظهره(ها) الشبابي الذي يلاقي نقدا من بعض زملائه خاصة القدامى (ها) حول هذه النقطة قائلا(ة): "الأمر عادي بالنسبة لي، فهو متعلق بالحرية الشخصية، المهم في نظري، هو ما أقدمه للطلبة علميا، أما ما يتعلق بشخصيتي، فهو يمثلني وحدي"، كما أشار(ت) إلى أن معظم طلبته(ها) يتابعونه(ها) عبر مختلف وسائل التواصل الاجتماعي وأنه(ها) غالبا ما يشارك معهم منشورات خاصة بحياته(ها) اليومية، وأنه(ها) يجد تفاعلا إيجابيا كبير وقبولا من طرف طلبته(ها) في الوسط الجامعي، واعتبر(ت) أن الصورة النمطية لشكل الأستاذ الجامعي

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الكلاسيكي هي عقدة اجتماعية يجب التخلص منها، ففي النهاية يبقى هؤلاء الأساتذة أشخاص كل منهم متفرد بشخصيته ومرجعياته الثقافية والاجتماعية.

في نفس الصدد، يظهر جليا التصادم بين توقعات القدامى وممارسات بعض الأساتذة المستجدين، حيث ينظر الأساتذة المخضرمون إلى هذه الفئة الجديدة على أنهم أقل وعيا بما يملئهم عليهم الوضع الاجتماعي والمهني من دقة وحذر في تقديم ذواتهم، فبالنسبة لهم الأسلوب التقليدي في اختيار الملابس، وأنماط الحديث، والسلوكيات التفاعلية مع الزملاء والطلبة ليست مجرد تفاصيل سطحية، بل رموز دقيقة للهوية والاستحقاق الاجتماعي والمهني، لأنها تترجم بوضوح صورة الأستاذ الجامعي الذي تمت المصادقة عليها منذ زمن بعيد، وأصبحت تجسد فعليا ثقافة تنظيمية واجتماعية متوارثة، وبمجرد تجاوز المستقدمين لهذه القواعد، سواء من خلال ارتداء ملابس أكثر عفوية أو أقل رسمية، أو الحديث بطريقة غير متكلفة، يتم النظر إلى ذلك على أنه رفض ضمني للتقاليد الرمزية التنظيمية، مما يشعر الفئة الأكثر قدما بالتوتر، على اعتبار أن القواعد غير المكتوبة التي تنظم حضور الأستاذ الجامعي، تعرض للتحدي مما يولد لديهم الرغبة في التقييم الاجتماعي المستمر.

في سياق آخر، يرى الأساتذة الجدد أن الصورة التقليدية للأستاذ الجامعي، لم تعد كافية للتعامل مع المتغيرات الجديدة في الحياة الأكاديمية والاجتماعية، فعلى سبيل المثال، وسائل التواصل والاتصال الحديثة وفرت للطلبة قدرة أكبر على التواصل الدائم مع الأستاذ، وحتى الاطلاع على بعض المناحي الخاصة من حياته من خلال ما ينشره عبر صفحاته من منشورات أو ما يسمى بـ "الستوريات"، وهو الأمر الذي جعل طلبة هذا الجيل أكثر جرأة في التعامل والتفاعل مع الأساتذة خارج فصول الدراسة. هذا الواقع الجديد يستلزم من الأستاذ أن يكون أكثر مرونة، وأن يبتعد عن النمط العمودي، الذي كان سائدا في زمن مضى، في التفاعل مع الطلبة ليصبح التعامل، في نظر الأساتذة الجدد، قائما على التفاعل المتبادل، والمساءلة المشتركة، والتمكن من إدارة المسافة المهنية بطريقة تراعي الفردية وتكفل الفاعلية التعليمية والبيداغوجية.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

أما بالنسبة لمسألة المظهر الخارجي للأستاذ وسلوكياته، فإن الأساتذة الشباب يعتبرون أن تنميط أساليب اللباس والحديث وطرق التفاعل يمثل تكميما صريحا للحريات الشخصية، وطمسا للتعددية الذاتية، بالنظر لما يفرضه عليهم من حتمية أن يكونوا نماذج مصطنعة ومكررة من أخرى تم تحديدها سابقا، وهو ما لا يعكس هوياتهم ولا أساليبهم الخاصة. كما ترى هذه الفئة أن الحكم على الأستاذ من خلال بعض المعطيات السطحية كاللباس وطريقة الحديث يعد أمرا مجحفا، لأنه يتجاهل تماما مسألة الاستحقاق العلمي والكفاءة الأكاديمية، اللذين يشكلان، بالنسبة لهم الجوهر الحقيقي لتواجد الأفراد ضمن المحيط الجامعي. كل هذه المعطيات السابقة ما هي إلا مقدمات لنتيجة فحواها أن إعادة تعريف صورة الأستاذ الجامعي ليست مجرد مسألة هامشية أو سلوك ظاهري، بل أصبحت ضرورة للتكيف مع المتغيرات الاجتماعية والتكنولوجية وحتى الثقافية، من أجل تمكين الجميع من الظهور وفق هويتهم الفردية داخل التنظيم، وهذا من أجل إيجاد نموذج جديد توافقي أكثر انفتاحا وديناميكية وواقعية.

ملاحظة أخرى تمحورت حول مباحث (ة) آخر، طيلة مدة الدراسة، كان العديد من زملائه يتحدثون ويستذكرون ما كان (ت) عليه ذلك المباحث (ة) من نشاط وحيوية ومردودية عالية، إلا أنه (ها) في السنوات الأخيرة أصبح (ت) منعزلا (ة) تماما عن وسط العمل ويمكن القول أنه (ها) كان (ت) يعتمد عدم الظهور، ويرفض أي دعوة لأي عمل أو نشاط قد يعيد إدماجه (ها) في الوسط الوظيفي.

حاولت الباحثة في العديد من المرات الاحتكاك بهذا (ه) البحوث شخصيا أو بالمقربين منه (ها) لفهم الأسباب الحقيقية وراء هذا الموقف الانعزالي الذي يتبناه، كان (ت) المباحث (ة) في كل مرة يهرب من الإجابة ويكتفي بالابتسام، والقول أنه (ها) تعب (ت) وقدم (ة) ما يجب تقديمه، وأنه (ها) يحاول ترك المجال للشباب أو الجيل الجديد كما يسميهم، إلا أن تعابير وجهه كضم الشفتين ورفع الحاجبين وكذا نبرة الصوت، كانت تعبر عن نوع من الحسرة وعدم الرضا على ما آلت إليه الأوضاع.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

لكن الحوارات المعمقة مع الأشخاص المقربين من المبحوث (ة) أبانت على أنه (ها) -وحسب تصوره (ها) الشخصي- تعرض (ة) لنوع من المضايقات المهنية في الوسط الجامعي (ها)، حيث اعتبر (ت) المبحوث (ة) أنه (ها) أنه تم استبعاده (ها) لأنه (ها) كان في زمن معين يترأس المشهد العام من خلال الإنجازات الكثيرة، حتى أنه ترأس بعض الهيئات المهمة، حيث تم ممارسة أنواع كثيرة من الضغوطات عليه (ها) من أجل التنحي وترك المجال لأطراف أخرى كانوا يسعون وراء تلك المكانة تجسيدا لمبدأ التداول، أين قرر (ت) المبحوث (ة) -حسب تصوره (ها)- أن يتعد كليا وينزع للاختفاء ربما لراحته (ها) والتفرغ لحياته (ها) الشخصية والأسرية، وإعادة تصنيف الحياة المهنية على أنها من الأمور الثانوية التي لا تستحق الاستنزاف الفكري والعاطفي، ويجب أن تؤدي بطريقة آلية فقط.

تحمّلنا مخرجات هذه الملاحظة المعمقة للتفكير في مسألة إدارية شائكة والمتمثلة في النزوع نحو ال EGO التنظيمية غير المرئية: ونجد من أبرز المفكرين اللذين أشاروا إلى ذلك كل من أدريان جوستيك وتشيستر إلتون في كتابهما: "الموظف غير المرئي" (إلتون، 2016) حيث سردا لنا قصة تنقل لنا تصورا حقيقيا حول واقع المنظمات وما يعانيه الإيغو التنظيمي من عراقيل داخلها، من خلال قصة بالغة المعاني والدلالات، إذ أطلقا تسمية الهايلا ندرز على سكان أصليين لقبيلة معينة في إشارة إلى أصحاب المناصب العليا في التنظيمات، حيث كان هؤلاء القوم يسردون قصصا حول أناس عاشوا في زمن ما معهم لكنهم اختفوا واندثروا وأصبحوا غير مرئيين، أطلقوا عليهم اسم وركرز، كدلالة على الموظفين داخل التنظيمات، ويتحسر الهايلا ندرز خلال أطوار القصة على غياب الوركرز لأنهم كانوا مصدر ثروتهم الطائلة، لكنهم -في نفس الوقت- يتخوفون من ظهورهم مجددا بسبب بطولاتهم التي تسرق منهم الأضواء، حيث وفي واحد من المشاهد التصويرية في القصة، سأل أحد الأطفال الحاضرين رئيس الهايلا ندرز بكل براءة، حول ما إن كان بإمكان أحد أن يرى الوركرز؟، لكن الزعيم أجاب بسرعة وحزم: "لا أحد يراهم مطلقا". واستمر بذلك سمر الهايلا ندرز كل يوم على

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ضفاف بحر الميديوك، أي Medeokr sea والتي استعملت للدلالة على لفظة mediocracy التي تعني الرداءة.

تجرنا أحداث القصة -في سياق آخر- إلى فهم حيثيات اختفاء الوركز، والمتمثلة في أنهم اختبئوا على أحد الجبال بسبب ما كانوا يعانونه من ضغوط من طرف الهايلايندرز، والتي خلقت لديهم تخوفا دائما من الفشل، إضافة إلى الإرهاق الشديد الناتج عن العمل دون توقف وعدم وجود أي حق لديهم في طلب قسط من الراحة، فوجدوا أن حلهم الوحيد هو إبتقان فن الصمت، والاختفاء عن الأنظار، حفاظا على حياتهم لكي لا تكون نهايتهم مثل أسلافهم، الذين استخرجوا قديما أنفُس الجواهر من الجبال، لكن جهودهم لم تجد أي استحسان، وكان أحد هؤلاء الأسلاف والد "ستار" وهي فتاة من الوركز (ترمز في القصة للجيل الجديد من الموظفين ذوي الأفكار المميّزة والإبداعية)، مما جعلها تعاهد نفسها بأن تتعلم الدرس وأن لا تظهر تميزها ونقاط قوتها، لأنها تعلمت أن القيام بأكثر مما تستلزمه الضرورة لن يجلب لها سوى المتاعب. وهكذا ظل الهايلايندرز ييكون على أيام عمل الوركز لصالحهم، لكنهم -بالمقابل- فضلوا إكمال ما بقي من حياتهم يتفرجون على مد وجزر أمواج بحر الميديوك، على أن يعود الوركز إلى الظهور مجددا، في حين قرر الوركز وبكل وعي منهم بأن يبقوا محتفين عن الأنظار حفاظا على سلامتهم.

ظهرت داخل الجامعة المدروسة، بعض الأنماط المغيرة للتفاعل الاجتماعي بين الزملاء بغض النظر عن مركزهم الوظيفي أساتذة أو إداريين، إذ تقرر بعض المفردات التنظيمية النزوع نحو الانسحاب الرمزي والاختفاء من الحياة التنظيمية، وهذا نتيجة للتنافس المفرط والصراع المستمر على مختلف المهام والمساحات الرمزية. هذا الاختفاء ليس مجرد غياب في أداء بعض المهام، بل يمكن اعتباره استراتيجية تكيفية معقدة تعكس رغبة هذه المفردات التنظيمية في حماية ذواتها نفسيا واجتماعيا من مختلف الضغوط المتراكمة، وكذا من الشعور المتواصل بعدم الأمان، والذي يستلزم استنزافا كبيرا للطاقات للبقاء على قدر

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

كبير من الفطنة من أجل التمكن من مجابهة كل الأخطار الوظيفية التي تنتج عن الصراعات التنظيمية المتواصلة.

فالانسحاب في هذا الموضع يحمل أبعاداً متشعبة، على المستوى النفسي، يمثل محاولة لتجنب الاحتكاك والتصادم المستمر، ورغبة صريحة في عدم الدخول في أي صراعات من أجل الحفاظ على الاستقرار الذاتي أمام الضغوط التي تفرضها المنافسة المستمرة، أما على الصعيد الاجتماعي، فإن الاختفاء الرمزي يعبر على نوع من الاستسلام والقبول الصريح بإعادة توزيع القوى داخل التنظيم بغض النظر عن الأهلية والاستحقاق، مما يغير ديناميات الفريق، ويؤدي في الكثير من الأحيان إلى اختلالات في التوازنات التنظيمية.

من الناحية الثقافية، يمثل هذا الانسحاب لغة ما وراء اتصالية، تحمل رسائل ضمنية عن حدود التحمل والفاعلية المتاحة للفردة التنظيمية في بيئة مشحونة بالصراعات، كما يعكس رفضاً ضمنياً لنمط التنافس الذي يكون على حساب العلاقات الإنسانية، ويغلق المجال أمام التعاون والتقدير المشترك.

ومع كل ذلك، فإن مثل هذه القرارات الفردية تحمل انعكاسات تنظيمية خطيرة، حيث تجعل المؤسسة أمام واقع فقدان معنوي لكفاءات وقدرات ثمينة ومهمة، يخلق فجوات في تداول المعارف والخبرات، مما يضعف الأداء ويحد من فرص التطوير التنظيمي.

وبالتالي يصبح الاختفاء الرمزي بمثابة رد فعل معقد ومتعدد المستويات حيث يشير من جهة إلى محاولات فردية للحفاظ على الذات التنظيمية، ومن جهة أخرى، يعبر حقيقة قصور البيئة التنظيمية في استيعاب التنوع الطاقى للذوات، والحفاظ على ضمان المشاركة الفعالة بين مختلف المتضادات دون أن نتصاعد الأوضاع، ولتُحول التنافس الإيجابي إلى صراع تنظيمي محمل بجملة من معاني العنف الرمزي.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

03: الذوات التنظيمية بجامعة بسكرة ذوات منقسمة بين تحقيق التكامل الاجتماعي الوظيفي المنشود وإشباع الغايات الشخصية اللامحدود.

بالرغم من الخصوصية الشديدة للمؤسسة المدروسة، والتي تعد تنظيماً إدارياً ذا طابع تعليمي عال، حيث تضم فئات محورية في المجتمع بشكل عام، إلا أن كل هذا لا ينفي أنها - ككل الإدارات - لا تخلو من بعض الظواهر الإدارية غير الصحية، التي كما قد عرجنا عليها سابقاً لدى فئتين مهمتين وهما طلبة الدكتوراه والأساتذة، ومن خلال ما سيأتي، سيتم التركيز على فئة ثالثة لا تقل أهمية عن سابقتها والمتمثلة في الموظفين الإداريين، حيث أثبتت الدراسة الاثنوغرافية أن هذه الفئة تتبلور فيها العديد من الممارسات والسلوكات التي تعد مؤشرات قد تُسبب مستقبلاً مشاكل وربما أزمات إدارية مستعصية لمُتخذ القرار، وفي الغالب يكون سببها الرئيسي مكاناً نفسية أو مرجعيات اجتماعية وثقافية أو حتى أخطاء في بعض أنماط التواصل والاتصال، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال ما يلي:

أ- المحددات السيميوطيقية للصراعات البين-شخصية للذوات الإدارية وانعكاساتها الأزمومية على المؤسسة المدروسة: غالباً ما يرتبط مفهوم الصراع في العلوم الإنسانية بالعلاقات الاجتماعية بصفة عامة، وفي المؤسسة يُعتبر الصراع التنظيمي خلافاً بين طرفين أو أكثر من الفاعلين الذين يظهر عليهم بوضوح عدم التوافق في الاهتمامات والآراء والاتجاهات والتعارض الصريح في المصالح وكذا السلوكات وطرق إدراك الأمور، حيث يضع الصراع الأطراف المعنية به في حالة من الإثارة والاستنفار، وكلما طالت مدة هذا الصراع كلما اشتد الضغط العصبي، إذ يظهر الأفراد بشكل دائم غضباً وحيرة وخوفاً من الآخر. وتجدر الإشارة أن الثقافة العامة السارية داخل المؤسسة تمثل المحدد الأول للسمات العامة التي تميز العلاقات البين-شخصية للفاعلين التنظيميين، حيث تتحدد هذه العلاقات فقط من خلال مفهوم الذات لدى كل فرد منهم، إضافة إلى القاعدة القيمية والأخلاقية لكل طرف، وسقف التوقعات المنتظر من الآخر تجاه بقية الذوات (حسن، 2000).

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

لذا فإن تسليط الضوء على هذه النقطة وكل ما يتعلق بها من جدليات تمس الجماعات الانثروبولوجية المكونة للجامعة المدروسة وكذا النواتج الأزمية الحاصلة عن تلاقي اختلافاتهم الثقافية داخل المحيط التنظيمي، ومن ثم تدارس إمكانية التيقظ بهذه الأزمات من خلال رصد دلالاتها وإشارات الأولية والتي تكون أجساد الفاعلين المخبر والمُخذر الأول منها انطلاقاً من الوجوه وتعابيرها مروراً بالأعين ودلالات نظراتها، وصولاً إلى حركات المكونات الأخرى للجسد كاليدين وطريقة الجلوس والوقوف، ...

فما هي أهم هذه الإشارات الأزمية؟ وكيف يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون جهازاً رقابياً فعالاً لوقاية المؤسسة من الوقوع الفعلي في مثل هذا النوع من الأزمات؟

ملاحظة بتاريخ: 2024/02/12 تمثلت في حوار بين مبحثين (ة) تدور حول أن المبحث (ة) الأول (ة) طلب (ت) من زميل أو زميلة له (ها) أن يتحدث مع طرف ثالث مشترك بينهما بشأن بعض الظروف العائلية التي كان (ت) يمر بها (ها)، والتي اعتبرها حساسة وتستلزم السماح له بالانصراف مبكراً من العمل، على اعتبار أن هذا الأخير ليس (ت) على قدر كبير من التفاهم مع هذا الطرف الثالث، وأنه (ها) لو أقدم (ت) على طلب ذلك منه بشكل مباشر سيرفض حتماً بسبب بعض الخلافات بينهما، كما أنه (ها) اعتبر (ت) أن هذا الزميل يستغل في كل مرة الفرص ليستفزه (ها)، لذلك ارتأى (ة) أن يجعل زميله الذي يُعتبر من وجهة نظره، على قدر كبير من التفاهم معه وسيطاً بينهما.

وفعلاً بعد مدة قصيرة عاد (ت) ذلك الوسيط وهو يبتسم، ويومئ بأن طلبه حظي بالموافقة، ثم أخبر (ها) زميله بما قيل له حرفياً (حسناً لقد تفهمت الأمر وقبلته احتراماً لشخصك فقط، وإلا لما كنت فعلت أخبره (ها) أي المبحث (ة)، أن الأمر لا يجب أن يطول، وإلا يجب عليه (ها) أن يودع عطلة مرضية)، وخلال مدة انتظار عودة ذلك الزميل (ة) قال المبحث (ة) بنبرة صوت غاضبة صاحبتها نظرة حادة رافعا (ة) حاجبيه (ها)، " الغريب يبقى غريباً، لا تدعي أحد يخدعك، إنهم يحبون بعضهم فقط"، وظل (ت) مدة من الزمن يتحدث عن بعض التمييز المعاملاتي الناتج عن بعض الانتماءات

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الجغرافية، كما استمر(ت) في الحديث عن طريقة زميله (ها) الاستفزازية في التواصل سواء اللفظي أو غير اللفظي، حيث ركز(ت) على انتقاد حركات جسده والطريقة التي ينظر بها للآخرين معتبرا(ة) أنها تحمل رسائل استصغار بالآخر.

ملاحظة ثانية ليس لها تاريخ محدد لأنها كانت متكررة الحدوث تقريبا طيلة مدة الدراسة: على مستوى مكاتب أحد المبحوثين بالجامعة المدروسة، كان(ت) المبحوث(ت) يتعامل مع الأشخاص الذين يرتادون المكتب من منظور شخصي جدا، حيث كان(ت) دائم(ة) التبسم والمجاملة والترحيب في وجه من يستلطفهم أو ربما تكونت بينه(ها) وبينهم علاقات صداقة مع الوقت، بينما كان(ت) يبرز نوعا من العبوس والجدية مع من لا يستلطفهم سواء بسبب خلافات شخصية أو تعارض في المواقف، وكان ذلك واضحا جدا حتى على المستوى الخدماتي، إذ كان(ة) يقدم تسهيلات كثيرة لفئة معينة لدرجة أنه(ها) قد يعرض خدمات دون أن يطلبوها، مثلا شخص يحمل شيئا ثقيلًا يقول له "يمكنك تركه حتى نهاية الدوام لكي تتعب نفسك بجملة"، أو ملف ناقص يقبله مع طلب استكماله في وقت لاحق، بينما هناك أشخاص آخرون لم يحظوا أبدا بمثل هذه التسهيلات، بل بالعكس حيث كان(ت) شديد الحرص والتدقيق معهم ويرفض غض الطرف عن أي نقص في التعاملات الإدارية بحجة أن ذلك الأمر غير قانوني أو خارج عن نطاق صلاحياته(ها) أو أنه ممكن أن يسبب له(ها) مشاكل.

الملاحظة الثالثة ذات بعد إداري بحت، حيث أبانت المعطيات، وبشكل جد متكرر وعلى امتداد مدة الدراسة، أن الخلافات الشخصية بين كل حصص العينة المدروسة، لها تأثير كبير جدا على سير العمل الإداري بالجامعة المدروسة، فمثلا أشخاص يرفضون أو يتلمصون من إمضاء وثائق إدارية مهمة لمجرد أنها خاصة بشخص آخر، والسبب وراء ذلك هو أن بينهم خلافات شخصية، وقد نتسع رقعة الخلاف لتمس جوانب علمية أكاديمية، كرفض المشاركة في مناسبات علمية معينة لمجرد أن أطرافا أخرى مشاركة فيها سواء تنظيما أو إسهاما علميا، أو رفض مناقشة بعض الأعمال العلمية لمجرد تواجد أشخاص مختلف معهم على نفس

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

طاولة النقاش، مما يعرقل سير العمل الإداري ويعطل مصالح كل الأطراف، كما يمكن أن يوصل التنظيم إلى حالة متأزمة من الانسداد الذي يستلزم تدخل الإدارة العليا. تحيلنا مخرجات هذه الملاحظات إلى العودة لمصطلح السيميوطيقا، والذي يتناول بالتفكيك وإعادة التركيب العديد من المواضيع، حيث ركز على دراسة كل ما يتعلق بهذه المواضيع من إشارات وعلامات بهدف فهم معناها العميق والمعقد، والوصول للتأويلات الماورائية التي تُضمهرها، ونجد من أهم المواضيع التي عُني بها هذا العلم، إلى جانب مواضيع أخرى، الثقافة، حيث اهتمت السيميوطيقا الثقافية بدراسة الأنساق الثقافية واعتبرتها مجموعة دلالات وإشارات لغوية وغير لغوية أي رمزية، وامتدت لتمس حتى السمات الدلالية الانثروبولوجية لمولديها ومنطقاتهم الفلسفية والأخلاقية.

كما أنه تجدر الإشارة أن ما يميز السيميوطيقا الثقافية هو كونها لا تركز على الثقافات الخاصة أو الإثنية والنقية، كما فعلت الأنثروبولوجيا الكلاسيكية، بل درست الإشارات الدلالية المتولدة عن ثقافات هجينة منفتحة، متعاونة متعددة اللغات واللهجات متنوعة العادات والتقاليد، ومما يجدر ذكره أن هذا العلم يقدم لنا مقاربة إبستمولوجية ومنهجية مهمة لدراسة الأنساق الثقافية والبحث في الأبعاد الاتصالية، والجوانب الإبداعية الناجمة عنها، ناهيك عن دراسة طرق وكيفيات التبادل الثقافي في مختلف الأنظمة، حيث تعتبر الفضاءات السيميوطيقية المعقدة والجد مركبة التي تنتجها الثقافات أمرا بالغ الأهمية كموضوع دراسة. وبما أن الجامعة المدروسة هي عبارة عن أنساق ثقافية شديدة التعقيد بامتياز، فإن تناول كل ما تُنتجه من علامات وإشارات لغوية كلامية ورمزية وحتى بصرية، مهم جدا، لما يمكن له أن يساعد في الكشف عن العلاقات الموجودة بين هذه العلامات والإشارات والصيغ المختلفة للواقع التنظيمي ومساءلتها ومن ثم الوقوف على الصيغ المحظية وتثمينها والحذر من المقصية أو المرفوضة، ولكن هذا لا يتأتى إلا في ضوء قيام المجتمع التنظيمي ببناء واقع يخصه والحفاظ عليه ولهذا يجب أن يكون واعي تماما بكل مكوناته البشرية وخصائصها.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ونذكر من أهم الأزمات التي قد تنجم عن تغافل المؤسسة عن معرفة كل ما يتعلق بسمات مركباتها البشرية ما يلي:

- أزمات متعلقة بالانغلاق الثقافي التنظيمي ورفض الآخر: تعتبر نقطة الانغلاق الثقافي التنظيمي، بمفهومها التقليدي الذي يعني الاعتراف بثقافة المفردات البشرية المنتمية إلى مجتمع معين ورفض واستنقاص الشأن الثقافي للآخر والذي يقصد به أي مفردة أو جماعة تنظيمية وافدة من مجتمع آخر بغض النظر عن المسمى الوظيفي الذي جاءت لتتقلده، أو ما يطلق عليه الشوفينية والعصبية الجهوية التنظيمية، أمرا جد حساس لما يمكن له أن يثير من أزمات خطيرة ناجمة عن إمكانية تحول التنظيم من وحدة ثقافية تعمل على تحقيق أهداف مشتركة، إلى جزر ثقافية منغلقة تتصارع من أجل إثبات مكانها ودفع الآخر للاعتراف بها كهويات ثقافية نافذة داخل التنظيم، وهذا ما أثبتته ملاحظات متكررة في الكثير من المناسبات كما هو الحال في الملاحظة الأولى السالفة الذكر، بالإضافة إلى ملاحظات أخرى كثيرة تحورت حول بعض المظاهر كالتهامس حول أشخاص كثر من طلبة وأساتذة وإداريين وحول انتمائهم الجغرافي، مثلا التمر حول طريقة الحديث وربطها بجهة معينة، أو انتقاد طريقة اللباس وإطلاق أحكام حول انعدام الذوق في اختيار الملابس أو تنسيقها وربط ذلك بالانتماء الجغرافي.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه العنصرية الجهوية لم ترتبط بالأشخاص اللذين جاؤوا من ولايات خارجية فقط، بل امتدت لتمس حتى الأشخاص من نفس الولاية والذين يقطنون في مختلف الضواحي.

كل هذه المعطيات الاثنوغرافية تُبين أن الانغلاق الثقافي التنظيمي داخل الفضاء الجامعي لا يظهر فقط في المواقف المعلنة أو الصريحة لرفض الآخر، بل يتجلى أساسا عبر شبكة من التفاعلات الرمزية اليومية، والتي تعيد إنتاج حدود وفواصل غير مرئية بين الفاعلين وفقا لمنطق تمييزي غير مُعلن.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

وتماشيا مع مبدأ التفاعلية الرمزية القائم على أن المعاني تُبنى داخل التفاعل، فإن الاختلافات الجغرافية والثقافية في الجامعة المدروسة، يمكن فهمها على أنها علامات رمزية مثقلة بدلالات إقصائية، تتجلى في العديد من الصيغ على غرار: التجاهل، نزع الشرعية في بعض المواقف، وأيضا تصنيف بعض الفئات بوصفهم غرباء عن السياق العام، وقد ظهر هذا المؤشر في كل حصص العينة المدروسة، كل هذه التفاعلات وإن بدت على أنها هامشية، إلا أنها تنتج تدريجيا شعورا بالاغتراب وفقدان الانتماء، الأمر الذي يشكل نواة أزموية صامتة متعلقة أساسا بالاندماج الرمزي داخل الجامعة.

كما يمكن تفسير هذه الظاهرة من منظور بورديوي، على أن الحقل الجامعي يعد فضاء للصراع الدائم حول الرأسمال الرمزي والمعرفي، حيث يتم الاستثمار في الثقافة المحلية السائدة على أنها رأسمال شرعي يحتكره بعض الفاعلين المهيمنين، في حين يتم إقصاء بعض الوافدين لجهلهم بالهايتوس المناسب للاندماج داخل الحقل.

ويؤدي هذا الاحتكار إلى توسيع شبكة العلاقات المغلقة، مما قد يقوّض الثقة في العدالة التنظيمية. مثلا على الصعيد البنيوي، قد لا يقتصر إقصاء الآخر على الأفراد، بل قد يمتد ليطل الأفكار والطروحات المعرفية، مما يعيد إنتاج نفس الأنماط المعرفية التي تخدم منطق الحقل القائم، وتحد من إمكانية التجديد والنقد.

وعليه، فإن هذا التوقع الثقافي التنظيمي لا يُعد مجرد اختلاف تفاعلي، بل يمثل خطرا ابستمولوجيا يمس دور الجامعة كفضاء لإنتاج المعارف المختلفة وحتى الرفض والناقد لبعضها.

وبالرغم من المساعي الجادة لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة في محاولة البحث عن حلول فعالة لهذه المعضلات، كالعامل بحزم على إقناع مفرداتها بأن هذا الفكر الرجعي قد ولى واندثر، وهذا راجع لسببين رئيسيين، الأول هو أن جل الفروق الثقافية بين الجماعات الصغرى أو حتى المجتمعات الكبرى، قد اضمحلت بشكل واضح وأن كل المفردات البشرية غدت أكثر تشابها وتماثلا ثقافيا، وأما الثاني فهو متعلق بكون النقاء الثقافي ورسم حدود

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ثقافية واضحة المعالم للتنظيم يمكن تجسيده فقط من خلال رسم الخرائط الجغرافية، ومن المستحيل تحقيقه على أرض الواقع على اعتبار أن مفهوم الثقافات النقية أصبح مفهوماً ميتافيزيقياً خاصة في ضوء الانفجار الهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي تلعب دوراً هاماً في الانفتاح على الآخر والتعرف عليه عن قرب وتقبله وكذا التأثير به والتأثير فيه، وهو الأمر الذي قد غير النظرة العامة للأفراد تجاه الثقافات نوعاً ما لينظر إليها مستقبلاً على أنها أمر نسبي، أي أن كل الثقافات على نفس القدر من الأهمية، وأن لكل منها طابعها الخاص الذي يميزه.

لكن من جهة أخرى، يمكن لهذه الأفكار أن تفتح جبهات جديدة، نخطأ الآخر، وفق هذه النظرة، يجب تقبله من منطلق أن مرتكبه محمي بمقتضى الشرعية الثقافية التي نأمنها، فأحياناً يكون الممنوع في ثقافات معينة مباحاً في أخرى، وهذا الأمر -في حد ذاته- يعد إشكالاً كبيراً لأن الاستيعاب الثقافي لبعض الأخطاء قد يجعل المفردات الدخيلة تتمادى وتستمر في التواري وراء غطاء الشرعية الثقافية، مما قد يكلف المؤسسة أثماً باهظة، كما تقول نسبة الثقافة بوجوب التخلي والتجرد تماماً من فكرة ترتيب الثقافات وفق سلم تقييمي معين، والاكتفاء بمحاولة فهم الأفراد وفق أطرها ومنطلقاتهم الفكرية.

وبالرغم من أن النظرة النسبية للثقافات التنظيمية قد تساهم بشكل كبير في إرساء مبادئ جديدة تتمثل في تقبل الآخر، لكنها قد تبقى على مسألة عدم اعتباره جزءاً مستحدثاً يجب استدماجه، بل تركز للتمييز بين الثقافات بشكل أكبر، وتجزئتها تعمق مفهوم الجزر الثقافية، واعتبار الثقافات الأخرى أنظمة مغلقة منسجمة بشكل تام داخلياً ومختلفة كلياً عن كل الأنظمة الخارجية، وبالتالي، فإن هذه النظرة التنظيمية قد تعمل على تجسيد مفهوم الثقافة ومقاربة طرق التعامل معه وفق طرق التعامل مع المادة، مما قد يؤدي إلى ظهور نوع جديد من الأزمات التنظيمية النابع من الشعور الدائم بأن الآخر عنصر دخيل بين مفردات التنظيم.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

يظهر هذا جليا من خلال العديد من المظاهر التي يمكن ملاحظتها بشكل يومي، بمجرد الدخول لمؤسسة معينة، حيث يتم توجيهك لمصلحة ما، وربما تُلاقي بعض الصعوبات في الوصول إلى الشخص المكلف بتقديم الخدمة التي تريدها، فيتم توجيهك بألفاظ وعبارات تركز بشكل واضح الجهوية التنظيمية التي تدل على صعوبة استدماج المفردات الدخيلة، أفكار مستخلصة من (إريكسون، 2012) بتصرف.

ولفهم كل ما يتعلق بالأزمات التنظيمية الأخرى ذات الصلة بالجانب الثقافي المؤسسي، وجب -أولا- أن نفهم أنه علينا أن ننظر للثقافة التنظيمية ككل على أنها ظاهرة اتصالية تستند إلى جملة من الأنساق الدلالية، كما اعتبرها أمبيرتو إيكو (لوروسو، 2023). لذا لا يجب الاكتفاء بدراسة الأنظمة السلوكية والقيمية السارية فقط، بل يجب إيلاء أهمية أكبر لعناصر أخرى لوحظ أنها غابت عن جل المراجع التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية على غرار أنساق العلامات والمعاني وهو ما سيتم تناوله فيما يلي.

- انثروبولوجية ال EGO التنظيمي الأزموية بجامعة بسكرة بين ازدواجية التعصب اللامتناهي للحفاظ على نقاوة الثقافة التنظيمية ولزوم إنتاج أخرى هجينة

كما سبق الذكر، فإن الجامعة المدروسة تضم الكثير من المفردات المتباينة من حيث اللهجات والعادات والتقاليد والممارسات والسلوكات وحتى ردود الأفعال وتعايير الوجه والجسد. وهذا ناتج عن التربية المجتمعية التي نمت فيها تلك المفردات، حيث أنه وبمجرد تلاقي هذه المفردات ضمن نظام مؤسسي واحد، يترتب على المؤسسات أن تضع نفسها أمام المسألة وتحاول الإجابة على مطارحات مهمة وجوهرية من شأنها أن تجعلها تفهم وتنتقد وتغير وتعديل بعض المظاهر الثقافية التنظيمية التي تتميز بها حفاظا على استقرارها.

ونذكر من أهم هذه الأسئلة: هل التنظيم يعتبر الثقافة المؤسسية مجرد سمات مشتركة تربط مفرداتها البشرية؟ أم تتجاوز فكرة البحث في السمات المشتركة إلى اعتبار الثقافة وسيلة تزيد من إمكانية التواصل بين هذه المفردات بشكل أكثر فعالية؟، وهل يمكن للتنظيمات الحفاظ على ثقافة نقية بشكل كامل؟ ثم ماذا بشأن المفردات التنظيمية الوافدة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

من ثقافات جديدة، هل يجب رفضها وتهميشها على اعتبار أنها دخيلة أم يجب قبولها والانفتاح على ثقافتها على اعتبار أنها أصبحت جزءا من التنظيم؟ .
كما يمكن القول أن عدم بحث المؤسسة في هذه الأسئلة بشكل جدي قد يجعلها تجد نفسها أمام جملة من الأزمات نذكر منها:

- أزمات متعلقة بصعوبة التوصل إلى الكريولية التنظيمية: ملاحظة سجلت بتاريخ: 2023/11/21 دخلت الباحثة رفقة المبحوث(ة) إلى واحد من مكاتب الإدارة بالجامعة المدروسة، والذي جاء(ت) بهدف الاستفسار حول انشغال إداري يهيمه(ها)، كان عدد المتواجدين بالمكتب ثلاثة أشخاص كان(ة) الشخص المرافق(ة) للباحثة على عجلة من أمره(ها)، مما دفع الحضور إلى السماح له(ها) بالتقدم أولا، وبعد سؤال الموظف حول الأمر الذي جاء الشخص من أجله، بدأ الموظف بتقديم بعض التوضيحات التي اعتبرها المبحوث(ة) لم تقدم له(ها) أي شروحات، وبقي(ت) لفترة من الزمن وهو(هي) يحاول التوصل إلى نقطة التقاء بينه(ها) وبين الموظف دون جدوى، ليخرج مستاء(ة) وغاضبا(ة)، متوجها بعدها مباشرة إلى مكتب مجاور على اعتبار أنه(ها) على معرفة شخصية بالموظف(ة) العامل(ة) به، حيث سأله هذه الأخير عن سبب غضبه وبعد سرد القصة عليه، أجابه بأن ذلك الشخص لا يمكن التوصل معه إلى لغة مشتركة وأن حتى زملاءه الموظفين يعانون معه من نفس الإشكال.

ملاحظة ثانية: كانت على مستوى الجامعة المركزية في قاعة الانتظار من أجل مقابلة رئيس الجامعة، أين كان حوالي 07 مبحوثات (طالبتان وثلاث أستاذات وإدارتان)، كانت النسوة يتبادلن أطراف الحديث ويتعرفن على بعضهن البعض، ويستمعن لمشاكل وانشغالات بعضهن البعض أيضا، حيث كان هناك تنوع في الانتماء الجغرافي بين هذه المجموعة، حيث قامت كل واحدة منهن بسرد تجربتها حول المشاكل والصعوبات التي واجهتها في العمل بسبب الاختلاف في اللهجات وطريقة الكلام، إذ حكى إحدى الحاضرات -وكانت من منطقة الهضاب العليا- أن طريقة كلامها كثيرا ما سببت لها العديد

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

من المتاعب الناجمة عن سوء فهمها، حيث قالت أنها غالبا ما تُفهم على أنها تصرخ بوجه الآخر أو تهاجمه بينما هي مجرد طريقة في الحديث، ناهيك عن بعض العبارات التي تستعمل في مجتمعها بشكل عادي بينما، وجدت أنها غير لائقة في الوسط الذي تعمل فيه حيث قالت وهي تضحك: "لقد ظلت لفترة طويلة بعد بدء عملي هنا وأنا أراقب كلامي عن كذب واضطرت لتغيير الكثير من ألفاظ معجمي اللغوي"، تفاعلت معها كل الحاضرات بمبادلتها الضحكات.

بالمقابل، قالت مبحوثة أخرى من منطقة أخرى، أن مشكلتها مختلفة وتمثلت في أنها كثيرا ما تستعمل يديها في الحديث بطريقة عفوية لا إرادية، مرجعة ذلك لعدم القدرة على الموازنة بين الضغوط الأسرية والوظيفية، مما يجعلها تلاقي بعض الاستهجان من محيطها الوظيفي الذي غالبا ما يفهم ويترجم تلك التعبيرات بطريقة خاطئة، حيث قالت في ختام حديثها وهي مطأطئة رأسها: "فعلا أصبحت أشعر أنني بتُ إنسانة عصبية أكثر مما كنت عليه، لتدخل مبحوثة أخرى وهي موظفة بإحدى الولايات الساحلية وموضوعة في حالة انتداب بالجامعة المدروسة قائلة: "هذا أمر طبيعي بالنظر للضغوطات التي نواجهها بشكل دائم".

تحميلنا هذه المعطيات للحديث عن أمر مهم جدا، والمتمثل في موضوع الاتصال داخل المؤسسة. صحيح أن هناك الكثير من المراجع التي تناولت هذا الموضوع، من خلال ذهاب البعض إلى التركيز على الجانب المفاهيمي، بينما ذهب البعض الآخر للحديث عن طبيعته وميكانيزمات عمله وطرق جعله أكثر نجاعة، وكل ذلك كان أمرا إيجابيا بالنظر للثراء المعرفي والنظري الذي وفّره هذه المراجع، لكن الجانب السلي في الأمر يتمثل في النظرة العامة التي يُتناول بها موضوع الاتصال التنظيمي خاصة في شقه المباشر أو الشفهي بالرغم من حساسيته. فعلى سبيل المثال، نجد أن قلة قليلة من هذه المراجع تحدثت عن الكيفيات التي تُتولد بها هذه الأنظمة الاتصالية باعتبارها أنظمة للتواصل الاجتماعي المؤسسي، وكيف يمكن للتنظيمات أن تخلق قواعد اتصالية شفوية يلتف حولها كل الفاعلين بغض النظر عن مرجعيتهم الثقافية، ونجد أن من أهم طرق الاتصال المباشر داخل المؤسسة وأكثرها فعالية،

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

اللغة. لذا وجب طرح السؤال التالي: متى يمكن للغة أن تتحول من محرك اتصالي إلى مولد أزموي بين الفاعلين داخل التنظيم المدروس؟،

إن اللغة الكلامية والمال وراء كلامية في الجامعة المدروسة تعد شبكة دقيقة من العلامات الرمزية التي يمارس من خلالها الفاعلون تنظيمهم الاجتماعي، حيث لا تعتبر الكلمات وحدها محددات للفهم المشترك، بل تكتسب دلالتها من السياق والنبرة والإيقاع والإيماءات، وحتى الصوت الموزون، مما يتيح للجميع الوقوف على الحدود غير المكتوبة للتفاعل والانخراط في مختلف الممارسات المشتركة.

تتداخل هذه القوة الرمزية مع القدرة على تفسير هذه العلامات، إذ يصبح من يمتلك المهارة في توظيف اللغة والرموز الدقيقة أكثر قدرة على التأثير والمشاركة الفاعلة، بينما يواجه من يفتقد لها لحظات من الغربة التنظيمية، والتي تتجلى في صعوبات التواصل وفقدان السيطرة على المجال المشترك، مما يؤدي إلى وقوع أزمات جمة ناتجة -غالبا- عن سوء فهم أو سوء تقدير المقاصد الاتصالية للآخر، لأن اللغة في النهاية عبارة عن صيغ مخاطباتية في إطار وظيفي، لذا يجب أن تبتعد عن العمومية والشخصية الحميمة، وكل هذا بهدف التقليل من إمكانية تأويلها بشكل سلبي.

فعلى سبيل المثال، نجد أن هناك بعض الألفاظ أو العبارات المتداولة بشكل عادي في مجتمعات معينة، تكون بالمقابل محظورة ومعيبة وتحمل إهانة لمن توجه إليه في مجتمعات أخرى، وفي حال اشتغال التنظيم على مفردات من ثقافات مختلفة، فإن هذا الإشكال سيكون جليا أكثر، وهو ما أبانت عنه الملاحظة بالمشاركة من خلال تجربة إحدى المبحوثات التي تمت الإشارة إليها سابقا، لأنه كلما زادت الثقافة تعقيدا، ازدادت الحاجة إلى الاتصال خاصة اللغوي، لأن اللغة والقدرة على الاتصال بها بشكل صحيح تمثلان أمرين مشروطين في أي مجتمع مؤسسي، إذ نجد أن الكثير من الخلافات بين-شخصية للفاعلين يكون سببها الأول سوء فهم وتأويل اللغة الكلامية للآخرين من ألفاظ موظفة ونبرة صوت وحتى السياقات العامة للحوارات، كلها هذه أمور قد توتر الجو العام التنظيمي وتجعله مشحون.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

قد يتم النظر، في الكثير من الأحيان، للغة - كما اعتبرها دي سوسير-، منظومة من القواعد والمصطلحات التي تكون مستقلة بشكل كامل عن الأفراد الذين يعتبرون مجرد مستخدمين لها على اعتبار أنها موجودة قبلهم، لذا فهم ليسوا مسؤولين عما تحتويه في معاجمها من ألفاظ وعبارات قد لا يتقبلها الآخر، لكن دي سوسير ذكر -بالمقابل- بأن الأفراد مسؤولون تماما عن كلامهم من منطلق أن الكلام يختلف عن اللغة في كونه يُشير إلى طرق تطويعها واستخدامها من أجل تحقيق الأهداف الاتصالية المنشودة (تشاندرلر، 2002)، لذا يجب العمل بجد على التوصل إلى كبرولية تنظيمية واضحة بين جميع الأطراف الفاعلة، ذلك أنه يمكن اعتبارها الحل الأمثل للقضاء على الأزمات السالفة الذكر ومثيلاتها، لأن التغاضي والتغافل عنها قد يؤثر على المستويين النفسي والاجتماعي، من خلال اصطدام الفرد بواقع العجز عن التعبير عن ذاته بشكل سليم، ومواءمة صورته عن ذاته مع ما يُنتظر منه لغويا وتنظيميا، حيث تؤدي التراكمات النفسية الناتجة عن سوء فهم الآخرين إلى انتشار لغة اتصالية مؤسسية سامة وهدامة للعمل الوظيفي، تصل حد التحول إلى خطابات كراهية في الأوساط التنظيمية.

ب- الوجوه التنظيمية بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة والأزمات المنجزة عن عدم موازنة الـ EGO بين وجه الذات ووجه الآخر والوجه الجمعي المؤسسي: ملاحظة سجلت يوم: 2024/04/15 في أحد مجمعات التدريس بالجامعة المدروسة، أين دار نقاش بين مجموعة من المبحوثين حول المعاملة التي يتلقونها من أحد الأشخاص الذي يعمل معهم في نفس التنظيم، حيث قال (ة) أحد المبحوثين (ة) ان أكثر ما يستفزه (ها) في الموضوع هو تعابير وجه المعني والتي اعتبرتها (ها) غير لائقة، لما تحمله من استهزاء واستنقاص من الآخرين، ليجيب المبحوث الثاني قائلا: "هل رأيت كيف رمقني بتلك النظرة الحادة عندما ناقشته حول (...). تفصيل في موضوع النقاش (...).، أنا اعتبر هذا عنفا رمزيا حرفيا"، ليجيبه (ها) زميله (ها) وعلامات الغضب والرفض بادية على محياه (ها): "لا أزال أتذكر المرة السابقة عندما دخلت مكتبه (ذكرت) سبب الزيارة) أنا أحدثه بكل جدية وهو يبتسم بطريقة استفزازية ويرفع

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

حاجبيه وكأنه متعجب مما أقول، وبعدما أبدت غضبي وأجهمت في وجهه اعتبر ذلك تجاوزاً، يعني يحلل لنفسه ما يحرمه على الآخرين...".

ملاحظة أخرى يوم: 2025/02/24 أين تحدث (ة) أحد المبحوثين عن استيائه (ها) من أحد زملائه (ها) القدامى خلال مرحلة التكوين الجامعي حيث قال (ت) لقد التقيت فلان (ة) اليوم ابتسمت في وجهه ملقياً (ة) التحية، لكنه (ها) اكتفى (ت) بهز رأسه (ها) ووجهه (ها) كان جامداً لم يبادلني حتى التبسم، مع أنه لم يعتد ذلك شعرت أنه احتقني، ردت الباحثة قائلة: "ربما هو غاضب من أمر آخر أو مزاجه متعكر"، فاستطرد (ت) المبحوث (ة) قائلاً (ة): "هذا أمر غير مقبول، يجب على المرء أن يفصل بين الأمور، ما دخلي أنا بمشاكله؟"، ثم قال (ت) بنبرة كلها تأكيد: "أنا أقول لك كنت ابتسم في وجهه، فرمقني بنظرة من الأعلى إلى الأسفل واكتفى برفع رأسه وأدار وجهه لدرجة أنني بقيت أحاسب نفسي ربما أخطأت في أمر بدون قصد".

من خلال الملاحظتين السابقتين، يمكن القول أن الوجه بشكل عام يعتبر موطناً للغة ومختلف الأنظمة الرمزية، حيث تعد حركاته وإيماءاته علامات تتطلب من الآخر دراستها والتمعن فيها، وتلزمه بقراءتها. وبالرغم من عدم شفافيته المطلقة، إلا أن الحاجة الملحة لإيجاد لغة وجهية تشترك فيها مجموعة معينة أمر جد ملح، خاصة إذا كانت هذه المجموعة تقبع تحت نظام مؤسسي يفرض عليها تفهم الحالات المزاجية والعاطفية للآخر، والتي تظهر جليلة من خلال ملامح الوجه التي تُترجم إلى علامات تحكيها كل مركباته من عينين وحاجبين وأهداب وشفاه وجبهة وفم وحتى طريقة النظر، حيث يؤدي أي تغيير طفيف في حركة أحد هذه العناصر إلى تغيير الرسالة الوجهية بأكملها، ويجب على المؤسسة أن تعمل جاهدة على خلق نظام رمزي معروف ومتفق عليه من طرف كل الأطراف المتفاعلة في الحياة الوظيفية اليومية، وهذا بهدف محاولة وضع قوانين نسبية تشرح وتحلل دلالات وجوه الفاعلين التنظيميين بأقل قدر ممكن من سوء الفهم والتقدير.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

إن عدم قدرة ال EGO التنظيمي على فهم تموضع الأنا في حلقة التفاعلات المختلفة كنوع من الوعي الذاتي، وكذا عدم إيجاده لآليات محددة يُعرّف من خلالها بنفسه بشكل صحيح في مختلف المشاهد التفاعلية، وكيف يمكن لهذا ال EGO التنظيمي أن يتعرف على الآخر المتفاعل معه كنوع من الوعي الاجتماعي، "ومن ثم فهم النظرة الجماعية لهذه الذات والشعور الاجتماعي الذي يستغرق كل أفراد الجماعة كنوع من الوعي العام" (عماد، 2019) بتصرف، قد يؤدي إلى وقوع أزمات خطيرة نتيجة فهم الآخر على أنه مرفوض أو مهمش وأنه لا يحظى بالاحترام الذي يتوقعه من الآخر. وفي هذا الصدد وجب التطرق بإسهاب لبعض الأزمات التنظيمية التي قد تسببها التفاعلات السلبية لوجه ال EGO التنظيمي، ونذكر من أهمها:

ب-1- الأزمات التنظيمية الناجمة عن الاختلالات التفاعلية الما وراء بصرية: تعتبر العين من أكثر مركبات الوجه الصامتة تعبيراً عن مكنونات الأشخاص، ويمكن للأعين -في الكثير من الأحيان- أن تحكي وتصف ما يعجز اللسان عن إعطائه حجمه الحقيقي، حيث ليس بوسع هذا الأخير إلا تجسيد ووضع ما يخالج الشخص من أفكار ومشاعر وأحاسيس في قوالب لغوية متفق عليها اجتماعياً، والتي قد تعجز في العديد من الأحيان والمواقف عن توصيفها بدقة والتعبير عنها واستيعاب عمقها.

وقد يذهب الشخص، في العديد من المواقف، إلى إخفاء تلك المكنونات من خلال استعمال خطاب كاذب يحكي عكسها تماماً، كأن يقول الإنسان "أنا سعيد" بينما هو يضممر في نفسه حالات لا متناهية من الألم، في هذه الحالة تأتي النظرة لتكشف ذلك التعارض بين معاناة الذات داخليا وإنكارها لذلك لفظياً. نفس الشيء يكون سارياً داخل التنظيمات الإدارية، حيث يمكن لنظرة العين، إذا ما حملت رسائل إيجابية، أن تمثل جسر تواصل متين بين مختلف المركبات البشرية المؤسسية، كما يمكنها، في أحيان أخرى، أن تكون سبباً في وقوع العديد من الأزمات، نذكر كمثال على ذلك:

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

ب-2-أزمات ناتجة عن التجاوزات البصرية بين الفاعلين: يعتبر (Simmel, 1981) أن "النظرة بين الأشخاص تُعتبر أمراً جدياً حميمياً وعميقاً ودقيقاً، ولا تُتكون إلا في حال التواصل عن قرب وبخط مستويين العين والأخرى، كما أن أي نظرة جانبية لها طابعها المتفرد وكل التبادلات الحاصلة بين البشر، والتي تحمل في طياتها العداوة والحب والبرودة، ما كانت لتُشغل حيزاً واسعاً وربما كانت ستُهمش أحياناً لولا تبادل النظرات التي تأبى إلى أن تُعربها". من خلال ما سبق، يمكن القول أن تبادل النظرات بين الفاعلين يضع أوجههم في حالة من التماس، وما نسعى إلى تسليط الضوء عليه هنا، ليس ما يمكن لهذه النظرة أن تمنحه بل ما يمكن لها أن تسلبه من الذوات التنظيمية، حين تجعل الآخر يرى فيها الاستنكار والمقت تجاه شكله أو تصرفاته مما يطعن في قيمته وأهليته الوظيفية، حيث -وعلى سبيل المثال- تحمل النظرة إلى الآخر من فوق إلى تحت أي من أعلى الوجه وصولاً إلى القدمين بشكل متواصل لمدة زمنية معينة رسائل محملة بالاستصغار والإهانة والاحتقار، وفي ذلك هجوم صريح غير لفظي على هويته كفاعل مؤسسي خاصة، إذا لاقت تلك النظرة المعادية موافقة فاعلين آخرين.

هذا الشعور بفقدان ال EGO التنظيمي لماء وجهه وسط المجتمع التنظيمي من شأنه أن يخلق نوعين من الأزمات، أما الأولى فهي تحول الذات الممقوتة في نظر الفواعل التنظيمية إلى ذات رافضة للوضع الذي تعيشه وتسعى لإثبات نفسها وردع الآخر من خلال افتعال جملة من الأزمات التي قد تعيق سير العمل داخل المؤسسة، وقد تتطور وتتفاقم لتصل حد ممارسة العنف اللفظي والجسدي، وأما الثانية فهي انعزال المفردة وتقبلها لكونها فاقدة لكرامتها داخل التنظيم مما يمنح الآخر المتعدي الشعور بالقوة والرضا، وبهذا يكون التنظيم حاز على مفردة متجاوزة أرضت غرورها، وقد تتماهى لتمس فاعلين آخرين من جهة، ومفردة معزولة تفادياً للوجوه التي تجردها من قيمتها في كل مرة، مما يفقدها هويتها التنظيمية من جهة أخرى.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ب-3-أزمات ناتجة عن رداءة النظرة بين الفاعلين التنظيميين: إن جودة النظرة ومدتها الزمنية وكذا وجهتها توضح وتبين بوضوح كل الدلالات ذات الصلة بضرورة العلاقات التنظيمية بين المركبات الداخلية، حيث تمكن الملاحظات المعمقة لهذه الإشارات البصرية من تأويل مختلف الرسائل الاتصالية السارية، والتي يسعى من خلالها ال EGO التنظيمي، في معظم الأحيان، إلى البحث عن الاعتراف به في نظر الآخر، وبمجرد صدور بعض التصرفات كالتهرب المقصود من النظر للآخر، أو تجنب النظر إليه بشكل مباشر، يصبح ذلك في حد ذاته تعبيراً يُعجُّ بالدلالات، وبغض النظر عن سبب هذا التصرف، فإنه يجعل الآخر يشعر بعدم التقدير، وأنه ربما لا يستحق الاهتمام من خلال رمقه بنظرات ثابتة تجعله يشعر بأهميته وتمنحه ثقة أكبر في نفسه وفي الآخر. فتغيير اتجاهات النظر باستمرار خلال العملية الاتصالية البصرية يكون بمثابة رفض ضمني بالاعتراف بوجه الآخر، كما أنه قد يعرض صاحبه لأن يُعامل بالمثل من خلال تعمد تهميّشه.

كما تجدر الإشارة إلى الدور الكبير الذي باتت تلعبه الهواتف الذكية في جعل التواصل البصري في أدنى مستوياته، فانقطاع التواصل البصري بشكل مفاجئ نتيجة رنة تخطر بوصول رسالة نصية صغيرة، كفيل بجعل أحد الأطراف يعزل نفسه تماماً عن العملية التواصلية التي كانت حاصلة، ناهيك عن النظر المتواصل والإدمان لشاشات الهواتف، وكأن الشخص ينتشي لمجرد رؤية ضوء الشاشة مضيئاً، كلها أمور أصبح لها أثر بالغ في التعاملات البين-شخصية اليومية للمورد البشري التنظيمي، وتؤثر سلباً على مختلف التعاملات الوظيفية. وهو الأمر الذي تأكد من خلال عديد الملاحظات، حيث أبدت كل حصص العينة مراراً وتكراراً خلال المقابلات العرضية، استياءها من الاتصال غير الفعال سواء بين الطلبة المدروسين فيما بينهم، أو بينهم وبين أساتذتهم، أو حتى بين الأساتذة، أو خلال تعامل هذه الفئات مع الأطقم الإدارية، وتحدثوا عن عديد المرات التي تم فيها إنهاء العملية الاتصالية بسبب حالة عدم الرضا التي تحصل لدى أحد الأطراف بمجرد حمل الطرف الآخر لهاتفه لمجرد إلقاء نظرة عليه، واعتبروا ذلك إعلاناً صريحاً بعدم الاهتمام لما يقولونه، أو إبانة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

عن الضجر والتأمل حول ما يسمعه الآخر، وفي الحاتين يشعر المتحدث بالإهانة ويقرر بتر العملية الاتصالية، لأن النظرات الشاردة الضائعة بين مختلف الزوايا تعني، بشكل صريح ومباشر، تدني مستوى الاهتمام، مما قد يخلق العديد من الأزمات التي يكون السبب الأول فيها العزوف عن الاتصال البصري البين-شخصي المؤسسي بسبب رداءة التواصل عبر النظرات، مما يخلق فجوات وحواجز بين الفاعلين (لوبروطون، 2023)، ويسمح بفسح مجال للتأويلات السلبية والتقديرات التي قد لا تصدق أحيانا، وكما هو معروف، فإن عامل الشك وسوء الفهم يُعدان من أهم أسباب حدوث الأزمات التنظيمية.

ب-4- السيميائيات الأزموية الجسدية لل EGO التنظيمي: إن استخدام المنظور السيميائي في مجال إدارة الأزمات التنظيمية، خاصة في شقها المتعلق بالموارد البشري ليس مجرد استحضار من أجل الاستحضار ولا استعراض ابستمولوجي لمجموعة من المعارف، بل لأن أجساد الفاعلين داخل أي نظام تعتبر بُنى ثابتة للوجود (ميرلو بونتي، 1998)، كما تعتبر الوسيلة العامة لاكتساب وإدراك العالم (عز العرب، 2009). ويعكس الجسد التنظيمي، بكل وضوح، وجود هوية الذات الفاعلة التنظيمية، ويوحدها مع وجود المحيط المؤسسي عامة، لأن الذات التنظيمية في شكلها الملموس لا يمكن أن تنفصل عن الجسد وعن المحيط المؤسسي الذي يمثل عالمها الوظيفي (ميرلو بونتي، 1998، صفحة 392) بتصرف.

تعتبر الإشارات التي تولدها أجساد الفاعلين التنظيميين والطرق التي يتفاعلون بها حركيا، وكذا الرسائل الاتصالية التي تحكيها حركة اليدين وطريقة الجلوس والمسافة البين-شخصية خلال الكلام، مفاتيح لفك شيفرات البوادر الأزموية، لأنه -وبكل بساطة- الإنسان هو في حد ذاته المعنى، وهذا لكونه مبتكر الإشارات وصانعها ومفسرها في ذات الوقت، حيث يقول بيرس "لا نفكر إلا بواسطة الإشارات" (Peirce)، أي أنه من خلال بعض الإشارات والحركات الجسدية، يمكن أن نفهم ونعي وبوضوح ما يدور في فكر الآخر. وما يهمنا في هذا الصدد هو الحركات الجسدية للفاعلين التنظيميين، والتي كثيرا ما تكون لها أبعاد أزموية، حيث تتخذ عدة أشكال داخل المؤسسة نذكر منها: الكلمات أي اللغة المنطوقة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

والتي تم التطرق إليها في موضع سابق، الأصوات والتي يُقصد بها نبرة الصوت (مرتفعة، صارخة، منخفضة، ...)، حيث يعتبر الصوت أحد الفواعل التعبيرية الأزموية بامتياز، فمن الطبيعي أن تكون النبرة الصوتية بين الفاعلين التنظيميين متوسطة الارتفاع، بحيث تكون مسموعة وواضحة قدر الإمكان، فبمجرد فهمها على أنها صراخ، تصبح دالة على قلة الاحترام، والتجريح، والإنقاص من قيمة الآخر، خاصة إذا كانت أمام الملاء، فإن هذا قد يزيد الوضع سوءاً.

وهذا ما أكدته مخرجات عملية الملاحظة بالمشاركة بالجامعة المدروسة، حيث كان المبحوثون يشكون باستمرار من بعض المعاملات التي اعتبروها غير مقبولة من طرف أحد الفاعلين والذي كان غالباً ما يكون صوته عالياً حد الصراخ، ناهيك عن استعمال بعض الألفاظ الجارحة، وتعتمد إحراج الأشخاص أمام الملاء، الأمر الذي تسبب في ظهور انقسامات وتصدعات وتكتلات، إضافة إلى تصعيد الأوضاع تدريجياً، مما أدى إلى وقوع أزمات فعلية استلزمت تدخل الإدارة العليا بشكل حازم فيما بعد.

ويمكن قراءة اقتراب وقوع الأزمات التنظيمية عبر تلك الانزياحات الصامتة في الأطراف الجسدية الكبرى للفاعلين، تلك الأطراف التي تُفترض فيها العنوية والاستقرار، لكنها وبمجرد حلول بعض الاختلالات البنيوية، تتحول إلى مواطن ظاهرة لإفشاء غير مقصود للمكنونات، فعلى سبيل المثال اليدان حين لا تكونان منشغلتين بوظيفة أدائية واضحة تتحولان إلى أدوات اشتغال على الذات، وهو الأمر الذي أكدته الكثير من الملاحظات المعمقة، إذ كان المبحوثون في فترات معينة من القلق أو التوتر، أو حتى النفرة والغضب، يحكون ذلك من خلال العديد من الحركات على غرار الفك المتواصل، القبض والبسط الإيقاعي لراحة اليد، طرق خفيف على المكاتب دون غاية واضحة، أو حتى تشبيك قصري للأصابع، كل هذه الحركات لم تكن مجرد توترات فردية عابرة، بل كانت نوعاً من التفريغ الجسدي المُعبر عن قلق تنظيمي مكبوت، تسبب في جعل الفاعلين المدروسين عاجزين عن الإمساك الرمزي بالأوضاع التي كانوا يمرون بها، فيلجأ بذلك الجسد إلى محركات مختلف المشاعر

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

المكبوتة، خاصة السلبية منها، والتي قد تكون بمثابة المصباح الأحمر الذي ينذر بقرب الانفجار.

حيث تم، خلال الدراسة، مراقبة أحد المبحوثين عن كذب والذي كان يمر بمرحلة من الضغوط المهنية التي تحدث عنها في الكثير من المحطات، وكان جسده محملا بالشفيرات الدالة على ما كان يمر به، لكن الأمر الملاحظ أنه، وبعد فترة طويلة نسبيا من التحمل، تغيرت تعبيراته الجسدية، حيث أصبحت يداه أقل تعبيرا، بل يمكن القول أنهما أصبحتا منسحبتين من الفعل التعبيري الاتصالي، وكأنه يعلن عن فقدان تلك الحركات الانفعالية السابقة لمعناها داخل الحقل. مرافقا الحركة بعبارات تؤكد هذا المعنى، على غرار "لن أنفعل بعد الآن"، "تعبت من النقاشات العقيمة"، "لا أحد يفهم أو يقدر ما أحاول فعله".

الأرجل بدورها، تقدم دلالات عميقة لا تقل أهميتها عن تلك التي تقدمها اليدين، فعلى سبيل المثال، تلك الحركة المتواصلة والمتكررة للقدم تحت الطاولات أو المكاتب، أو التبديل المستمر لوضعية الجلوس، أو -على النقيض من ذلك- محاولات تثبيت القدمين بالقوة على الأرض في سعي لا متناه لتجسيد صور من الرسمية والشموخ، والتي كانت تعبر في الكثير من المواقف الملاحظة، على محاولات لإعادة ترسيخ الاستقرار ورسم انطباعات بالثبات والاستحواذ الرمزي في حقل وظيفي بات يشعر فيه صاحب هذه الحركات بالاهتزاز، في مثل هذه الأوضاع تصبح الأرجل بوصلة جسدية حقيقية للهروب أو التحصين الذاتي.

يمكن القول أنه، وعلى امتداد مدة الدراسة، كثيرا ما دلّ هذا الاختلال في حركات الأطراف زمنيا، لا بوصفها حركات معزولة، بل كتمظهرات حركية عاكسة لما يخالجه المبحوثين، على أن الأجساد التنظيمية كانت بعد فترات معينة من محاولة مقاومة الواقع وتغييره والثوران ضده، تدخل في حالة تدريجية مما يمكن أن نصفه باقتصاد الحركة التقشفية، حيث كانت تقل الإيماءات، وتختفي مرحليا بعض الحركات التشاركية الواسعة، ويصبح الجسد مقتصدا في الإمدادات الاتصالية، فالأذرع التي تكون في الفترات الأولى تتحرك

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بحرية خلال النقاشات، تسحب فجأة إلى الجذع، من خلال شدها إلى الخلف أو تثبيتها على المكاتب أو حتى وضعها في الجيوب، في إشارة واضحة إلى انكماش الأفق الفعلي للمفردة التنظيمية داخل الحقل. قد يعتقد غير المتتبع للمسارات القبلية لهذه الحركات أنها مجرد نوع من التهذيب المهني، لكنها في الحقيقة ترجمة جسدية قوية لإعادة ترسيم الحدود، وتحديد من يحق له الفعل، ومن عليه بالاكْتفاء بالحضور الصامت.

كل هذا، إضافة إلى العديد من التعبيرات الجسدية الأخرى التي تمت ملاحظتها، على غرار تفكك الإيقاع الجماعي الحركي، الذي كان دلالة واضحة على تأجج الأوضاع واقترب وقوع الأزمات البين-شخصية بشكل فعلي، حيث كانت حركات الجسد تصبح أسرع سواء من حيث الإيقاع التنظيمي أو تغيير الوضعيات باستمرار، وتبلور ذلك في العديد من الصور على غرار الوقوف قبل الجماعة أو حتى تعمد تأخير الوقوف بعد التحرك الجماعي، في إعلان رمزي عن بداية الانفصال الذاتي عن الزمن المشترك، والخلل الصريح في الانتماء التنظيمي.

في المقابل أيضا، تبين أن الأجساد التنظيمية تبني علاقات عميقة حتى مع الأرضيات والممرات داخل الحرم الجامعي، فالأقدام التي كانت تضرب الأرض بقوة خلال المشي في الممرات تكشف غالبا عن هجوم دفاعي يحاول صاحبه إثبات وجوده عبر الأصوات التي يصدرها والضغط على الأرض، أما الأقدام التي كانت تمشي بخفة وحذر بحيث بالكاد تلامس الأرض وفقط متعمدة عدم إصدار أي صوت أو لفت أي أنظار كانت -في الغالب- تسعى جاهدة للانسحاب وتقليل الظهور. وفي كلا الحالتين كان ذلك نوع من التكيف القلق مع الأوضاع، لتصبح بذلك أرضية الحقل الجامعي في حد ذاتها سطح أخبار يبين لمراقبه حدود شرعية من يمشي فوقه ويبين نظرته لنفسه، مجيبا عن سؤال محوري: "هل ما زلت أملك الحق في أن أكون هنا وبهذا الثقل؟".

مع مرور الوقت، تتحول كل هذه التعبيرات الجسدية إلى أنماط اتصالية يتشاركها الفاعلون دون تنسيق، هنا، لا تصبح الأزمات مجرد حالات خارجية تطرق أبواب الحقل

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

التنظيمي مرحليا، بل تغدو حالات متجسدة يُعاد إنتاجها مرارا وتكرارا، ووحده المتيقظ أو المستشعر هو من يلتقط هذه الحركية المستمرة ويدرك أن التنظيم على مشارف الدخول في مرحلة ما قبل الانفجار الأزموي الرمزي. خلال هذه المرحلة تصبح الأجساد واعية بما لم يُقل بعد، لتدخل بعدها في مرحلة صامتة كمحاولة منها للتكيف مع ما هو قادم، سواء كان انهيارا أو إعادة تموضع.

كل ذلك بالإضافة إلى السلوكات والحركات وحتى الروائح، إذ أصبحت هذه الأخيرة تعبر، بشكل صريح، وفي كثير من الأحيان، عن شخصية مُستعملها، فنجد منها ما يُحاكي معنى النقاء والنظافة، ومنها ما يُحاكي القوة أو الجاذبية أو الانتعاش ومنها ما يُشير إلى أن مُستعملها شخص قيادي وجدي،...، حيث تكون كلها محملة بمجموعة من الرسائل التي تعج بالمعاني والتي من شأنها أن تجعل الآخر يحدد النمط الاتصالي الأمثل للتعامل. ولكن هذه المعاني تبقى مبهمة وعويصة الفهم والاستساغة إذا ما لم يتم ربطها بحقل دلالي مألوف لدى الفاعلين، فمثلا حركة فتح راحة اليد ورفعها أثناء الحديث تبقى صعبة التفسير لدى المتلقي إذا ما لم تقترن بحركة أو دلالة لغوية أو جسدية تشرحها، فإن كان رفع اليد مُرافقا للابتسام، فإنه قد يدل على المزاح مثلا، وإن اقترن بملامح غاضبة أو نبرة صوت حادة، فإنه قد يدل على التذمر أو التهديد بالعنف الجسدي. وتعتبر التنظيمات مسرحا كبيرا لمختلف هذه الإشارات الجسدية التي تحمل دلالات تُنبئ بوضوح بقرب وقوع الأزمات، خاصة تلك الناجمة عن تفاقم الصراعات بين- شخصية بين الفاعلين، ولكن تدارسها من منظور سيميائي قد يجعل أمر فهمها والتصرف فيما يخصها بشكل مناسب أمرا أسهل، لكن هذا النوع من التحليل يحتاج يقظة تنظيمية عالية وعلى قدر كبير من المهارة.

وفيما يلي، نستعرض كيف لليقظة الاستراتيجية بصفقتها نظاما رقابيا فعالا، أن تتحول إلى مُستشعر سيميائي للبوادر الأزمية التي يمكن استخلاصها من خلال مختلف طرق التواصل بين الفاعلين التنظيميين (لغة العين، اللغة المنطوقة، لغة الجسد أو حتى نبرة الصوت)، فكيف يمكن للمؤسسة أن تخلق لنفسها نظام يقظة سيميوطيقي؟

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

04- اليقظة الاستراتيجية نظام رقابي مقترح لإدارة الأزمات الثقافية بجامعة بسكرة: تعتبر الأزمات الناجمة عن الصراعات بين-شخصية سواء بسبب الاختلافات الثقافية بين الفاعلين، أو غياب اللغة المشتركة، أو حتى الشك وسوء الفهم المترتين عن القراءات والتأويلات الخاطئة لبعض الإشارات اللغوية والجسدية، من أعقد أنواع الأزمات التنظيمية، وهذا راجع لكونها متعلقة أساسا بالعلاقات الإنسانية المتسمة بالتعقيد اللامتناهي، مما يصعب من إيجاد حلول لها لتجد المؤسسة نفسها في موقف المسير والمهدئ للأوضاع، مع محاولة التفاوض الدائم مع الفاعلين للتوصل لإيجاد حلول وسطية، لكن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو: هل يمكن للتنظيم أن يسلك نسقا معيناً يمكنه من استشعار الإشارات الأولية لهذا النوع من الأزمات؟ ومن ثم هل يمكنه اتخاذ الإجراءات التي من شأنها أن تحول دون احتدام الأوضاع والوقوع الفعلي للموقف الأزموبي؟

على اعتبار أن لليقظة الاستراتيجية نظام رقابي فعال في الكشف عن أي اختلالات في الوضع المؤسسي العام، والتي يمكن أن تكون لها عواقب مادية ومعنوية وخيمة، وبما أن الثقافة التنظيمية، وبكل ما تحتويه من سمات، تعد المحدد الأول لسيروية العلاقات بين الفاعلين، فإن أي خلل فيها قد يهدد المنظومة العلائقية بين كل المركبات البشرية، لذا وجب على المؤسسة أن تكون جد فطنة بشأنها وهو الأمر الذي يوفره جهاز اليقظة الاستراتيجية. وفيما يلي، سنحاول اقتراح نموذج يوضح طرق وميكانيزمات إدارة الأزمات الثقافية في المؤسسة، واكتشافها من خلال مدلولاتها السيميائية، استنادا لنظام اليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد وظائف هذا الجهاز في مثل هذه المواقف الأزموبية.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.



- من إعداد الباحثة -

شرح النموذج: يوضح النموذج أعلاه دور اليقظة الاستراتيجية في التنبؤ بالإشارات الأولى للأزمات ذات الطابع السيموطيقي الثقافي داخل التنظيم من جهة، كما يقدم حلولاً مقترحة لحل كل منها في مراحلها الأولى من جهة أخرى، وأول ما تم التطرق إليه من خلال النموذج هو الأزمات الناتجة عن الاختلافات الثقافية والانغلاق التنظيمي الذي يحول دون تقبل الآخر، فالرقابة الدائمة على المكونات البشرية المؤسسية، بما فيها المستجدة التي تحمل مركبات ثقافية دخيلة، ومن ثم البحث والتعرف على مواطن الاختلاف بدقة من ناحية المعاملات وبعض البروتوكولات، فمثلاً التأخر عن المواعيد في ثقافات معينة يحمل دلالات

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ليست بالجيدة أمر بالغ الأهمية، لذا فإن معرفة الطبيعة الثقافية للعناصر الجديدة، ومن ثم جعلها تفهم ثقافة الآخرين الذين استقدمت للعمل معها وكذا حثها على تقبلها من خلال تقديمها بالشكل اللائق أمر بالغ الأهمية.

ف نجد -على سبيل المثال- في المؤسسات الرائدة يتم عقد اجتماعات استثنائية بهدف تقديم الفواعل المستجدة، خاصة إذا كانت ستلعب أدوارا ريادية في التنظيم، أين يتم تعريف كل الأطراف ببعضها البعض، في جو يبعث على تقبل فكرة التعاون الوظيفي لأجل تحقيق الأهداف التنظيمية الكبرى، وفي المقابل فإن المؤسسات المتغافلة عن أهمية ذلك تجعل الفاعلين الجدد يصطدمون بمختلف العناصر الأخرى بعنف نتيجة للأسباب المذكورة سابقا.

الأمر الثاني الموضح في النموذج، هو ما يتعلق باللغة التنظيمية، حيث -كما أسلفنا الذكر-، تعد اللغة من أهم طرق الاتصال وأكثرها فعالية، كما يمكن لها، في نفس الوقت، أن تكون من أهم البواعث الأزمومية داخل التنظيم، ويمكن لجهاز اليقظة الاستراتيجية أن يستشعر أولى هذه الإشارات الأزمومية من خلال البحث عن الصيغ اللغوية التي تُشكل مصدر اختلاف حول مدلولاتها بين الفاعلين، ومحاولة شرحها واستيضاحها أو استبدالها، إن اقتضى الأمر، بأخرى تلتف حولها كل الأطراف، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الاجتماع بالأطراف ذات المعاجم اللغوية التي من شأنها أن تُشكل خطرا على استقرار الوضع العام، وإعلامها وتوعيتها بأهمية إيجاد لغة تنظيمية مشتركة ومُتفق عليها بين الفاعلين بهدف التقليل من سوء الفهم والتقدير.

الأمر الثالث والأخير، متعلق بالتيقظ تجاه الإشارات والدلالات الجسدية التي تنبئ بشكل واضح بإمكانية وقوع الأزمات البين-شخصية بين الفاعلين، بما في ذلك نبرة الصوت ولغة العيون وكذا حركة الجسد، حيث تعتبر مسألة رصد الأطراف الفاعلة التي تعاني مشاكل في التواصل مع الآخرين، على سبيل المثال، أولئك الأشخاص دائمي التعامل بنبرة صوت مرتفعة أو صارخة، حتى ولو كان ذلك عن غير قصد، أو الأشخاص الخجولين الذين يجدون أنفسهم عاجزين، في الكثير من المواقف، عن إكمال عمليات التواصل البصري بفعالية، وحتى

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الأشخاص الذين يوظفون جسدهم بشكل غير سليم في مختلف المواقف الاتصالية، كرفع اليدين أو استعمالهما بشكل مفرط، أو عدم قدرتهم على تقدير المسافة الجسدية المثلى خلال الحديث مع الآخر، ومن ثم إعلام الجهات العليا بذلك، أمر يُمكن المسؤولين من اتخاذ العديد من التدابير على غرار تنظيم دورات تكوينية للمعنيين حول طرق الاتصال السليم والفعال لغويا وجسديا، وهو ما قد يساهم بشكل كبير في تغيير أو تعديل مختلف السلوكات والممارسات البين-شخصية داخل التنظيم، وبذلك، تكون المؤسسة قد تمكنت من وقاية نفسها من مجموعة أزمات كانت وشيكة الحدوث لولا التيقظ بإشاراتها الأولية.

من خلال كل ما سبق، يمكن القول أن ممارسة يقظة استراتيجية متعلقة بالجوانب الثقافية داخل التنظيمات، أمر بالغ الأهمية ولا يمكن الاستغناء عنه في المؤسسات الحديثة خاصة تلك التي تسعى بكل السبل لجعل نفسها في حالة دائمة من التفتن تجاه أي عوامل تهديد قد تفسد صفو استقرار وضعها العام.

ثانيا: سيكولوجية الإيغو (EGO) التنظيمية في الجامعة المدروسة بين ثنائية اللاشعورية في افعال الأزمات والبحث عن المثالية في الممارسات: بالإضافة إلى كل الأزمات التي قد تنتج عن مختلف الاختلالات السيميوطيقية التي تم التطرق إليها سابقا، أثبتت الملاحظات المتكررة، العديد من الأزمات التي قد تتمخض عن بعض الجوانب النفسية للعاملين والتي نذكر منها ما يلي:

ملاحظة تمت على أحد المبحوثين، حيث كان (ت) في كل مرة تتم فيها زيارة مكتبه (ها) لأغراض إدارية، يحاول إشعار الآخر بشتى الطرق بأنه (ها) شخصية مهمة وأن منصبه (ها) حساس، وأنه الأمر النهائي، وهذا من خلال الكثير من الكلمات والممارسات، نذكر منها عرقلة بعض الإجراءات البسيطة، ثم فجأة يجد لها حلا يشعر الآخر أنه قدم له خدمة كبيرة وأن لولا مساعدته لما تم قضاء تلك الحاجة، الكلام الكثير والثرثرة التي تدور كلها في فلك شخصه (ها) ودرجة كون مهامه (ها) متعبة أكثر من مهام غيره (ها)، لكنه (ها) بالمقابل كان (ت) دائم (ة) الارتباك ومتقطع (ة) الكلام، ويتحدث بأفكار غير مرتبة. كان (ت)

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

المبحوث(ة) كثير الحركة وتلمس الأشياء الموجودة فوق مكتبه(ها) من أوراق أو غيرها، جلسته(ها) كانت منطوية إضافة إلى كونه(ها) كثيرا ما يغلق أو يشبك يديه(ها) مع بعض، كل هذا كان يوحي بارتباك(ها) وقلة ثقته(ها) بنفسه(ها) على عكس ما كان(ت) يحاول إثباته بكلماته.

ملاحظة أخرى كانت بتاريخ: 2025/03/04 على مستوى إحدى الإدارات بالجامعة المدروسة، أين تم تسجيل طلب مقابلة مع أحد المسؤولين والبقاء في قاعة الانتظار لإجراء المقابلة، خلال ذلك الوقت، كانت الباحثة جالسة مع طالبتين ينتظران دورهما أيضا للدخول لمقابلة ذلك المسؤول، كانت إحدى الطالبات بحاجة إلى إمضاء وثيقة مهمة ويبدو أنها بقيت لمدة طويلة وهي تتردد على ذات الإدارة من أجل نفس المشكل الذي اعتبرت أنه تعسر عليها. في هذه الأثناء، تدخلت إحدى المفردات البشرية التي تشغل منسبا متدنيا نوعا ما الذي كان (ت) يستمع لكل الحوار الذي كان يدور، ليطلب منها أن تريه(ها) الوثيقة التي تريد إمضاءها، وبعد النظر إليها لفترة مطولة قال لها: "لماذا لم تخبريني قبلا بهذا الأمر؟" وقال أنه سيأخذ على عاتقه حل الإشكال، وبقي لمدة ساعة تقريبا يروي إنجازاته ثم قال عبارة أبانت وأوضحت كل مكنوناته تمثلت في: "انتم تستحقرون أصحاب الوظائف الدنيا كأعوان الاستقبال والحرس والسائقين، ضعوا في الحسبان أن بإمكانهم قضاء حاجات متعلقة بالمسؤولين الكبار تصعب على الموظفين الجالسين خلف المكاتب والذين يعتبرون أنفسهم ذوي أهمية".

بقي ذلك العون طيلة مدة انتظار تلك الطالبة يعدد المرات التي ساعد فيها الناس، ويصف أهميته ومكانته لدى المسؤولين، ثم غاب لفترة من الزمن، ليعود مبتسما يمشي متفائرا مضخما جسده، فاردا لكتفيه، يلعب بتلك الورقة بين يديه، أعطاها الورقة قائلا: "لقد تم الأمر وأنت التي كنت كل يوم هنا تنتظرين الإذن بالدخول للمسؤول، في المرة القادمة احرصوا على إخباري بالإشكال الذي تريدون حله عليكم تجدون ضالتكم هنا"، وعاد إلى الجلوس على كرسيه وهو يتصفح هاتفه ويلتف بالكرسي يمينا ويسارا.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

كان بإمكان ذلك الشخص تقديم المساعدة دون كل تلك المقدمات وكثرة الكلام، إلا أن كل ما قام به يظهر سعيه الكبير إلى إظهار أهميته ومكانته، لأنه ربما يعاني من استصغار بعض الأشخاص لمنصبه وهذا ما ثبتته عبارة "تستحقرون أصحاب الوظائف الدنيا"، لذلك يسعى لإثبات العكس، وبالرغم من أن نهاية الموقف كانت إيجابية بقضاء حاجة الطالبة، إلا أن تكرره قد يسبب بعض المشاكل كتداخل المهام وعدم احترام السلم الإداري ...

في الحقل التنظيمي المدروس، يبدو أن الذوات التنظيمية لا تجسد أفعالها فقط من خلال ما يُقال أو يُفعل، بل من خلال اندفاعات لا واعية تؤثر على كل هيكل العلاقات الرمزية. حيث تبين الملاحظة الأولى فاعلا يحاول باستمرار أن يقدم نفسه على أنه عنصر حيوي وحاسم داخل التنظيم، متحدثا عن حساسية موقعه وأهمية دوره في كل موقف اتصالي، ويبرز الأسلوب اللغوي والاتجاهات السلوكية التي يختارها أنه يسعى لفرض سيطرة كاملة ومكانة عالية. لكن بالمقابل، هذا الأداء الباهت تعريه تلك الانفعالات الخفية التي كانت تحكمها تصرفاته ونبرته وجسده، والترددات الكبيرة خلال الاتصالات الكلامية، وحتى ذلك الارتباك الظاهر في لحظات الحلول المفاجئة المزعومة التي كان يقدمها، حيث تمثل كل هذه المحاولات للهيمنة الرمزية انفلاتات لا واعية للهو الذي يسعى لإثارة اضطرابات رمزية دقيقة. فالهنا ليس مجرد دافع نفسي، بل تطور ليصبح محركا أزمة رمزيا يختبر من خلاله الحقل الاجتماعي مكوناته، حيث يعيد الحقل اختبار مكانة الفرد بشكل دوري ومستمر، ويجبره على مواجهة حدود سلطته الحقيقية موازاة مع صورته المظهرية.

أما فيما يخص الملاحظة الثانية، فهي تضيف بعدا تفاعليا آخر، حيث تجسد صورة الفاعل ذي الوظيفة المتواضعة، الذي يركز على الأهمية الرمزية للخدمات التي يقدمها للآخرين، ويطيل الكلام عن تأثيره ومكانته، رغم محدودية سلطته الرسمية.

لغة الفاعل الكلامية هنا، تصبح بمثابة أداة لإشباع رغبات الهو في الاعتراف والتفوق الرمزي، بينما يحد الهيكل الاجتماعي من إمكانياته الواقعية، لتكون النتيجة عبارة عن

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

تفاعل مزدوج بين الرغبة اللاواعية في السيطرة والقيود الموضوعية للوظيفة، ويصبح كل حديث عن القدرة على تقديم المساعدة، أو التفوق الرمزي ما هو إلا محاولة لإعادة إنتاج هيمنة رمزية غير محققة في الواقع، في حين أن هيكل الحقل الاجتماعي الواقعي يعمل كقوة تحد من هذا الطموح، مما يولد توترات متكررة بين ما هو كائن فعلا وما يتنى الفاعلون أن يكون.

تفسر هذه الحالات التي تمت ملاحظتها، كيف يمكن للهو التنظيمي أن يصبح مصدرا لا واعيا للأزمات الرمزية قبل أن تتحول إلى اضطرابات حقيقية. فكل محاولة لإظهار الأهمية، وكل إعادة تأكيد على المكانة، وكل إسقاط للهبة، ما هي إلا إشارات مبكرة تظهر الصراع الداخلي المستمر بين الذات اللاواعية والحقل الاجتماعي التنظيمي، فاللغة والسرد وكل التفاعلات الرمزية الأخرى، تعمل كرموز تفكيكية تمكننا من فهم التناقضات بين الرغبة الداخلية للهيمنة، والقيود المفروضة من طرف الحقل الاجتماعي حيث يجد الفاعلون أنفسهم في حالة من الاختبار الذاتي مما يضطرهم لإعادة إنتاج مواقعهم الرمزية بشكل دائم.

ومن المنظور البوردياوي، فإن كل فاعل يسعى لتثبيت رأسماله الرمزي مقابل الآخرين، ولكن الهو يكشف عن الأبعاد اللاواعية لهذه الديناميات، على غرار الرغبة في الهيمنة، والسعي المستمر لإظهار المكانة، كلها تعد محركات للأزمات الرمزية قبل أن تظهر في السلوكات الوظيفية الرسمية.

من خلال ما يلي، سنحاول التطرق إلى مختلف التناقضات التي تعانيها الـ EGO التنظيمية للوصول إلى التوافق النسبي بين متطلبات الهو التنظيمي اللاحدودة في الوصول إلى القوة، والسلطة وتطويع الآخرين، بغض النظر عن الطرق والوسائل والصراعات التي قد تعترضها، وبين الكبح والقمع الذي تفرضه أنها العليا بصفتها ضميرا تنظيميا دائم الصحوة، والذي يستمد شرعيته من القواعد السوسيو-تنظيمية، ويستند في أحكامه إلى القيم الأخلاقية.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

01: الهو (ID) التنظيمية باعتبارها قوى لا واعية مثيرة للأزمات في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة

تعتبر غريزة الصراع من أهم الغرائز ذات الصلة المباشرة بالموضوع، وقد ظهرت كمؤشر قوي بين كل حصص العينة المدروسة من طلبة وأساتذة وموظفين إداريين، ولا نقصد في هذا الموضع الصراع التنظيمي الصحي الذي نظّر له عديد الفلاسفة والمفكرين، والذي إذا أسقطناه على مجال التنظيم يمكن أن نذكر أنه يعتبر، أن المنظمة لا يمكن لها أن تتطور إلا في ظل وجود الصراع، ويقصد به هنا، التنافس في الأداء والعطاء الوظيفي، وأن عملية التصارع الدائم بين المركبات البشرية التنظيمية تفسح المجال لظهور قوى جديدة أكبر من سابقتها، أي تزيكي مبدأ تكافؤ الفرص في الظهور وإثبات الذات العاملة، وإبراز الروح الإبداعية، كما أنها تفرض مبدأ البقاء للأقوى، أي أن الأقوى أداء والأكثر مهارة والأعلى علما يكون أحق من غيره في اعتلاء المناصب والبقاء على رأسها.

أي أننا لا نعني في هذا الموضع ممارسة الفعل المضاد للتضاد بالشكل السليم، بل المقصود هنا هو الصراع المرضي القائم على احتمالين، إما الصراع من أجل الصراع و فقط، وهذا ما يفرضه الانفعال والشعور بالغضب الدائمين، (فهمي)، وإما إشباعا لغريزة بسط النفوذ، والسيطرة على الآخر وتطويعه قصرا، وحب الظهور حتى لو كان ذلك دون استحقاق، وفي كلا الحالتين يعتبر الأمر جد خطير على الوضع العام للتنظيم.

لكن الأمر الملاحظ والمقلق، أن الصراع التنظيمي غير الصحي داخل التنظيم المدروس غالبا ما يُحتزل في كونه مجرد أزمة طارئة تستدعي تدخلا ظرفيا، بينما هو في الحقيقة يظهر كإشارة إنذارية مبكرة على فشل النسق في ممارسة يقظة استراتيجية قادرة على التقاط التحولات الدقيقة التي تسبق الانفجار الصريح للأزمات.

فالتوترات التي تتراكم بين طلبة الدكتوراه، والأساتذة، والإداريين، لا تتشكل فجأة بل تتسرب عبر تفاصيل الحياة الجامعية اليومية وتظهر في صور عدة مثل: مسألة التربصات العلمية بالنسبة للطلبة والأساتذة والموظفين على حد سواء، والتي أصبحت أقل حدة خاصة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بعد مساعي الهيئات الوصية لإيجاد حلول لها، من خلال استحداث منصات خاصة بمعايير موحدة للحد من مثل هذه الخلافات، إضافة إلى التنافس على اعتلاء مختلف الهيئات العلمية، أين تكثر التكتلات وترتفع مستويات الصراع، أو حتى صورة الصراع حول اعتلاء المناصب بين الموظفين، وهو الأمر الذي أكد عليه المسؤولون على الجامعة المدروسة من خلال المقابلات المعمقة التي أجريت معهم فيما بعد.

إن غياب اليقظة في مثل هذه الحالات ليس مقترنا بانعدام المعلومة، بقدر اقترانه بالعجز عن إعطاء قراءات وتأويلات صحيحة لها، حيث أظهرت الملاحظات الميدانية المعمقة، في العديد من المرات، أن مكونات التنظيم التي تفتقد إلى الدرجة الكافية من اليقظة تميل إلى تطبيع الاختلالات، خاصة الناتجة عن الصراع بدل مساءلتها، فيعاد بذلك تفسير الصراع بوصفه مجرد سوء فهم أو إشكالات خاصة وفردية، لا تستدعي التدخل، بينما هو في الواقع تعبير صريح عن غياب الانسجام البنيوي بين فاعلين تنظيميين غير متكافئين، تفرض عليهم حقيقة تشاركهم لحقل واحد إلزامية الاستمرار في التفاعل دون أي تيقظ تجاه أنماطه ودينامياته، الأمر الذي يضعف إمكانيات استشعار التوترات قبل أن تتصلب وتأخذ أشكالا متعددة من المقاومة الصامتة أو العنف الرمزي.

- مسألة أخرى متعلقة ببعض الاختلالات الاتصالية داخل التنظيم: ملاحظة سُجلت على مستوى التنظيم المدروس، حيث كان معظم المبحوثين يشتكون، ولمدة زمنية معتبرة من الطريقة الخاطئة في التواصل لأحد الشخصيات والذي اُسم (ة) بصوته (ها) المرتفع، وصرامته (ها) الشديدة، وخشونته في التعامل مع أقرانه، ناهيك عن بعض المحطات التي وصل فيها الأمر حد بعض التجاوزات اللفظية، حيث اتفق المبحوثون على وصف هذا الشخص بأنه (ها) غليظ نوعا ما في تعاملاته، لا يقبل استيعاب آخريقترح عليه أو يشاركه في اتخاذ القرارات، أو حتى إبداء التحفظ والنقد حول بعض المواقف.

وهو الأمر الذي وضع التنظيم المدروس في حالة أزمة استلزمت منه اللجوء إلى استراتيجية المواجهة المباشرة مع قوى الأزمة من خلال عزلها تماما وإبعادها عن المنظومة الإدارية،

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

وهو ما يحسب لمتخذ القرار، ويبين أن الإدارة العليا على جاهزية عالية للتصدي وإدارة هذا النوع من الأزمات. لكن ما يؤخذ عليها هو أنها لم تكن على قدر كاف من التيقظ مما صعب التصدي للأزمة خلال مراحلها الاستشرافية الوقائية، والذهاب إلى المراحل والخطوات التطبيقية العلاجية، التي جاءت كمجاعة للوقوع الفعلي للموقف الأزمي.

من خلال كل ما سبق، يمكن القول بأن غريزة السيطرة إشكال نفسي كبير خاصة داخل التنظيمات، لأنها غالبا ما تدفع صاحبها للشعور بأنه ذات ضخمة، خولت لنفسها سلطة التحكم في الآخر والتعالي عليه وظيفيا دون اعتبار للضوابط القانونية والأخلاقية.

وتجدر الإشارة إلى أن الذات المتسلطة قد تمثل أي فرد داخل التنظيم، وليس بالضرورة أن تكون ذات مكانة وظيفية رفيعة، وهو الأمر الذي ثبتته الملاحظة التي سجلت بتاريخ 2023/11/26، في حديث جانبي بين مبحوثين، كانت الباحثة حاضرة، بحكم سعيها لاستخراج وثيقة إدارية، وبالرغم من كونهما تفادا ذكر اسم الشخص أمام الباحثة وتعهدا الحديث بطريقة مشفرة، إلا أنه كان من الواضح أنهما كانا يتحدثان حول بعض تصرفات زميل لهما يشغل وظيفة أدنى منهما إداريا، حيث تحدثا عن كون هذا الأخير يحاول لعب دور غيره من خلال محاسبة زملائه عن أي تأخر، أو خروج من المكتب وسط الدوام لغرض معين، حيث قال (ت) المبحوث (ة) الأول: "عند دخولي، رفع يده وهو يناظر الساعة، ثم نظر إليّ قائلا أنت متأخر(ة) اليوم، قالها وهو يتظاهر بأنه يمازحني لكنه في الحقيقة يتعمد ذلك، الأمر مستفز حقا، ثم أني كنت في مهمة المسؤول على علم بها، من يكون هو لأبرر له في كل مرة، لقد تجاهلته في العديد من المرات لكن أظن أني يجب أن أضع حدا لهذا".

ضحك (ت) المبحوث (ة) الثاني (ة) قائلا (ة): "الأمر بالنسبة لي أصبح معتادا". المبحوث (ة) الأول: "الأمر زاد عن حده". اضطرت الباحثة لمغادرة الغرفة قبل سماع بقية الحديث، لكون المبحوث (ة) تعمد (ت) السرعة في استخراج الوثيقة التي كانت الباحثة بحاجة، لتصرف ويتمكن من إكمال الحديث بأريحية أكبر مع زميله (ها).

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

تتبن هذه الملاحظة أنماطا وديناميات للسيطرة تتجاوز حدود الوظيفة الرسمية، لتستقر في مستوى أعمق من التمثل الذاتي للسلطة، فالفعل، في حد ذاته، لا يستمد شرعيته من موقع تنظيمي واضح، بل من اندفاع داخلي نحو الإحاطة بالآخر وضبط حركاته، وكأن التنظيم لا يكتمل إلا عبر مراقبة أجساد الفاعلين وإيقاعاتهم اليومية.

في مثل هذه الحالات، لا تُمارس السيطرة باسم الشرعية القانونية، بل تحت مسميات كالحرص والانضباط، في محاولة لمنحها طابعا أخلاقيا زائفا، يخفي تلك الرغبة غير الواعية في الامتلاك الرمزي للمجال.

ومن خلال ردود أفعال الفاعلين، يظهر أن ما أثار حفيظتهم لم يكن فعل المراقبة في حد ذاته، بقدر ما كان ذلك الاختراق غير المعلن لحدود الاعتراف المتبادل، فحين يراقب فاعل ما زميله دون أي تفويض صريح، فإنه بذلك يعيد ترسيم علاقات القوة داخل الحقل التنظيمي، ويضع نفسه -رمزيا- في موضع أعلى، حتى وإن كان ذلك الاعتراف هشا وغير معترف به رسميا.

من هذا المنظور، تتجلى بكل وضوح غريزة حب السيطرة، كاستجابة للفراغ أو الغموض الناتج عن غياب رسم حدود صريحة وواضحة للأدوار المنوطة بالفاعلين، حيث يسعى الفاعل المحب للسيطرة - في هذه الحالة - إلى تعويض هشاشة موقعه عبر توسيع مجال تدخله.

كما تشير القراءة التحليلية للمشهد إلى أن غياب اليقظة الاستراتيجية داخل التنظيم يسمح بتطبيع مثل هذه الممارسات في بدايتها، بوصفها مجرد سلوكيات فردية معزولة، بينما هي في الواقع إشارات ضعيفة تنذر ببعض الاختلالات العميقة في عمليات توزيع الأدوار وحدود المسؤولية للذوات التنظيمية، فالتنظيم عندما لا يلتفت لمثل هذه الانزلاقات الدقيقة في الممارسات اليومية، يتيح لغريزة السيطرة أن تتحول إلى نمط اشتغال، يولد بدوره مقاومات صامتة وتوترات كامنة، لأن اليقظة الاستراتيجية، عندما تعمل بشكل فعال داخل التنظيم

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

فإنها تنفذ إلى هذه التفاصيل الهامشية، وتفك فيها شيفرات تلك التعبيرات اللاشعورية التي تسعى لإعطاء السيطرة التنظيمية تأطيرا شرعيا عبر الأجساد لا عبر المعنى.

02: الأنا ال EGO التنظيمية باعتبارها قوى واعية مسببة للأزمات في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة: يعتبر الإيغو عند فرويد من أعقد مكان النفس البشرية، بالنظر لمكانته التي تتوسط جنون الهو، ومطالبه المتعددة الراضية لفكرة التأجيل لأي رغبة، ومثالية الأنا الأعلى الناقم على الهو والناقد المستمر لانفلاتاته، لذا فإنه يعتبر نقطة اللقاء ومسرح الصدمات المباشرة التي تنصف بالعنف بين قوتين متعارضتين تماما، كل هذا يجعله مطالبا بأن يمثل الجزء المعتدل والمتزن، الذي يحاول تحقيق رغبات الهو عبر الانصياع وقبول تقمص بعض موضوعاته، دون مناقضة دوافع الأنا الأعلى.

أما في المجال التنظيمي بالجامعة المدروسة، فإن هذا التعقيد يتضاعف العديد من المرات، نظرا لما تحويه هذه البيئة من إشكاليات، حيث يجد الأنا نفسه فيها بين مطرقة الإفصاح عن مكونات الهو التنظيمية التي تم التطرق إلى بعضها سالفًا، وسندان وقاية نفسه منها عبر كبتها استجابة لأوامر الأنا الأعلى، إذ يسعى الأنا التنظيمي جاهدا للحفاظ على وحدته وسط تعدد الذوات المكونة لشخصية المفردة التنظيمية، لكن، وبالمقابل، لا يمكننا إنكار الحالات الكثيرة التي يكون فيها الإيغو التنظيمي ممزقا نتيجة عجزه عن حل الصراعات بين الذوات الأخرى، مما يجعله يقدم على أفعال وسلوكيات، أو ربما يتخذ قرارات وبالرغم من وعيه التام بها، إلا أنها قد تعود بالسلب عليه وعلى التنظيم الذي يعمل ضمنه، ونذكر من هذه الإشكاليات ما يلي:

- إشكالية ال EGO التنظيمية والأزمات المنجرة عن غريزة التملك والميل إلى العدوان:

حيث يعتبر التملك أمرا مكتسبا، يرافق الإنسان منذ طفولته ويتطور معه طيلة حياته كما أن هذه الوظيفة تعتبر إحدى وظائف ال EGO (فهمني) فهي تأتي نتيجة الشعور بالإحباط والعرقلة، التي تدفع الفرد لتبني عقلية هدامة. وعادة يتم اكتساب هذه الغريزة في ظل بيئة غير سوية، مارست على الفرد سلسلة طويلة من السلوكات المحبطة والقمعية، مما يدفعه، كرد فعل

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

واع منه في إطار الدفاع عن ممتلكاته بما فيها وظيفته، وبكل ما يملك من قوة، إلى تشكيل تحالفات وافتعال أزمات أو حتى التخطيط لانقلابات تنظيمية، مما قد يجره وباقي مكونات التنظيم للبقاء في حالة من عدم الراحة والاستنفار الدائم، نتيجة لغياب الثقة وانتشار السلوك العدواني بين كل مفردات التنظيم.

وهو ما أبانت عنه معاشية أزمة بين مجموعة من المبحوثين الذين حدث بينهم خلاف حول بعض الأمور المتعلقة بالعمل، حيث اعتبرت مجموعة منهم أن المجموعة الأخرى أقدمت على تهملها، واستحوذت على بعض حقوقه (ها)، مما نتج عنه بعض التجاوزات والخلافات التي تطورت لتتحول إلى عداوة أفرزت تشكل تكالات متعارضة تماما تعمل كل واحدة منها على إفشال الأخرى، مما نتج عنه تفاقم في الوضع الأزمي وصل حد إلحاق الضرر بأطراف وشركاء جانبيين لا دخل لهم في كل ذلك الخلاف، وأدخل التنظيم في العديد من المرات، في حالة انسداد إداري نتيجة رفض الطرفين للتعاون أو تقديم التسهيلات الإدارية في أي موضوع يخص الطرف الآخر.

تُظهر هذه الملاحظات المعمقة، التي دامت ارتداداتها مدة طويلة من الزمن، أن الفاعلين كانوا مدركين تماما لما يقومون به، ويمنحون أفعالهم تبريرات منطقية من خلال بعض المصطلحات التي كان يتم تداولها على غرار الحق، الاختصاص، الشرعية. مثل هذه الممارسات كانت تكشف دوريا عن ذوات تنظيمية تسعى إلى إثبات نفسها عبر العمل على فرض نوع من السيطرة الواعية على الموارد المتاحة، وتحويل ما هو مشترك إلى ملكية رمزية خاصة.

كما أن تشكل ككتلين تنظيميتين متصارعتين لا يؤوّل على أنه مجرد اصطفاظ ظرفي، بل هي عملية تعيد رسم وهيكلية الحقل التنظيمي الداخلي، حيث يصبح الحقل عبارة عن مسرح للتنافس يسعى ممثلوه إلى إعادة تعريف ماهية الأمور المشروعة، ومن يملك السلطة بشأن تقريرها. وفي سياق مخرجات الملاحظة السابقة، فقد تم إعادة توظيف الوسائل الإدارية نفسها كأدوات لهذا الصراع على غرار التوقيع، التأشير، وكذا تسهيل الإجراءات أو تعطيلها. كل هذه الإجراءات الإدارية تصبح محملة بدلالات سياسية رمزية يُمارس من خلالها الضغط

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

المُتبادل. في هذه الحالة لا يغدو الانسداد الإداري مجرد خلل تقني، بل يصبح استراتيجية واعية تستخدم لإرغام الآخر على الاعتراف بقوة الطرف المقابل أو الانسحاب من المشهد. كل هذه المعطيات تثبت أن الإيغو التنظيمي يدرك جيدا قدرته على تعطيل النسق، ويستعمل هذه القدرة بوصفها ورقة قوة، حتى وإن كان مقابل ذلك شل العمل الجماعي، فالذات التنظيمية، في مثل هذه الحالات، لا تنكر تبعات أفعالها بينها وبين نفسها، بل تقبل بها ضمنا ما دامت تساعد على حماية صورتها ومكانتها داخل التنظيم وثبت حدودها الرمزية، وهكذا يتحول الوعي إلى عنصر مُأزِم للأوضاع، لا إلى عامل تقويم، إذ يتم افتعال الأزمات بعقلانية أدائية تتجاهل التعقيد الكلي للتنظيم وآثاره الارتدادية، ومن منظور اليقظة الاستراتيجية، يعد هذا النوع من أخطر أشكال الأزمات التنظيمية، لأنه لا يصدر عن سوء فهم أو اندفاع غير واع، بل عن تموضع واع داخل الصراع.

فالتنظيم الذي يفتقر إلى يقظة قادرة على تفكيك منطق الأنا الجماعية المتنافسة، يعجز عن إعادة توجيه الصراع نحو أفق تفاوضي مثمر، ويترك المجال مفتوحا أمام انسدادات لا متناهية تتغذى من انفلاتات الفاعلين. إن ممارسة اليقظة في مثل هذه الحالات، لا تقتصر على تشخيص الانقسامات فقط، بل تتطلب قدرة على إعادة تأطير معنى التعاون في حد ذاته، وفصل الشرعية والمصلحة التنظيمية عن الرغبات في الامتلاك والهيمنة، قبل أن تتحول حالات الانسداد الإداري المشار إليها إلى بنية مستقرة داخل النسق.

03- الأنا الأعلى SUPER-EGO التنظيمية باعتبارها قوى أزموية ذات شرعية أخلاقية وسوسيو-تنظيمية

كما قد أشرنا، قبلا، إلى خصوصية هذا الجزء من الذات التنظيمية، حيث -وكما سبق وقلنا- أنه يمثل الرقيب السوسيو-تنظيمي والحسيب الأخلاقي للإيغو داخل التنظيم، إذ تشكل الأعراف والقواعد الاجتماعية التنظيمية سلطته التشريعية التي يستمد منها دساتيره، والتي يدفع من خلالها الأنا لتقنين الممارسات التي يقوم بها مقابل ما يمليه عليه الهو، وفي نفس الوقت يدفعه للحكم على صحة ما يرغب أن يتبناه من مواقف وسلوكيات من خلال المرجع

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الأخلاقي باعتباره محكمته العليا، وهذا بالنظر لما يملكه الـ SUPER EGO من دور في التحريض على كبت رغبات الهو، باعتباره متساويين من حيث القوة لأن كلاهما يمثل الجانب غير الواقعي من الذات (فرويد، 1982)، بتصرف.

حيث، يجعل الأنا الأعلى- على سبيل المثال- الأنا يتقبل بعض التجاوزات الصادرة من طرف القادة أو الزملاء لوعيه التام أن التعايش الوظيفي يحتم ذلك، وأن حفاظه على وظيفته يلزمه بتقديم بعض التنازلات، لأن الأنا الأعلى الوظيفي يمثل الحكمة والعقلانية، والضمير التنظيمي للفرد في أمثل صورته، لكن -وفي نفس الوقت- قد يصبح عنصرا أزمونيا أخطر من سابقه، وهذا لما يملكه من حجة اجتماعية وأخلاقية في الحكم على الأوضاع التي تستلزم مواقف ردعية حتى لو تفاقمت لتصبح أزمونية، حيث أن وجود هابيتوسات تناقض العرف الاجتماعي، أو القواعد الأخلاقية قد تضع التنظيم أمام مساءلة SUPER EGO المفردة التنظيمية.

وسنعرض من خلال ما يأتي، بعض الإشكاليات الأخلاقية والسوسيولوجية التي تطرحها ساحة الأعمال بالمؤسسة المدروسة، والتي من شأنها أن تكون المستفز الأول لـ الأنا الأعلى التنظيمي لتحويله بذلك إلى ذات جديدة، تسعى لإثبات نفسها وفق معاييرها الطوباوية بشرعية اجتماعية وأخلاقية، وبسلطة العقل الذي يبحث عن نقاط اتفاق مع المنطلقات الغرائزية للاستفادة من قوتها الجامحة، ملقيا بها لأحضان الأنا الذي يتقمصها بكل أطوارها ليصبح في هذا الموضع ذاتا آلية واعية، محركها الأنا الأعلى ووقودها الهو.

حيث أثبتت نتائج ملاحظات المعاشة الاثنوغرافية، أن معظم الأزمات التي يكون منبتها إنساني في المؤسسة المدروسة ناتجة بالدرجة الأولى عن احتكام الفاعلين لما يجب أن يكون أو- بمصطلح آخر- إلى المثاليات أو المسائل القيمة التي تملها عليهم أنواتهم العليا.

ملاحظة بتاريخ: 2024/11/04 تمثلت في حوار مع مبحوث (ة) مُستقدم (ة) حديثا بالجامعة المدروسة، حيث كان (ة) المبحوث (ة) يتحدث على أنه (ها) يشعر بنوع من الاستبعاد الاجتماعي، ولا يزال يعاني من عدم اندماجه (ها) بالشكل الأمثل في محيط

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

عمله (ها) الجديد، على عدة أصعدة ذكر(ة) منها أن بعض الزملاء يتشاورون ويقررون في أمور خاصة بالعمل دون إشراكه (ها) في ذلك.

حيث قال (ة) وهو مستاء(ة): "لقد قاموا باقتسام الأدوار والأعمال الواجب القيام بها، وقرروا بشأن أمور تخصني دون أن يرجع لي أحد بخصوص ذلك حتى وجدت نفسي مرغمة(ة) على القيام ببعض الأعمال التي اعتبرها بعيدة عن إرادتي"، ليضيف المبحوث بعد ذلك، "حتى خلال مختلف الاجتماعات الدورية يتساءلون فيما بينهم حول مختلف المسائل التي تخص العمل، ويتدارسونها فيما بينهم دون إشراكي في ذلك، أنا أشعر بأني مهمش(ة)، لا أحد يسأل عن رأيي حول أي شيء"، ليختم حديثه (ها) قائلا(ة): "هذه التصرفات أصبحت مستفزة حقا، لقد قررت أن أغير طريقي، لن أسكت عن أي تجاوز أو تجاهل مقصود في حقّي، وسأرغمهم بشتى الطرق من هنا فصاعدا، على إشراكي ومُشاورتي في كل الأمور، خاصة تلك التي تخصني، يجب عليهم أن يفهموا أن الوضع تغير، ففي النهاية أنا زميل(ة) لهم، لي ما لهم من حقوق وعليّ ما عليهم من واجبات، بغض النظر عن كوني جديد(ة) أو قديم(ة) في العمل".

تحمّلنا مخرجات هذه الملاحظة لاستحضار مصطلح الاستبعاد وهو نقيض الاندماج، حيث أن مدى انصهار واستيعاب المفردات التنظيمية لبعضها، يعتبر كاشفا حقيقيا لطبيعة البنى التنظيمية، وينم عن رؤية واضحة وسليمة للسياسات والاستراتيجيات المسطرة من طرف الإدارة العليا، من خلال فرض نسق معين في العمل يقوم على الاستفادة من كل الطاقات والخبرات التي يضمها التنظيم، دون إيلاء أهمية لأي اعتبارات أخرى.

في حين يبين إنكار بعض المفردات واستبعادها سوسيو-تنظيميا على اختلالات ومشاكل في الفكر والفلسفة التنظيمية بشكل عام، حيث أن استبعاد هذه المفردات يضع التنظيم أمام المسألة الأخلاقية، ويدفع هذه الفئة المستبعدة للبحث عن ذاتها الوظيفية، بغض النظر عن الوسائل التي قد توظفها لتحقيق ذلك، وهذا بتزكية من أنها الأعلى الذي

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

تفرض قناعاته الاجتماعية العيش بعيدا عن الآخر والاندماج معه خاصة وظيفيا. أفكار مستمدة من كتاب (Hills, 2002). بتصرف.

حيث تظهر الملاحظة أن الأنا الأعلى التنظيمي للمبحاث المتقدم يشتغل على التفكير في السبل الممكنة لإعادة الضبط القيمي لممارسات الفاعلين الذين يرفضون الاعتراف بالتغيير الموضوعي للمواقع داخل الحقل، فعلى الرغم من انتقال هذا المبحث من موقع الطالب إلى شغل وضعية مهنية رسمية، بصفته أستاذا، ظل المحيط التنظيمي يعيد إنتاج تمثلات قديمة حوله، مستندا في ذلك إلى منظومة قيمية ضمنية تقدر الأقدمية، وتربط الشرعية المهنية بالزمن لا بالكفاءة أو بالوضع القانوني، في هذه الحالة لم يمارس الإقصاء باسم الصراع، بل باسم النظام، العرف، والتراتبية غير المكتوبة أو المصرح بها علنا.

الإشكال هنا لا ينبع من إنكار صريح لحق المبحث في موقعه الجديد، بل من تعليق هذا الحق داخل منطقة رمادية مبهم، حيث يُعترف به شكليا ويُفرغ عمليا من مضمونه، فالأنا الأعلى التنظيمي، بينما يكون بصدد فرض معايير القيمة على أنماط التفاعل اليومي، يحول الاعتراف إلى امتياز مؤجل، يُخضع المبحث إلى اختبار أخلاقي غير معلن بين أن ينتظر الاعتراف الفعلي بموقعه الجديد، ويلتزم بالخضوع والصمت إلى غاية أن يحين ذلك الموعد غير المحدد، أم يثبت استحقاقه عبر رفض هذا الواقع بطرق أخرى.

ويُظهر رد فعل المبحث والمتمثل في قراره فرض ذاته ولو بالقوة، لحظة تحرر للأنا الأعلى من مختلف الضوابط التنظيمية القيمة السارية، كاعتبارات وجوب احترام الفاعلين نظرا لمكانتهم السابقة في حياة المبحث (بصفته كانوا أساتذته)، لأنه وحين تُغلق قنوات الاعتراف يتحول الفعل من انتظاره إلى انتزاعه احتكاما للشرعية القيمة الجماعية التي يجب أن يمثل لها الكل دون استثناء، من وجهة نظر المبحث، وفي هذه الحالة، لا تعتبر القوة ميلا عدوانيا، بل استجابة دفاعية في وجه النسق القيمي الذي يرفض تغيير معايير.

ومن منظور اليقظة الاستراتيجية، تكمن خطورة هذه الإشارات الأزمومية، في كونها تُمارس باسم القيم ذاتها التي يفترض أن تحمي التنظيم من التفكك. فالتنظيم الذي لا يمتلك

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

يقظة استراتيجية ناقدة تجاه أنه الأعلى ويقوم منظوراته باستمرار يحول القيم إلى أدوات إقصاء ناعم، وينتج صراعات كامنة قد تنفجر في شكل مواجهات مفتوحة أو انسحابات صامتة. إن اليقظة هنا لا تعني التخلي من مختلف المعايير القيمية، بل تعني القدرة على إعادة تأويلها في ضوء التحولات الفعلية للحقل، وإدماج الفاعلين الجدد إدماجا رمزيا حقيقيا، قبل أن تتحول الشرعية القيمية من مصدر تماسك إلى بؤرة أزمة.

- العنف بين تفهم أصحابه باعتباره فطري وبين تجريمه باعتباره محرم اجتماعيا ومرفوض أخلاقيا:

لقد ظهر مؤشر العنف خلال فترة الدراسة خاصة في شكله اللفظي والمعنوي، وهذا بين كل حصص العينة.

الملاحظة الأولى: عبارة عن حديث لمبحوث (ة) حول خلاف جرى بينه (ها) وبين زميل (ة) له (ها)، كان سببه أمور تخص العمل بشكل عام، حيث قال (ة) المبحوث (ة) أن هذا الزميل (ة) كان (ة) دائما صعب (ة) المراس وخشن (ة) التعامل، وأنه (ها) كان (ة) كثيرا ما يتحاشاه (ها) لخوفه (ها) من الوصول لنقطة التصادم معه (ها) بشكل مباشر، ليضيف المبحوث (ة) قائلا (ة): "في آخر مرة، زادت الأمور عن حدها، وشعرت بأن تماديه (ها) كان نتيجة السكوت المتواصل على تجاوزاته (ها) اللامتناهية، حيث ومنذ فترة اتصل (ة) بي بسبب سوء فهم بسيط حصل حول موضوع يخص العمل، ونزل (ة) علي بوابل من الاتهامات منها أن كل الزملاء العاملين معنا متحاملون عليه (ها)، بينما أحظى أنا بمعاملة خاصة من طرف الجميع بسبب انتمائي الجغرافي للمنطقة، كل هذا الكلام اللاذع كان بصوت مرتفع جدا ناهيك عن بعض الألفاظ الجارحة والمسيئة لشخصي وللعديد من الأطراف الأخرى" التي يعتقد المبحوث (ة)، أنها لا تستحق كل ما قيل في حقها من طرف الشخص المتجاوز، ليكمل المبحوث حديثه قائلا: "في هذه الحالة وجدت نفسي مرغم (ة) عن نزع ثوب الشخص الرزين الحكيم دائما، وجعلته (ها) يعرف حدوده جيدا لكي يفهم

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

أن سكوتي عن المواقف السابقة لم يكن إلا لأسباب راجعة لتربيتي وأخلاقي وليس بدافع الخوف".

يكشف هذا المشهد الإثنوغرافي عن توتر عميق داخل الأنا الأعلى التنظيمي، حيث تتقاطع المرجعيات الأخلاقية مع حدود الاحتمال النفسي والاجتماعي، ويتحول الصمت من قيمة تنظيمية عليا إلى ممارسة مبهمة قابلة لسوء التأويل. فالمبحوث الذي ظل لمدة طويلة يتحاشى الاحتكاك بزميله المعروف بحدته وانفعاله الزائد، لم يكن نازعا للسكوت بدافع الخوف أو العجز، بل انطلاقا من منظومة داخلية للضبط الأخلاقي تُعلي من شأن التهذئة وتدعو دائما إلى تجنب التصعيد، بوصف مثل هذه الردود تعبر في مضمونها عن الرزانة والانضباط الذاتي.

غير أن هذا السلوك حين استمر دون إطار تنظيمي يضبط معانيه، تمت قراءته من الطرف الآخر باعتباره ضعفا أو تساهلا مما فتح المجال للتمادي بسلوكات اتصالية خاطئة قائمة على الاتهام ورفع الصوت، واستعمال دلالات لفظية تشير إلى التمييز والجهوية، وكلها تعتبر أشكالا للعنف الرمزي الذي تستهدف ممارسته تقويض المكانة الأخلاقية قبل المهنية. في هذه الحالة، وجد الأنا الأعلى التنظيمي نفسه أمام مفارقة صعبة، فالسكوت أو الصبر الأخلاقي، بدل أن يفهم على أنه قيمة يتم من خلالها إحراج الشخص المتجاوز وتجعله يتوقف عن ممارساته الخاطئة، تحول إلى سبب أول في اختلال موازين القوى، وفي نفس الوقت، أصبح التدخل الحازم، رغم ما يحمله من تشويه لصورة الشخص المثالي، ضرورة لإعادة ترسيم الحدود. فالمواجهة المباشرة التي لجأ إليها المبحوث، في هذه الحالة، لم تكن تعبر عن انزلاق أخلاقي، أو نزوع إلى العنف بقدر ما كانت فعلا تصحيحيا فرضته السياقات الاتصالية، أعاد من خلاله المبحوث تعريف ما هو مقبول وما هو مرفوض.

هذا المشهد الإثنوغرافي يُظهر، بشكل واضح، أن بعض المحطات المهنية التي تظهر فيها بعض أشكال العنف التنظيمي، لا يمكن اختزال قراءتها على أنه إطلاق أحكام مطلقة بوجود تفهم مرتكبي العنف باعتباره طبيعة غريزية، ولا بالزامية تجريمهم أخلاقيا، لأن

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بعض أنماط العنف تتشكل في تلك المساحات الرمادية المبهمة بينهما، أي بين إلزامية التجاوز والزامية التجريم، خاصة أن المرجعية الأخلاقية والقيمية في حد ذاتها يمكن أن تُستغل وتُستنزف في حال تُركت دون حماية مؤسسية.

في ظل كل هذه السياقات، يمكن القول أنه كان من الممكن جدا التحكم في مثل هذه التظاهرات لو توفر نظام يقظة استراتيجية مُفعّل داخل التنظيم، والذي من المفترض أن يكون قائما على التقاط مؤشرات التوتر الاتصالي، ورصد اختلالات الإدراك المرتبطة بالمرجعيات القيمية، وتوفير قنوات واضحة لتفريغ الخلافات وتأطيرها، في هذه الحالة، كان من الممكن احتواء مثل هذه المواقف قبل تحولها إلى مواجهات مباشرة.

وبذلك، لا تفهم اليقظة الاستراتيجية، في هذا السياق، على أنها أداة ضبط سلوكي للأفراد، بل كآلية تنظيمية لحماية الأنا الأعلى الجماعي من التآكل، وكضمان لثلا يتحول الصمت الأخلاقي إلى شرعنة غير مقصودة لبعض التجاوزات، ولا المواجهات العنيفة الاضطرارية إلى نمط دائم في إدارة مختلف الخلافات المهنية.

من خلال كل الملاحظات السابقة، يمكن القول أن الأنا الأعلى التنظيمي يعي تماما أن العنف بكل أنواعه سواء كان جسديا أو لفظيا أو حتى معنويا، غريزة بشرية لا يمكن للإنسان التنصل منها مهما حاول ذلك، مما يجعله يعطي تبريرات لتلك الممارسات، حيث يسعى، في الكثير من الأحيان، إلى تفهم واحتواء المفردات التنظيمية ذات الغريزة العدوانية الجامحة، والتي كثيرا ما تلجأ لكل أنواع العنف لحل الأمور والمشاكل المتعلقة بالعمل، وذلك من خلال امتصاص غضب الآخر، وعدم رد الإساءة بالإساءة، لأن ذلك منافي للأخلاق من جهة، ويعمل على توسعة الهوة السوسيو-تنظيمية، ويشجع على نشر السلوك العدواني داخل التنظيم من جهة أخرى، فيلجأ السوبر إيغو التنظيمي لتحكيم سلطة العقل والعرف من منطلق إعطاء الفرص، وإبداء سلوكيات متحضرة من شأنها أن تحفز الآخر على التغيير. لكن الرفض الدائم لهذه المفردات للعدول عن مواقفها وممارساتها العدوانية، يعطي للأنا الأعلى التنظيمي الشرعية المطلقة للبحث عن طرق ووسائل فعالة وردعية لسلوكيات

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

تلك المفردات، حتى لو تطلب الأمر اللجوء إلى العنف تجسيدا لمبدأ المعاملة بالمثل، وتعتبر هذه إحدى المحطات القليلة التي قد يتفق فيها الهو مع الأنا الأعلى، ليشكلا بذلك ذاتا أزموية قوية تستخدم الإيغو التنظيمي سلوكا وممارسة لعكس مكنوناتها، فتصبح بذلك خطرا فعليا على كل التنظيم.

ونخلاصة، يمكن القول أن الحياة النفسية للمفردات التنظيمية تلعب دورا هاما وحاسما في معظم المواقف الأزموية التي تعصف بالمؤسسات بما فيها الجامعة المدروسة، لكون أبطال الأدوار التنظيمية هم مفردات بشرية تتكون من ذوات متعارضة من حيث الدوافع، فمنها ما يحتكم للغريزة ويسعى إلى إثبات ذاته الوظيفية منتهجا فلسفة "الغاية تبرر الوسيلة" ولا يهتم ما قد يسببه ذلك من أضرار جسيمة، ومنها ما تدفعه مثالياته للسعي وراء الوصول إلى بيئة عمل مثالية، على جميع الأصعدة كالتعاملات وتقسيم الأدوار والمساواة واستيعاب الآخر التنظيمي وقبوله، واحترام فكره وانتمائه العرقي والجغرافي، وبمجرد اصطدامه بحقيقة تنظيمية تتعارض مع طوباويته يتحول إلى فاعل أزموي بحصانة اجتماعية وأخلاقية، ومنها ما يبقى ممزقا تأثها بين إرضاء هذا وذاك.

كل هذا يوصلنا إلى استنتاج مفاده أن المفردة التنظيمية هي ذات أزموية خلال جميع أطوار حياتها النفسية، ويجب النظر بكل حزم في حلول فعالة، قد تستعد في التحكم النسبي في هذه المفردات.

ومن خلال ما تم تناوله في الفصل الأول حول اليقظة الاستراتيجية وما يمكن أن تقدمه من خيارات لحل مختلف أنواع الأزمات، فإنه يمكن لنا أن نطرح السؤال التالي: كيف يمكن لنظام اليقظة الاستراتيجية أن يعمل ككاشف عن الأزمات التنظيمية المنجرة عن المشاكل النفسية للمفردات التنظيمية؟

04: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات المنجرة عن الجوانب السيكلولوجية للـ EGO التنظيمي

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بما أن لليقظة الاستراتيجية العديد من الأنواع، والتي تمت الإشارة إلى معظمها في الفصل السابق، ومن أهم الأنواع التي تم التطرق إليها، والتي تعتبر ذات صلة مباشرة بموضوع الدراسة، اليقظة الاستراتيجية تجاه المورد البشري، وتم التعليق على الرؤية التي حملها هذا النوع، وأنه بالرغم من أهميته، إلا أن النظر فيه كان جد محدود، نتيجة السطحية التي تم تناوله بها، لذا فإن تقسيم هذا النوع إلى أنواع أخرى فرعية ومن ثم العمل على التعمق في كل نوع على حدا، من شأنه أن يحد من العديد من الأزمات والتي نذكر على رأسها اليقظة السيكولوجية للمفردات التنظيمية.

إن اهتمام المؤسسة بالجوانب السيكولوجية للموظفين، والسعي الدائم لتوفير الجو المناسب الذي من شأنه أن يبقهم في حال من الاستقرار النفسي، يمكن أن يجعلها في غنى عن الوقوع في الكثير من الأزمات، وكما أشرنا سابقا فإن جهاز اليقظة الاستراتيجية يجب أن يحتوي على مجموعة من الخبراء في شتى المجالات بمن فيهم خبير نفسي، وهذا الأمر يعتبر ذا أهمية بالغة، حيث يسمح بمراقبة المفردات التنظيمية عن كثب، وكذا يتيح فرصة التدخل المبكر وحل المشاكل النفسية للفاعلين الأزمويين المحتملين في الوقت المناسب، وهذا ما سنوضحه من خلال النموذج التطبيقي لعمل هذا النوع من اليقظة داخل التنظيم:

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.



-من إعداد الباحثة-

شرح النموذج: من خلال النموذج أعلاه، يتضح أن المؤسسة المدروسة يمكن لها أن تصل إلى أعلى درجات التفطن إذا ما تمكنت من إبقاء الجانب النفسي لمركبتها البشرية تحت السيطرة ولو كان ذلك بشكل نسبي، حيث أن الكشف والوقوف على المركبات التي تعاني مشاكل نفسية قد تنعكس على أدائها الوظيفي من جهة، وقد تزيد وتمتد خطورتها لتصل حد جعل الجو العام التنظيمي ساما من جهة أخرى، الأمر الذي قد يضر بكل التركيبة البشرية، ويصعب من تكريس مبدأ التعايش التنظيمي، قد يضع المؤسسة في مواقف محرجة حقيقية، لذا فإن وضع خبير نفسي يتكفل بجمع المعلومات الاستراتيجية حول هذه المفردات الأزمومية في كل كلية على حدة، ومن ثم تقديمها للإدارة العليا مرفقة باقتراحات للإجراءات اللازمة اتخاذها، أمر بالغ الأهمية، لأنه يتيح الفرصة للتصرف مبكرا، كما يُمكن من حل مشكلات هذه المشاكل من جذورها من خلال إخضاع المعنيين للمراقبة والعناية النفسية من طرف

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الخبراء دون شعورهم بذلك، وكذا يمنع إصدار قرارات إدارية قوية في حقهم، قد تزيد من تأزم الوضع، مما يجعل التعاملات أكثر ليونة وحكمة ويسمح باحتواء كل الأطراف. ومن خلال كل ما سبق، يمكن القول ن الاتجاه نحو تكريس مبدأ اليقظة في جميع مناحي الحياة التنظيمية، بما فيها الحياة النفسية للفاعلين، أمر جد مهم وفعال في حل الأزمات التنظيمية التي يكون منبتها الرئيسي نفسي.

05: الهايتوسات التنظيمية الخاطئة باعتبارها استعدادات للممارسات الأزمومية بجامعة بسكرة بالرغم من أهمية مفهوم الهايتوس في الفكر البوردوي، واعتباره نقطة محورية دارت حولها بقية المفاهيم التي تناولها على غرار الحقل والعنف الرمزي، والتي تم التطرق إليها في العديد من محطات هذا البحث، إلا أن مسألة تركه كآخر عنصر في المعالجة أمر متعمد وهذا راجع لكون كل الأبعاد والمؤشرات التي سبق التطرق إليها ذات علاقة مباشرة به، حيث يمكن اعتبار مفهوم الهايتوس نقطة اللقاء الحتمية التي تتلاقح فيها جملة الدوافع النفسية والناتج الثقافية والحركات الاجتماعية، منتجة بذلك كما هائلا من الاستعدادات القوية والتي تعتبر بني تراكية تخلق مع مرور الوقت فلسفة تنظيمية تعكسها آراء واتجاهات وقناعات الفاعلين، وتجسدها أجسادهم من خلال أفعالهم وسلوكياتهم الروتينية، حيث ذكر (اجيج، 2018، صفحة 47) أنه كلما تزايدت هذه الممارسات أصبحت المولد لسمة الهايتوس الناتجة عن مبدأ السببية.

تجلى الهايتوسات التنظيمية الخاطئة في صورة سلوكيات يومية تبدو روتينية أو غير مؤذية، لكنها، في الواقع، تهيئ الأرضية المناسبة لتجعلها أكثر خصوبة لنشوب الأزمات المتكررة، حيث أظهرت الملاحظات المعمقة في العديد من المرات أن هناك بعض الشخصيات الفاعلة التي كانت تلجأ في حل المشكلات والخلافات باستمرار، إلى الحلول الوسطية السريعة، هربا من الوقوف على جوهريتها، مما جعل، في الكثير من الأحيان، بعض الاختلافات في وجهات النظر تنفجر في صورة توترات حادة، وبدا ذلك جليا بين العديد

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

من الزملاء بغض النظر عن مكانتهم في الحقل التنظيمي، طلبة دكتوراه، أساتذة، أو حتى إداريين، إذ كان بعض المبحوثين يتجنبون مساءلة بعضهم البعض خوفا من خلق تورات، لكن هذا التغاضي تراكم مع مرور الوقت وخلق حالة من الاحتقان، لدرجة أصبح كل اختلاف صغير سببا في تصعيد ردود الأفعال، وأصبح الأشخاص الذين كان يتم التغاضي عن تجاوزاتهم، يعتبرون أن هذا التغيير المفاجئ في ردود الأفعال، نوعا من التحامل أو الغيرة المهنية، لتظهر بذلك فجوة كبيرة ناتجة عن سوء الفهم بين الطرفين، سببها الرئيسي عدم مناقشة الخلافات المطروحة سواء في الرؤى أو في السلوكات في وقتها اللازم.

إضافة إلى كل ما سبق، هناك العديد من الهايتوسات التي لوحظ أنها كانت سببا في ظهور الكثير من الاختلالات داخل التنظيم المدرس، والمُتمثلة في كثرة التواصل غير المباشر بالاعتماد على البريد الإلكتروني فقط، أو الرسائل غير الرسمية لإيصال قرارات مهمة أو لتوضيح المهام، ما قد يجعل سوء الفهم أمرا شبه حتمي، وكان ذلك أكثر جلاء بين الطلبة وفرق التكوين، إذ كان يتم إخطارهم بشكل متأخر بمواعيد الأيام الدكتورالية أو بمختلف الاجتماعات الدورية، وكانت تتم مراسلتهم عبر عناوين البريد الإلكتروني غير المهنية (الشخصية)، مما كان يتسبب في العديد من المشاكل، ويزيد من تدمير وتشكي الطلبة في كل موعد من المواعيد سابقة الذكر، كما أن بعض الممارسات، كالتساهل مع التجاوزات الصغيرة على غرار التأخر في تقديم الأعمال من طرف الطلبة المدروسين للمشرفين أو المماطلة في الالتزام بالمواعيد، قد تتحول إلى سلوكات مقننة حيث يبدأ البعض بالنظر إليها على أنها مقبولة.

كل هذه التظاهرات وسابقتها، التي تمت الإشارة إليها في مواضع سابقة، تُظهر أن الهايتوسات لا تنتج الأزمات بشكل مباشر، لكنها تعمل كاستعدادات شبه آلية، تجعل أي تصادم أو سوء فهم قابل للتحويل إلى أزمة فعلية، وهو ما يؤكد أن معالجة الخلل في الحقل التنظيمي المدرس يتطلب التدخل، ليس فقط عند اندلاع المشكلة، بل يجب إعادة هندسة وتصميم الممارسات اليومية بحيث تصبح أكثر وضوحا وعدالة ومرونة.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ثالثا: تصورات الإدارة العليا لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة تجاه المحفزات الأزمومية السايكو-سوسيولوجية للموارد البشرية المكونة للجامعة

أبانت مخرجات الدراسة الاثنوغرافية عن بعض جوانب القصور الإداري الناتجة أساسا عن نقص تدفق المعلومات باتجاه الإدارة العليا، مما استلزم إجراء بعض المقابلات العلمية المفتوحة مع المسؤولين الأوائل عن الجامعة المدروسة، للتمكن من الوقوف على مدى وعيهم بأهمية اليقظة الاستراتيجية في زيادة غزارة المعلومات، مما قد يوفر قاعدة معرفية كبيرة بالأوضاع السائدة، ويتيح إمكانية التصرف تجاهها بالشكل وفي الوقت المناسبين، وهو الأمر الذي من شأنه أن يؤكد ويدعم نتائج الدراسة الاثنوغرافية ويزيد من صدقها وثباتها. لقد كان من المسطر إجراء المقابلة مع خمسة مبحوثين يمثلون المسؤولين الأوائل في المشهد العام الإداري بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، بهدف جمع المعطيات اللازمة للتمكن من تقييم الوضع الرقابي السائد، والوقوف على مدى وعي الإدارة العليا بالديناميكية الكبيرة والمتسارعة التي تحدث على مستوى المفردات التنظيمية داخل المجال العام، والتي أفضت إليها نتائج الدراسة الاثنوغرافية، ومدى مواكبة هذه الأخيرة لمختلف هذه التغيرات، حيث تم إجراء المقابلة مع ثلاثة مبحوثين من أصل خمسة، بينما تعذر الوصول إلى مبحوثين بسبب كثرة الانشغالات، وندرة التواجد بالمكاتب نتيجة المتابعة المستمرة للأعمال ميدانيا، والوقوف على مختلف الفعاليات العلمية التي تنظمها الجامعة بشكل دوري.

يمكن القول أنه من الخطأ منهجيا الحكم بأن آراء ثلاثة مبحوثين من أصل خمسة، يمثل فعليا، رأي الإدارة العليا بشكل عام، لأنه، كما هو معمول به في الدراسات الكيفية، فإن رأي كل مفردة من العينة يعد مهما ومحوريا، ولا يمكن عزله بأي شكل من الأشكال، ولكن التبرير المنهجي في هذه الحالة هو أن الهدف هنا ليس التعميم، بل وبحسب رأي كفال شتينر (Steinar, 1996)، فإن التشابه أو التماثل الكبير بين المبحوثين من حيث المستوى الوظيفي، والخلفيات المهنية والثقافية المؤسسية يمكن أن يكون مدخلا منهجيا يبرر نسبيا افتراض أن وجهات نظر الأقلية من المبحوثين الذين لم يتم التوصل إليهم ستكون مشابهة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

أو مقارنة مع المبحوثين الذين تمت مقابلتهم فعليا، والذين أبانوا عن تماثل كبير جدا في أنماط التفكير، حيث يسمى هذا الإجراء منهجيا بالاقتراض المستنير، وهي نفس الفكرة التي أكدها في وقت لاحق في الطبعة الثانية والمحسنة من كتابه (Brinkmann, 2009).

ولقد تم تدعيم هذه الفكرة بدافع آخر يمكن تصنيفه على أنه أخلاقي، والمتمثل في كون الباحثة بقيت مدة طويلة وهي تتردد على مكان عمل المبحوثين، الذين كانوا دائمي الاعتذار نتيجة الأعباء الوظيفية الكثيرة، كما سبقت الإشارة إليه، وهو الأمر الذي بدأ يصبح مزعجا مع مرور الوقت بالنسبة إليهم، مما جعل الباحثة تقرر الاكتفاء بالمقابلات الجُرات تجنباً لإرهاق المبحوثين أو إحراجهم، خاصة في ضوء توقع انعدام فائدة تحليلية منشودة، بعد التشابه الكبير في أنماط التفكير والتي أبانت عنه المعطيات الأولية، حيث احتوت المقابلة على ثلاث محاور.

أ: الإدارة العليا لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة ورؤيتها لنظام اليقظة الاستراتيجية

بالنسبة للمحور الأول، دارت أسئلته حول متغير اليقظة الاستراتيجية، إذ يبحث السؤال الأول في تصورات الهيئات الإدارية تجاه هذه العملية الإدارية الرقابية المُستحدثة في التنظيمات الرائدة بكل أنواعها بما فيها التعليمية، أظهر المبحوثون نوعا من الدهشة التي كانت ظاهرة بوضوح على وجوههم، نتيجة لعد حيازتهم على معرفة علمية متخصصة حول هذا المتغير، حيث ابتسم مبحوثان من أصل ثلاثة تعبيرا عن بعض الإحراج الذي اعترأهما، ثم قاما بتوجيه سؤال مباشر للباحثة حول ما يعنيه هذا المصطلح بالضبط، فيما اعتبر المبحوث الثالث أن المصطلح ليس بالغريب بالنسبة له، وأنه يدرك مفهومه لكن يحتاج لتوضيحات أكثر.

هذا الأمر استلزم تقديم بعض الشروحات من طرف الباحثة حول المفهوم العلمي لعملية اليقظة الاستراتيجية، ليتبين فيما بعد أن المبحوثين على دراية بالمغزى العام من هذه العملية لكن معرفتهم لا تتجاوز كونها سطحية حيث يتم الخلط بين عمليتي الرقابة والاستشراف، بالرغم من اعترافهم بأهميتها في التنظيمات الإدارية، إذ تم ممارسة بعض مظاهر التفتن الإداري لكنها لا تتم وفق أسس علمية مدروسة، بل مازالت تعتمد على

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بعض الطرق والوسائل التقليدية، كتناقل الأخبار عن طريق الاتصال غير الرسمي، وهو الأمر الذي يجعلها مشوهة نسبيا إما من ناحية استنقاص بعض محتوياتها أو حتى التلاعب في مضامينها.

يعكس هذا الوضع فجوة واضحة بين الأهمية النظرية لليقظة الاستراتيجية، وواقع ممارستها اليومي، ويبرز استعدادات كامنة لوقوع الأزمات، فكل نقص في التهيئة المؤسسية أو غياب للتوثيق، يجعل أي خلل أو سوء تقدير في المواقف الحقيقية قابلا للتحويل إلى تصعيد، كما يظهر أن هذه الممارسات الضمنية لليقظة الاستراتيجية، تعمل كنوع من الدفاع الرمزي عن صورة السيطرة على الوضع العام، لكنها، في نفس الوقت، تعري ضعف القدرة على التحرك الاستباقي، الأمر الذي يضع الجامعة المدروسة في موقف هش أمام مختلف التحديات النفسية والاتصالية والسوسيو-تنظيمية.

بالنسبة للسؤال الثاني، الذي سعت من خلاله الباحثة إلى الحصول على توصيفات واقعية لممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، اعتبر المبحوثون أن هذه العملية تمارس ضمنا، أي أنه ليس هناك في الهيكل التنظيمي للجامعة جهاز مكلف باليقظة الاستراتيجية، لكن، بالمقابل، يمكن القول أن هناك ممارسة فعلية وبمعدلات مرتفعة خاصة بالنسبة لبعض الأبعاد، حيث ركز المبحوثون خاصة على البعدين التنافسي والتكنولوجي، وهذا راجع لاعتبارين أساسيين هما:

أولا: فيما يخص البعد التنافسي، فإن الجامعة تعد -طبعاً- مؤسسة تابعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ومن الطبيعي أن المسعى الأول لها، هو أن تكون في مقدمة الجامعات الوطنية والعربية وحتى الأجنبية، من خلال عدد البحوث العلمية المنشورة سنويا في قواعد البيانات العلمية، ونسبة المرئية، إلى غير ذلك من النشاطات العلمية المختلفة،

ثانيا: في الاهتمام الكبير بالجوانب التكنولوجية، فهذا راجع بالأساس للتخصص الأكاديمي للمبحوثين والذين ينتمون كلهم لتخصصات تقنية كالإعلام الآلي والبرمجة، وهو الأمر الذي يثبته تركيزهم من خلال تصريحاتهم على الجوانب التقنية، حيث قال أحد المبحوثين أن

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

هناك يقظة وسعي كبير من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية، وبدأ بعد بعض الإنجازات كمحاولة تحويل جامعة بسكرة إلى جامعة الجيل الرابع 4.0، من حيث توفير كل الإمكانيات كالتعليم عن بعد، وضع شاشة عملاقة في قاعة المحاضرات الكبرى، من أجل التمكن من النقل المباشر للأحداث والفعاليات الحاصلة بها، كل هذا بالإضافة إلى محاولة توجيه الاهتمامات البحثية للباحثين نحو الحقول الجديدة، كالذكاء الاصطناعي، ومحاولة التنبؤ بما يمكن أن يحصل في هذا الشأن من تطورات مستقبلية والعمل وفق ذلك.

ليختم المبحوث قوله بأن هناك حرص كبير من طرف الإدارة على جعل كل أفراد المورد البشري لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة واعين بالأهمية الكبرى لمثل هذه الأمور التكنولوجية وكذا العمل على جعلهم يخرطون ويتكاتفون جميعا من أجل التمكن من تجسيد هذه الرؤية.

الأمر الملاحظ أنه خلال إجابة المبحوثين عن هذا السؤال لم يتطرق أي منهم، بأي شكل من الأشكال، لرقابة العناصر البشرية أو الاهتمام بشأن الوقوف أول بأول على الأخبار أو التطورات الحاصلة على صعيدهم، مما يظهر أن المورد البشري في هذا التنظيم لم يدخل بعد ضمن الأهداف الاستراتيجية للإدارة، وهو ما تثبتته الدرجة الكبيرة من التغافل في هذا الصدد.

بالنسبة للسؤال الثالث، فقد جاء متمما للسؤال الثاني من أجل التمكن من تكوين صورة متكاملة حول طريقة ممارسة هذا النشاط في الجامعة المدروسة، حيث دار حول من هم المخولون، في تصور الإدارة العليا بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة، بممارسة اليقظة الاستراتيجية، في حال تقرر ممارستها بشكل رسمي ونظامي مستقبلا.

حيث تراوحت الإجابات بين كون أن العمداء يمكن أن يكونوا النواة الرقابية الأولى في كلياتهم، وينقلون المعلومات بدورهم للإدارة العليا، وبين أن نشاط اليقظة يجب أن يمارس من طرف جميع أفراد المورد البشري في ذات الجامعة، كل حسب موقعه ووظيفته وقدراته الفردية، من منطلق أن هؤلاء الأفراد يجب أن تعمم في أوساطهم نظرة استشرافية

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

تجاه المحيط الذي يعملون ضمنه، لقد أبانت هذه الإجابات عن الضباية الكبيرة تجاه عملية اليقظة والطرق العلية والصحيحة لإرساء هذا النظام في المؤسسات.

أما السؤال الرابع، فكان الكيفية التي يمكن بها لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة أن تستفيد من مزايا نظام اليقظة الاستراتيجية مستقبلا، حيث اعتبر المبحوثون أن الجامعة، بشكل عام، ستحاول في المستقبل القريب الاستثمار والعمل بجد في هذا المجال، بينما اعتبر أحد المبحوثين أن هناك بدايات فعلية للعمل بهذا النظام، وبالرغم من كونها ضمنية - كما سبق القول - إلا أنها تعتبر بوادر إيجابية. كما صرح ذات المبحوث معترفا بأن هناك بعض التقصير في الاهتمام رقابيا بالعنصر البشري، وهو ما عبر عنه بعبارة "لا أخفيك سرا، يمكن القول بأننا لم نستفد بعد بالدرجة الكافية تجاه المورد البشري، لكننا نعمل على إيجاد طرق واستراتيجيات جديدة تمكننا من الإلمام بهذا الجانب بشكل أفضل"، ثم أسهب مضيفا أنه بمقابل هذا التقصير الرقابي، فإن الجامعة تولي أهمية كبيرة جدا لموردها البشري، من خلال التحفيزات والمكافآت.

02: الإدارة العليا لجامعة "محمد خيضر" ببسكرة ورؤيتها لموضوع الأزمات التنظيمية

بالنسبة للمحور الثاني، فكما هو موضح في العنوان، تتكون الدراسة من متغيرين، الأول مستقل ويتمثل في اليقظة الاستراتيجية، وقد تم تناوله في المحور الأول، والثاني تابع ويتمثل في إدارة الأزمات والذي تحورت حوله أسئلة هذا المحور الثاني.

حيث كان الهدف من السؤال الأول هو محاولة فهم تصورات الإدارة العليا للأزمات وطرق واستراتيجيات إدارتها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، أبانت الإجابات عن فهم واف ومعمق لهذا المصطلح، حيث قدم المبحوثون تعريفات شاملة على غرار أن الأزمة بالنسبة لهم هي خلل يصيب المهام الأساسية أو حتى الثانوية المتعلقة بجامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

أما فيما يخص استراتيجيات التعامل معها، فقد ذهب كل المبحوثين إلى أن النظرة الاستباقية هي الحل الأمثل لذلك، حيث أعطيت كمثال على ذلك، مسابقات الدكتوراه التي تقوم فيها الجامعة برصد كل الوسائل والثروات المادية والبشرية تحضيراً لهذا الحدث، وتفادياً للوقوع في أي أخطاء قد تتحول إلى أزمات، ومن أهم الأشياء التي تساهم في تفادي ذلك، وضع تصورات وسيناريوهات محتملة تكون مبنية أساساً على التجارب السابقة للجامعة المدروسة، أو كما أسماه أحد المبحوثين التاريخ المؤسسي، والذي يعتبر مرجعاً مهماً جداً يُجنب الإدارة العليا تكرير نفس الأخطاء.

السؤال الثاني كان حول الأزمات ذات المنبت البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، كيف يتم النظر إليها وفيها من طرف متخذ القرار. اتضح من خلال أجوبة المبحوثين أن هناك بعض السطحية في النظر لهذا النوع من الأزمات، حيث تم ربطها ببعض المظاهر والممارسات السلبية كالغياب في بعض المناسبات المهمة كمسابقات الدكتوراه، حيث صرح أحد المبحوثين أنه -مثلاً- إذا كانت الحادثة يستلزم تسخير خمسين (50) مُستخدماً، فإننا نقوم بتسخير ما يقارب الضعف، كإجراء احترازي أو استباقي لوقوع أي أزمات تنظيمية. ونفس الشيء بالنسبة للجوانب التقنية، أين ضرب مثلاً على الجوانب التقنية كالاتصال بمصالح الحماية المدنية لتكون حاضرة خلال فترة اجتياز المسابقة، تحسباً لأي ضرورة صحية بين صفوف المُمتحنين، وكذا إبلاغ مصالح الأمن للحرص على السير الحسن لحركة المرور لتمكين المُتسابقين من الوصول في الوقت المناسب،.....

فيما ذهب المبحوثان الآخران، بطريقة جد مختصرة تبين نوعاً من التهرب لعدم وجود إجابات مستفيضة، إلى القول بأن كل ما يتعلق بالأزمات الممكنة الوقوع بسبب الموارد البشرية يتم دراستها، وأخذ الحيلة جيداً تجاهها.

يتبين من خلال إجابات المبحوثين أن نظرة الإدارة العليا لهذا النوع من الأزمات لا يتعدى الأمور التنظيمية والتقنية، حيث لم يتحدث أي منهم، بأي شكل من الأشكال،

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

عن الأزمات الناتجة عن الجوانب النفسية أو الاجتماعية للمفردات البشرية المكونة للجامعة المدروسة.

السؤال الثالث: لقد تم إدراج هذا السؤال بناء على الإجابات المتحصل عليها من طرف الباحثين، وتناول تأثير الجوانب النفسية والاجتماعية للكادر البشري على الأداء الوظيفي، ومن ثم معرفة وجهة نظر الإدارة العليا حول مختلف الاختلالات التي تعرفها هذه الجوانب، وهل تحاول الإدارة في مثل هذه الأوضاع تفهمها والتماشي مع مقتضياتها، أم تعتبر أن العنصر البشري يجب أن يكون أكثر احترافية ويتمكن من الفصل بين حياته النفسية والاجتماعية، ومع حياته العملية، حيث صبت كل الأجوبة في خانة أن القائمين على جامعة "محمد خيضر" ببسكرة يأخذون بعين الاعتبار كل المناحي النفسية والاجتماعية للعاملين بها. بينما أضاف أحد الباحثين قائلاً "على سبيل المثال، في الآونة الأخيرة، وقع ظرف صحي لأحد الموظفين خلال قيامه بمهامه الوظيفية، وقد تكفلت الجامعة بكل ما يخص علاجه مادياً ومعنوياً"، ليضيف ذات الباحث قائلاً "كان من الممكن لو تعاملنا باحترافية كما قلت، أن نكتفي باستدعاء الحماية المدنية، وتنتهي مهمتنا بمجرد خروجه من باب الجامعة، إلا أننا أبينا إلا أن نرافقه إلى المستشفى ونقف بجانبه، من خلال دفع تكاليف مختلف الأشعة والتحليل حتى ولو كان ذلك من حسابنا الخاص"، لكن -يستطرد المتحدث- "طبعاً كل ما يتم تقديمه للكادر البشري يبقى في إطار حدود حقوقهم داخل الجامعة، يعني مشاكلهم خارج المحيط الجامعي لا تتدخل فيها بناتنا"، كما أضاف ذات المتحدث أنه يولي أهمية كبيرة لمسألة التحفيزات والجوائز، كتدعيم نفسي للمتميزين من أجل الاستمرار في تقديم الأفضل، ضارباً مثلاً على ذلك بإحدى الأستاذات التابعة لتخصص الإعلام الآلي والتي أقدمت على تصميم موقع إلكتروني بمعايير عالية جداً، إذ أشرف على مجازاتها مادياً ومعنوياً من خلال استفادتها من جائزة مالية، إضافة إلى تكريمها والإشادة بمجهوداتها أمام أقرانها من الزملاء.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الأسئلة التي تم طرحها بعد هذا السؤال، تناولت في مجملها بعض الأزمات الناتجة عن الانعكاسات النفسية والاجتماعية للمفردات البشرية على المحيط المؤسسي. إذ طرحت من خلال السؤال الرابع، إشكالية الصراع التنظيمي والطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة المدروسة لإبقاء هذا الصراع في مستوياته الصحية والطبيعية، بحيث لا يتم القضاء عليه تماما فتسود الرتبة ويقل العطاء الوظيفي، ولا يتم التغاضي عنه فيتفاقم ويتحول إلى مواقف أزموية حادة.

لقد أبدى كل المبحوثين الكثير من الحزم خلال تقديم إجاباتهم على هذا السؤال حيث كان ذلك باديا على تعابير وجوههم، ويمكن القول أن الإجابات تحورت حول بعض النقاط الرئيسية هي:

- أن مصلحة الجامعة المدروسة فوق كل اعتبار، وأن وصول الخلافات والصراعات بين شخصية لمرحلة تجعلها تمثل تهديدا حقيقيا لاستقرار المؤسسة بشكل عام، سيعرض المتسببين فيها لمساءلات قد توصلهم حتى لعقوبات متفاوتة الدرجات، وبالطبع الإدارة العليا ستتدخل لوضع حد لها واسترجاع الاستقرار العام بالجامعة.

- طرق وكيفيات هذا التدخل تبدأ بمحاولة الإصلاح بطريقة ودية، وتراضي بين الأطراف المعنية، ومن، ثم في مراحل لاحقة، إذا لم تكن هناك استجابة، يتم التدخل بطريقة قانونية يتم من خلالها ردع الأطراف المتسببة في تفاقم الأوضاع، حيث اعتبر المبحوثون أن الجامعة مرت بالكثير من الحالات المماثلة وتمكنت من تجاوزها بنجاح وبطرق احترافية.

- النقطة الثالثة تمثلت في كون القائمين على جامعة "محمد خيضر" ببسكرة يعملون بكل جد على إشعار مختلف الطواقم البشرية التابعة لها، بأنهم تحت المتابعة والمراقبة الدائمة، لأن الشعور بالمتابعة يحث فعليا على الالتزام.

كما اعتبر المبحوثون أن من أكثر الأمور التي تبدوا فيها مظاهر الصراع جلية، مسألة التربصات العلمية نحو الخارج، بالإضافة إلى بعض الأعمال والوظائف الإدارية أو العلمية

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

والتي يكون لها دور وإسهام كبير في مختلف الترقيات العلمية بالنسبة للأساتذة والإدارية بالنسبة للموظفين.

السؤال الخامس: تناول إشكالية إدارية أخرى أبانت عنها نتائج الدراسة الاثنوغرافية، وهي النزوع الفعلي للاختفاء لدى بعض أفراد العينة المدروسة، مما استلزم البحث في مدى وعي القائمين على الجامعة أو المسؤولين بخطورة تفشي مثل هذه الظواهر في الوسط التنظيمي الجامعي، حيث جاءت صيغت السؤال كالتالي: كيف يمكن لكم كمسؤولين اكتشاف الشخصيات الخلاقة والمبدعة تنظيميا، والتي تنزع للاختفاء تخوفا من عدة أمور، منها التهرب من الأعباء الإضافية؟ وماهي الميكانيزمات الممكنة لتمكينهم وتشجيعهم على العمل والإبداع بعيدا عن أيديولوجياتهم السلبية؟..

أقر المبحوثون واعترفوا بوجود هذه المعضلة فعلا في الوسط الجامعي المدروس، واعتبروا أن الوصول لمثل هذه العينات لا يعد أمرا صعبا بالنسبة لهم، حيث قال أحد المبحوثين: "نحن نعرف بعضنا كأساتذة"، بينما اعتبر مبحوث آخر أنه يمكن الوصول لهؤلاء الأفراد من خلال ماضيهم وإنجازاتهم الأكاديمية، وذلك بالتنسيق مع عمداء مختلف الكليات، بينما ذهب المبحوث الثالث لإعطاء أمثلة واقعية حول الموضوع من خلال حديثه عن إحدى الأستاذات التي وصفها بأنها مميزة وعلى قدر كبير من الكفاءة والإبداع، إلا أنها كانت لا تحب الظهور ولا الاحتكاك بكثرة مع الأشخاص، خاصة إذا تعلق الأمر بالجوانب الإدارية، مما اضطره إلى استدعائها ودعوتها إلى القيام ببعض الوظائف والمهام وفق ما يتناسب مع شخصيتها وطريقتها في العمل، حيث بدأ الأمر ببعض المهمات الصغيرة بهدف إخراجها من عزلتها التنظيمية، مما لاقى ترحيبا كبيرا من جهتها ودفعها للإنجاز أكثر. من خلال الإجابات السابقة، يمكن القول أن المبحوثين ركزوا فقط على العناصر التي ترفض الظهور لأسباب راجعة لإرادتهم أو لسماهم الشخصية، بينما تجاهلوا جوانب أخرى كثيرة كالاختفاء بسبب الصراعات الوظيفية،...

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

السؤال السادس: تدور حول بعض الممارسات والسلوكيات الاتصالية التي يمكن تصنيفها على أنها خاطئة، والتي عادة ما تكون سارية فعليا بين مختلف الطواقم البشرية المكونة للتنظيمات بما فيها الجامعة المدروسة، والتي تكون في الكثير من الأحيان السبب الأول والرئيس في نشوب بعض الأزمات، حيث أعطيت أمثلة توضيحية على ذلك للمبحوثين، كالصوت المرتفع، وحركة اليدين، واللغة التنظيمية غير السليمة، وقد أريد من خلال هذا السؤال، فهم تصورات المسؤولين حول الأزمات المنجزة عن بعض التجاوزات الاتصالية، ومن ثم معرفة الطرق التي يتم بها التعامل مع ممارستها لإكسابهم نوع من الذكاء الاتصالي في الوسط التنظيمي الجامعي.

الأمر الملفت في أجوبة المبحوثين، أنها جاءت بعيدة كل البعد عن الإطار الرسمي، وبالرغم من خطورة مثل هذه التجاوزات التي أثبتتها فترة المعاشة، إلا أنها لا تلقى الاهتمام الكبير من طرف الإدارة الوصية، حيث فهم من خلال آراء المبحوثين أن استغلال بعض الفرص التي يكون فيها الشخص في حالة نفسية جيدة تجعله يتقبل النقد، كالحفلات أو الترقيات ومن خلال مواقف اتصالية معينة يتم تقديم بعض الملاحظات في إطار مباحثات، مثلا كان أخرى بك أن تفعل هذا، أو كان يمكن أن لا تقوم بهذا...، هذا في حال ما إذا كان الشخص أستاذا عاديا أو موظفا، أما إذا كان الشخص مسؤولا كرئيس مصلحة مثلا، فقد يتم اللجوء إلى الاستدعاء وإجراء مقابلة شخصية، ويتم فيها إعطاؤه التنبيهات اللازمة بشكل مباشر وصريح، مع التأكيد على إلزامية الأخذ بها.

السؤال السابع: كما هو موضح، فإن السؤال السابق تناول مسألة بعض الممارسات السلبية، لذا وكتكملة له تمت صياغة هذا السؤال للبحث في العقليات أو- للإشارة إليها بمصطلح علمي أكثر دقة- "الهابيتوسات" السلبية التي غدت متجذرة نتيجة توارثها في المجال التنظيمي المدروس، كيف يتم النظر لمثل هذه العقليات؟ ما هي الاستراتيجيات المنتهجة إما لتغييرها أو القضاء عليها نهائيا إن كان ذلك ممكنا؟.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

اتفق المبحوثون على أن هناك- فعلا- بعض التجاوزات، ضاربين أمثلة في ذلك بالمسائل المتعلقة بالجوانب البيداغوجية كبداية السنة الدراسية بشكل متأخر، وكذا تعويض الحصص لإنهاءها بشكل مبكر، أو تكثيف الحصص بهدف عدم الحضور خلال شهر رمضان (تمت إجراء هذه المقابلات في شهر شعبان لذلك كان مثل هذه العقليات أكثر وضوحا بالنسبة للمبحوثين)، أو مثلا فيما يخص أيضا مسألة مناقشة رسائل الدكتوراه في ساعات، قبل تلك التي حرصت عليها التعليمات الإدارية. حيث اعتبر المبحوثون أن مثل هذه المسائل تُحل بإشراك أطراف أخرى كعمداء الكليات أو رؤساء الأقسام، من خلال إعلامهم أنه تم ملاحظة تقليد سلبي معين بدأ في التفشي في المؤسسة المدروسة، ليم بعد ذلك اتخاذ الإجراءات التي يرى بأنها تتناسب مع الوضع العام.

03-آراء وتصورات المسيرين بجامعة "محمد خيضر" بسكرة حول إمكانية الاستفادة مستقبلا من مزايا نظام اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات السايكو-سوسيولوجية.

-المحور الثالث: لقد تناولنا في المحورين السابقين متغيري الدراسة كل منهما على حدة، بينما سيتم في هذا المحور الثالث والأخير الدمج بينهما، في محاولة لفهم نظرة الإدارة العليا بالمؤسسة المدروسة للدرجة التي يمكن أن يؤثر بها المتغير المستقل المتمثل في اليقظة الاستراتيجية، في المتغير التابع المتمثل في إدارة الأزمات بشكل عام، ونخص بالذكر السايكو-سوسيولوجية منها بشكل خاص.

ضم هذا المحور خمس أسئلة، تناولنا من خلال السؤال الأول كيف يمكن للجامعة أن تستفيد من مزايا نظام اليقظة الاستراتيجية، في إدارة الأزمات المتعلقة بالبيئة الداخلية بصورة عامة.

جاءت أجوبة المبحوثين على درجة كبيرة من التماثل، من ناحية اتفاقهم على أن الرقابة الإدارية أمر بالغ الأهمية، وهذا بالنظر لما توفره من غزارة في المعلومات والمعطيات التي تبقى متخذ القرار في حالة مستنيرة تمكنه من اتخاذ القرارات اللازمة، بعيدا عن أي لبس أو ضبابية ممكنة، كما أضاف المبحوثون أنهم، وبعد فهمهم واستيعابهم لمفهوم اليقظة

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الاستراتيجية، أصبحوا أكثر اهتماما بها رغبة في تطبيقها بطرق علمية ونظامية أكثر، والخروج من خانة الممارسة الضمنية، حيث تحدثوا عن الإسهام الكبير الذي قد تقدمه لهم في القيام بمختلف مهامهم كل حسب وظيفته

السؤال الثاني: ركز على البيئة الاجتماعية الداخلية بالجامعة المدروسة، والدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه جهاز اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التي يمكن أن تحدث فيه بشكل دوري نتيجة للاختلالات التي تُخلفها الديناميكية الدائمة لهذه البيئة، حيث اكتفى مبحوثان إثنان بتقديم إجابات جد مقتضبة كانت فحواها أن اليقظة الإستراتيجية يمكن أن تكون فعالة بشكل كبير لحل هذا النوع من الأزمات، بينما قدم المبحوث الثالث نوعا من التفاصيل، إذ ربط طرق حل مشكلات هذه الأزمات بالتحفيز معتبرا إياه أكبر عامل يمكن للمسؤولين الاعتماد عليه، من خلال بعض الجوانب المعنوية، منها معرفة ظروف الأشخاص التابعين لجامعتنا لكن دون التدخل بتاتا فيها، خاصة إذا لم تكن لها علاقة بالجامعة، فالهدف من المعرفة هنا ليس محاولة إيجاد حلول للمعضلات التي لا تعيننا، بل الهدف منها هو فهم خلفيات الأشخاص وعذرهم خلال بعض فترات التقصير الوظيفي، هذا بالإضافة إلى التحفيزات المادية للأشخاص الذين يقدمون الإضافة للمؤسسة، وهذا يكون من خلال المردودية، أو توجيه دعوات لهم خلال بعض المناسبات لإشعارهم بأهميتهم.

لقد أبانت إجابات المبحوثين بشكل عام عن وعي كبير بأهمية الجوانب النفسية والاجتماعية للعناصر البشرية، لكن هذه الإجابات اتسمت في نفس الوقت بالعمومية بعض الشيء، حيث لم يتم ذكر طرق علمية محددة للوصول إلى المعلومات الخاصة بالجوانب النفسية والاجتماعية لتلك العناصر، حيث يتضح من خلال كلام المبحوثين أنهم يعتمدون في ذلك على الأخبار أو المعلومات التي يتم تناقلها عن طريق الاتصالات غير الرسمية، والتي تتسم بعدم الدقة، مما يبين أن الإدارة لا تزال بحاجة إلى تصوير هذا الجانب الاستخباراتي أكثر.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ومن جهة أخرى، يوضح التكرار المتواصل للفظـة "التحفيز" أنه لا تزال لدى المسؤولين نظرة كلاسيكية نوعا، ما لا اعتبارهم في الكثير من الأحيان، أن الحافز المادي يساهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف العامة، ويعزز من روح المنافسة، ويزيد من الإنتاجية. بينما تقوم النظرية الحديثة للإدارة على فرض رئيس مفاده أن دافع الأفراد نحو العمل ليس الجانب المادي فقط، بل يملكون الكثير من الأسباب الأخرى كالقيم الاجتماعية والسمات النفسية والسلوكات النابعة أساسا من القناعات الشخصية المترتبة عن تـخـمـر الخبرات.

السؤال الثالث: تناول موضوع الصراع الثقافي في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، للوقوف على حقيقة إن كانت الإدارة العليا على درجة كبيرة من الوعي تجاه هذه الأزمات التي أثبتت الدراسة الاثنوغرافية وجودها فعلا في التنظيم المدرّس، أم لا، ومن ثم الاطلاع على الطرق التي تتعامل بها المؤسسة مع المستقدمين الجدد من كل الشرائح التي تضمها سواء كانوا أساتذة أو موظفين، أو...

اتفق كل الباحثين، بشكل مطلق، على أن هذا النوع من المشكلات قليل جدا، وهناك من نفى وجودها إطلاقا، مرجعين ذلك بالدرجة الأولى إلى المستوى العام داخل المحيط الجامعي مقارنة مع مختلف الأنظمة الاجتماعية الأخرى، وهو الأمر الذي يجعل المكونات البشرية المنضوية تحتها أكثر وعيا وثقافة.

يتضح من خلال هذه الإجابات المقدمة، أن تصورات الباحثين لا تتطابق تماما مع الواقع الاجتماعي، حيث أثبتت الدراسة الاثنوغرافية أن المستوى العلمي أو الحضاري ليس له دخل تماما بالاندماج الثقافي وتقبل الآخر، وهذا بسبب تداخل جملة العوامل النفسية والاجتماعية ذات الصلة بذلك، كالفجوات الوقتية أو العمرية، وسوء الفهم أو التقدير الناتج عن اختلافات جزئيات البنى الاجتماعية.

السؤال الرابع: تمحور حول الأزمات الإدارية الناجمة عن الخلافات بين-شخصية في المؤسسة الجامعية المدروسة، اعتبر الباحثون أن هذا النوع من الخلافات غالبا ما يقع بسبب خلافات في أمور موضوعية، كبعض المواضيع العلمية أو الأكاديمية، إضافة إلى بعض

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

الخلافات التي قد تنتج أساسا بسبب جهل بعض الأطراف لمهامها، مثلا، حسب رأي أحد المبحوثين، تقع أحيانا خلافات بين رؤساء المجالس العلمية ونواب عمداء بسبب عدم الاطلاع الجيد لكل منهما على المهام المنوطة به، مما قد يؤدي إلى بعض التداخل في هذه المهام، وهو الأمر الذي يتسبب في نشوب الخلافات، لكن في الكثير من الأحيان يتم فض مثل هذه النزاعات بتوضيح الأمور المبهمة وفق ما تنص عليه اللوائح القانونية التي تتضمن بالشرح والتفصيل مهام كل واحد، والشيء الملاحظ أننا نجد استجابة إيجابية من طرف المعنيين وبدون تأزم في الأوضاع.

تتبع الإجابات بعض السطحية في النظر لمثل هذا النوع من الأزمات والذي أثبتت المعاشية الاثنوغرافية، أنها متفشية بكثرة في الوسط المدرس، إما استجابة لبعض المثيرات الاجتماعية السلبية، وإما إشباعا لبعض الخلفيات والمرجعيات النفسية.

بالنسبة للسؤال الخامس والأخير من هذا المحور الثالث، فقد عالج مسألة العنف بكل أشكاله سواء كان جسديا أو لفظيا أو حتى معنويا في المؤسسة المدروسة، كان السؤال يتحدث عن آراء وتصورات الرؤساء حول هذه الممارسات من جهة، وكيفية التعامل مع العناصر الممارسة لمختلف أشكال العنف من جهة أخرى، لكن الملاحظ من خلال أجوبة كل المبحوثين، أنهم كانوا مصرين في كل مرة على التركيز على مُعطى أن العنف بكل أشكاله مرفوض جملة وتفصيلا في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، وأنهم جد متيقظين تجاه أي ممارسات عنيفة سواء كانت واقعية أو إلكترونية محرضة على مختلف خطابات الكراهية، كما أنهم ضد أي تثبيت معنوي في حق أي مفردة بشرية تبذل مجهودات للمضي قدما بالمؤسسة. حيث قام احد المبحوثين بإعطاء مثال حقيقي على ذلك تمثل في منشور إلكتروني قام أحد المرشحين في واحدة من مسابقة الدكتوراه التي نظمتها الجامعة بنشر عبر إحدى منصات وسائل التواصل الاجتماعي، والذي تحدث فيه عن سوء تنظيم الجامعة لهذا الحدث، إضافة إلى كلام آخر يمس بمصداقية الجامعة، وهو الأمر الذي اعتبره المسؤولون نوعا من خطابات الكراهية التي تسيء إلى التنظيم، مما استدعى التدخل بشكل حضاري من خلال التواصل

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

مع المشترك المعني وإزالة اللبس الذي كان في ذهنه، ليعترف في الأخير بخطئه ويعتذر من الجهات المعنية عبر سحبه لمنشوره السابق ونشر آخر جديد أشاد من خلاله بالطريقة الراقية التي تعاملت بها الجهات المسؤولة معه، وحرصها على عدم ترك أي لبس حرصا على راحة وطمأنينة المترشحين.

04- أهم الخلايا التي تظهر فيها بعض إرهاصات ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة

لفهم وجهة نظر المسيرين بشكل حقيقي وعملي، ارتأت الباحثة استكشاف عمل بعض الخلايا التي قامت الجامعة المدروسة بإنشائها كمحاولة لتجسيد مبدأ الاحترافية في الممارسة، والتي توضح طرق ممارسة بعض أبعاد اليقظة الاستراتيجية ولو كان ذلك بشكل ضمني.

د-1- خلية الجودة: لقد صادقت جامعة "محمد خيضر" ببسكرة بتاريخ: 2025/04/21 على قرار انتهاج سياسة الجودة، وهذا تماشيا مع المتطلبات الوطنية لضمان الجودة في التعليم العالي، وفقا للمرجعية الوطنية لضمان الجودة في هذا القطاع الاستراتيجي الحساس، وفقا للمعايير الدولية ISO (المنظمة الدولية للمعايير)، وتندرج هذه السياسة الجديدة ضمن مشروع الجامعة المدروسة وخطتها الاستراتيجية للفترة الممتدة بين 2025 و2028.

- الرؤية التي تريد جامعة بسكرة تجسيدها من خلال إرساء هذا النظام هي أن تصبح الجامعة إحدى مؤسسات التعليم العالي المرجعية، المعترف بجودة تكوينها وفعاليتها بحثها العلمي، وتأثيرها المجتمعي.

- أما فيما يخص رسالة جامعة بسكرة فيما يخص نظام الجودة فهي: ضمان تكوين عالي الجودة، شامل ضمن بيئة تعلم محفزة ومبتكرة.

وتسعى الجامعة من وراء كل ذلك لتحقيق الأهداف التالية:

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

- 01- ضمان جودة التكوين بما يتماشى مع متطلبات سوق العمل.
 - 02- تطبيق نظام تقييم دوري للتعليم والخدمات.
 - 03- تعزيز الدعم البيداغوجي للأساتذة والطلبة.
 - 04- تطوير مؤشرات أداء لمتابعة الجودة.
 - 05- تعزيز حوكمة تشاركية مبنية على الشفافية والمساءلة.
 - 06- التحسين المستمر للإجراءات الإدارية والبيداغوجية.
- حيث يتحمل مدير الجامعة، المسؤولية العامة عن سياسة الجودة في الجامعة المدروسة، وتُعنى الخلية مُثلة في المنتمين إليها، بعملية التنسيق لضمان جودة عملية التنفيذ والتقييم، فيما تلتزم كل الكليات والمصالح المنضوية تحت هذا التنظيم بتطبيق هذه الخطة المسطرة.
- كما تم تحديد مدة ثلاث سنوات، كحد أقصى لمراجعة سياسة الجودة في الجامعة وهذا بناء على نتائج التدقيقات الدورية الداخلية والخارجية، وملاحظة الأطراف المعنية ومختلف التغيرات المرحلية والسياقية.
- ومسيرة لكل هذا الطرح السابق، وحتى لا تخرج ممارسات هذا النظام عن الأخلاقيات المهنية المتفق عليها، تمت المصادقة بتاريخ 2025/04/21 على ميثاق تؤكد من خلاله جامعة بسكرة التزامها الراشح بانتهاج مبدأ الجودة تلتزم من خلاله بما يلي:
- 01- التميز في التعليم والبحث والخدمات.
 - 02- تعزيز ثقافة الجودة المشتركة بين جميع الفاعلين.
 - 03- تطوير كفاءة العاملين من خلال التكوين المستمر.
 - 04- تعزيز التقييم الداخلي والخارجي لضمان التحسين المستمر.
 - 05- تشجيع الانفتاح على المستوى الدولي والشراكة.
- ويُطبق هذا الميثاق على كل الهياكل، من موظفين بمن فيهم الأساتذة والطاقم الإداري وطلبة، في التنظيم الجامعي.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

وفي إطار تطبيق كل هذه المساعي، قامت خلية الجودة بتنظيم التكوين الأول في مجال إدارة نظام الجودة في التعليم العالي وكذا المعيارية ISO9001-2015، والتي أشرف على تنشيطها أستاذ خبير في المجال (الأستاذ ربيع خليف) من جامعة عنابة وذلك أيام 25-26 من شهر ماي 2025، حيث كان من المقرر أن تكون مدة التكوين يومين فقط، إلا أن الحرص الكبير للحاضرين على التدقيق في كل تفاصيله وكذا التمكن الكبير الذي أبان عنه الأستاذ النشط، استدعى تمديد مدة التكوين إلى اليوم الثالث، للإلمام بكل حيثيات الموضوع المطروح. وقد حرصت الباحثة على الحضور طيلة فترة التكوين، وهذا من أجل تكوين صورة واضحة ومتكاملة عن خارطة الطريق المستقبلية التي وضعتها الجامعة، ممثلة في الخلية السابقة الذكر، لتحقيق الأهداف التي سبق ذكرها.

قامت الباحثة، في اليوم الأول من التكوين، بطرح سؤال محوري على المنشط حول علاقة نظام الجودة في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة بنظام اليقظة الاستراتيجية (سعت الباحثة من خلال هذا السؤال إلى الوقوف على درجة وعي المبحوث بأهمية نظام اليقظة ودوره الكبير في إنجاح مسعى الجودة الذي تطمح الجامعة إلى تحقيقه).

حيث أجاب المنشط بإسهاب حول هذا الموضوع معتبرا أنه كان من أوائل المهتمين في الجزائر بموضوع اليقظة، لكنه -للأسف- لم يجد التجاوب المرجو من طرف المعنيين، ليضيف قائلا: "لا يمكن تجسيد نظام الجودة في المنظمات بما في ذلك مؤسسات التعليم العالي بعيدا عن نظام اليقظة الاستراتيجية، لأنه يتم الاعتماد على المعطيات والمعلومات الاستراتيجية التي توفرها هذه الأخيرة كمرحلة أولى للتمكن من تحديد مواطن القوة والعمل على تعزيزها، وكذا مواطن والضعف والعمل على تطويرها وتقويتها، ومن ثم تحديد الفرص المتاحة والعمل بشكل سريع على استغلالها قبل ضياعها، وتحديد الأخطار الممكنة الوقوع ووضع كل السيناريوهات المحتملة للتعامل معها، ومنع تطورها وتحويلها إلى تهديدات حقيقة أو أزمات مستقبلية".

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

ونظرا لأن الدورة التكوينية كانت تركز على موضوع الجودة خصوصا، فقد لاحظت الباحثة أن الحاضرين أبانوا عن بعض التذمر والملل في الوقت الذي كان فيه الأستاذ المكون يُقدم شروحات لها، وهذا راجع لعدة اعتبارات، منها تركيز الحاضرين على الموضوع الرئيسي للتكوين دون غيره، واعتبار الخوض في متغيرات أخرى، حتى ولو كانت ذات صلة بالموضوع، مضيعة للوقت، هذا من جهة، ومن جهة أخرى عدم معرفتهم بالمتغير المطروح وإطلاعهم عليه، جعل الحوار الذي دار بين الباحثة والأستاذ المكون بعيدا كل البعد عن دائرة اهتماماتهم، كل هذه العوامل جعلت الباحثة تقرر تأجيل بقية الأسئلة إلى وقت لاحق.

خلال اليوم الثاني من الدورة، والذي تخللته العديد من المحطات التطبيقية التي جاءت في صورة ورشات، طلب الأستاذ المكون من الحاضرين في واحدة من هذه الورشات أن يقوموا بوضع خارطة عمل يجسدون من خلالها كيفية مراقبة وتقييم مجالات مختلفة وفقا للمراحل العلمية التي قدمها لهم، حيث ركّز كل فريق على مجال معين، منها المجال الاتصالي نظرا لأهميته الكبيرة وحساسيته واقترح الفريق الذي ركز على هذا المجال، فيما يخص مرحلة تكوين أعضاء فريق جودة مختص فيه، أن يكون مُكونا من أساتذة وإداريين وكذا طلبة، وهذا بهدف تمكن كل فئة من رصد مكامن الجودة والنقص بكل شفافية، من خلال تمكنه من التغلغل الجيد في وسط الفئة التي ينتمي إليها.

في ذات السياق، لاحظت الباحثة تقاطعات كبيرة بين هذا الطرح وبين منطلقات الدراسة المنهجية والتطبيقية، مما دفعها إلى التقرب من الأستاذ المكون وطرح بعض الأسئلة عليه على انفراد، حيث قامت الباحثة بالتعريف بشخصها وانتمائها العلمي من خلال التعريف بكليتها وقسمها، ومن ثم عرض موضوع بحثها، وإبداء اهتمامها الشديد حول ما تم تناوله، وهو الشيء الذي دفع المبحوث لإظهار سعادته ورغبته الكبيرة في التجاوب مع الباحثة واستعداده للإجابة على أسئلتها خصوصا لما علم أن ذلك يساعدها في إتمام أطروحة التخرج.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

جاء السؤال كالتالي: " تحدثت بالأمس -أستاذ- عن أهمية المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية في تسهيل مهمة خلية الجودة".

المبحوث: "أجل طبعاً".

الباحثة: "كما أشرت في العديد من المحطات لأهمية إرساء مبدأ الجودة في الممارسات الداخلية التي تتم على مستوى الجامعات بصفة عامة، تدريساً وإدارة، من خلال نشر ثقافة الموظف الجيد والطالب الجيد والأستاذ الجيد"

رد المبحوث مبتسماً: "جيد جداً أنا جد سعيد لأنه يبدو أنك كنت مركزة جيداً".

الباحثة مبتسمة: "طبعاً، هذا بفضل طريقتكم المشوقة في الشرح وإيصال المعلومة"، واصلت الباحثة حديثها قائلة: "أستاذي، سؤالي هو كيف يمكن لنظام الجودة تحقيق كل هذه الأهداف الاستراتيجية المهمة دون الخوض في بعض المسائل النفسية والاجتماعية لهذه الفئات، والتي تكون عائقاً أمام تحقيقها، خاصة إذا كان أصحابها يحملون بعض التصورات السلبية حول واقعهم".

وقف المبحوث مدة من الزمن وهو يفكر في الجواب على السؤال، ثم قال: "الخطط التقنية البحتة تفشل في العديد من المحطات نتيجة عدم دراستها لبعض المعلومات المعمقة حول المحيط أو البيئة. فبالعودة لمسألة اليقظة الاستراتيجية التي طرحتها بالأمس، وباللجوء إلى المعلومات الاستباقية التي يتم جمعها، يمكن وضع خطة عمل نظام جودة يحاكي المناحي النفسية والاجتماعية التي تتحدثين عنها".

الباحثة: "ألا تعتقد أن احتواء فريق عمل الجودة على مختصين نفسانيين واجتماعيين أمر مهم؟".

المبحوث: "بصراحة، من خلال سؤالك فقط عرفت أهمية احتوائه على أفراد من هذه التخصصات"، مواصلاً حديثه ضاحكاً.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

الباحثة: "أستاذ، ألا تعتقد أنه كان حريا بجامعة بيسكرة خاصة أن تقوم بوضع خلية تُعنى باليقظة الاستراتيجية قبل التوجه لتأسيس نظام الجودة على اعتبار أن الجودة - كما أوضحت سابقا- تنطلق من المعلومات الاستراتيجية التي يقدمها نظام اليقظة؟".

المبحوث: "بصراحة اليقظة الاستراتيجية جد مهمة ويتم ممارستها ضمنا في معظم الوظائف والمصالح والخلايا التي تضمها الجامعات الجزائرية، مما أخرج من الاعتراف بها بشكل صريح، على عكس نظام الجودة الذي يستلزم تبنيه قرارا إداريا مكتوبا من طرف الإدارة العليا، لذا، فأنا أعتقد أن اليقظة متاحة للممارسة وتعتمد على عقلية وثقافة الراغب في تبنيها مهما كانت رتبته ووظيفته، إلا أن هذا لا يعني أن عدم العمل بها بشكل رسمي أمر صحي للجامعة، بل على العكس، لقد أصبحت خلية اليقظة تمثل ضرورة وإلزاما حقيقيا، للتمكن من تسهيل عمل بقية المصالح والكليات والخلايا بشكل احترافي".

في تلك الأثناء انتهت الفرق من الأعمال التطبيقية التي أوكلت لهم، مما دفع الأستاذ إلى الاعتذار والعودة لمواصلة العمل التكويني، من خلال مناقشة مختلف الأعمال التي تم إنجازها.

فيما يخص اليوم الثالث، فقد تميز بالحرص الشديد من الأستاذ المكون، على إكمال ما تبقى من مجريات وفعاليات خاصة بالدورة التكوينية في وقت قصير بسبب التزاماته وارتباطاته، التي فرضت عليه الانتهاء قبل الساعة الواحدة، ليم اختتام الدورة في الوقت المقرر، وقد أكد الحاضرون استفادتهم الكبيرة من هذه الأيام التكوينية، وأبدوا ورغبتهم في العمل على الرقي بجامعتهم إلى مصاف الجامعات الحائزة على كل معايير الجودة العالمية.

د-2- خلية المرافقة البيداغوجية للأساتذة الجدد

لقد كانت جامعة بيسكرة من الجامعات المبادرة فيما يخص العمل على مشروع تكوين الأساتذة الجدد، حيث تم خلال الموسم الجامعي 2015/2016، بتكليف من رئاسة الجامعة، وبالتنسيق مع خلية ضمان الجودة بالجامعة، وبإشارة من كلية العلوم الإنسانية

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بيسكرة.

والاجتماعية، بتنظيم دورة تكوينية لفائدة الأساتذة الجدد للسنة الجامعية السالفة الذكر، والمنتتمين إلى كافة كليات الجامعة والذين قدر عددهم بـ 102 أستاذ. (www.univ-biskra.dz, s.d.)

وتم تشكيل أعضاء الخلية، وكذا أعضاء هيئة التكوين، بمساهمة ثلة من الأساتذة المنتتمين لعدة كليات، حيث بعد التقرب من المسؤولين على هذه الخلية، اتضح أنها تعنى بالعمل على ثلاث أصعدة رئيسية والمتمثلة في: الشق البيداغوجي، والشق التقني المتعلق أساسا بأساليب وتقنيات التدريس عن بعد وطرق استغلال وسائل الاتصال الحديثة في عملية التدريس مثل كيفية إيداع الدروس في منصة مودل، بالإضافة إلى الشق الثالث والأخير والمتعلق بأخلاقيات المهنة.

حيث تم إجراء مقابلة مع المسؤولة على هذه الخلية باستخدام تقنية الهاتف، وهذا راجع لعدم التمكن من برمجة لقاء مباشر معها لعدة أسباب نذكر منها: صعوبة تحصيل الأستاذة على مستوى المكتب المخصص لعمل الخلية، بسبب الفترة الحساسة التي أجري فيها البحث حيث كانت فترة نهاية الموسم الدراسي، بكل ما يتخلل ذلك من إجراء امتحانات وتصحيحات، ثم بعد ذلك مناقشات لمذكرات الماستر، مما جعل برنامج الأستاذة جد مكثف، لكنها وبالرغم من ذلك كانت متجاوبة بشكل كبير، وتم الاتفاق على برمجة موعد لمكالمة هاتفية قدمت من خلالها المبحوثة توضيحات ملهمة حول عمل الخلية المدروسة.

حيث ذكرت المستجوبة أن عمل هذه الخلية يعتبر تقنيا بالدرجة الأولى، لكن التحاقل المعرفي التي يميز طبيعة التكوين العلمي للمسؤولة (إعلام آلي + سوسيولوجيا) جعلها تعي جيدا صعوبة تجسيد الأهداف التي أنشأت من أجلها الخلية بالاعتماد على الجوانب التقنية فقط، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها الفروق الفردية خاصة على مستوى المعارف القبلية للأساتذة الجدد، حيث ضربت مثلا على ذلك بأستاذ متكون كطالب في الخارج عائد حديثا لديه تحصيل علمي وبيداغوجي غني، وبين أستاذ متكون داخليا وأنجز أطروحته بشكل سريع

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

لتحقيق أهداف براغماتية كالتوظيف، مما يجعلنا نلحس فيه أنه لا يزال يحمل بعض جوانب عقلية الطالب التي وجد بعض الصعوبات في التحرر منها بشكل كلي. إضافة إلى مسألة السن، حيث اعتبرت المسؤولة أنها تجد نفسها في الكثير من الأحيان أمام إلزامية إيجاد طرق مرنة في التعامل للموازنة بين الأساتذة المتقدمين نوعاً ما في السن، الذين غالباً ما تكون لديهم خبرات عملية ووظيفية قليلة في ميادين وقطاعات أخرى، وبين الأساتذة الشباب قليلي الخبرة مقارنة مع أقرانهم ممن سبق الإشارة إليهم.

نقطة أخرى مهمة تحدث حولها المبحوثة والمتمثلة في مسألة برامج عمل الخلية، والتي اعتبرتها قديمة مقارنة بالتغيرات والديناميكية الكبيرة التي تعتري مسألة طرق وتقنيات التدريس بشكل مستمر، وذلك من الجوانب البيداغوجية، وكذا استغلال التكنولوجيا الحديثة في ذلك، وهو الأمر الذي استلزم -على حد تعبير المبحوثة- بعض الاجتهاد من خلال تعديل بعض البرامج التكوينية وتحديثها ومواءمتها مع ما تقتضيه تطورات بيئة التعليم العالي الحديثة. وتهدف هذه الدورة التكوينية بشكل أساسي إلى:

- تزويد الأساتذة الجدد بمجموعة من النصوص القانونية والقرارات النازمة لمهام الأستاذ الجامعي.

- إكساب الأستاذ الجديد مجموعة من المعارف العلمية ذات العلاقة بمهنة التدريس في عدة مجالات.

- توظيف بعض المهارات المطلوبة في الأداء التدريسي للأستاذ الجامعي. كما أبانت المبحوثة عن اهتمام كبير جداً بمتغير اليقظة خاصة في بعده البيداغوجي، واعتبرت أنها تحاول ممارسته في إطار المهام المنوطة بها، وهذا من خلال رصد احتياجات الأستاذ من جهة، ورصد مختلف التغيرات في المجال الرقمي واقتصاد المعرفة من جهة أخرى، مما يعزز من تنافسية الجامعة.

وكحوصلة عامة لهذه المقابلة، يمكن القول أن خلية المرافقة البيداغوجية للأساتذة الجدد كانت إحدى أهم المحطات التي بينت بعض جوانب الممارسة الضمنية لبعد من أبعاد

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

اليقظة الاستراتيجية، والمتمثل في اليقظة البيداغوجية، كما أبانت أيضا عن بعض المساعي الجادة لمتخذي القرار بجامعة بسكرة، الرامية إلى التكفل والإدماج الحسن للمفردات البشرية المُستقدمة حديثا، إلا أن ما يؤخذ عليها هو أن عملية اليقظة تمارس بشكل مرحلي أو مناسباتي فقط، والمتمثل في فترات توظيف مفردات جديدة في الجامعة المدروسة، وهذا يتنافى مع مبدأ اليقظة الاستراتيجية التي تستلزم الاستمرارية وعدم التوقف عن رصد أي تغيرات حاصلة على مستوى المحيط التنظيمي.

ومن جهة أخرى، يمكن القول أن الطابع التقني لا يزال غالبا أو طاغيا على هذا النوع من التكوينات أكثر من الجوانب الإنسانية والاجتماعية التي تستلزم نفس درجة الاهتمام.

انطلاقا من كل ما تم طرحه حول رؤية القائمين على الجامعة المدروسة ورغبتهم الكبيرة في التطوير ونقل هذا التنظيم إلى مستوى أعلى من الاحترافية، وهو ما توضحه مخرجات المقابلات المفتوحة التي أُجريت مع ثلاثة مبحوثين من أصل خمسة من الإدارة العليا، حيث تجسدت هذه الرؤية من خلال عمل العديد من المصالح والخلايا نذكر منها خلية الجودة، وخطية التكفل البيداغوجي بالأساتذة الجدد.

ومن خلال كل ما سبق يمكن القول أن مخرجات هذه الدراسة قد تُعد إسهاما مهما يساعدها على رسم خارطة طريق متكاملة تتماشى ورؤية متخذ القرار بالجامعة المدروسة.

نتائج الدراسة

- نتائج الدراسة الاثنوغرافية-

- 1- تعتري أطوار الحياة الوظيفية للمورد البشري بجامعة "محمد خيضر" بسكرة ديناميكية كبيرة قد تأخذ في بعض الأحيان مسارات سلبية بسبب مختلف الاختلالات النفسية والاجتماعية التي يمر بها الفاعلون.
 - 2- كثيرا ما تكون هذه الاختلالات ناتجة أساسا عن بعض التصورات السلبية التي تشكل لدى الفاعلين نتيجة الخبرات والمواقف المهنية التي يعيشونها.
 - 3- تحتاج هذه التصورات السلبية التي تشكل في أذهان الفاعلين، إلى التصويب أو التغيير بشكل دوري، حتى لا تترسخ وتتوسع رقعة انتشارها أكثر.
 - 4- يمكن للتغيرات النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تمر بها المفردات البشرية التي تضمها جامعة "محمد خيضر" ببسكرة، أن تكون محركا أزمويا قويا وموازيا لمختلف الحركات الأزموية الأخرى.
 - 5- يمكن التنبؤ بالأزمات الناتجة عن هذه الديناميات المستمرة عن طريق تتبع مؤشراتنا الأولية، التي تتوضح من خلال بعض السيميائيات الجسدية أو الأخطاء الاتصالية، أو حتى الهايتوسات الاجتماعية الخاطئة.
 - يمكن لجهاز اليقظة الاستراتيجية أن يتطور من كونه مجرد جهاز رقابي ذي علاقة مباشرة بتغيرات بيئة الأعمال المتعلقة بالجامعة قيد الدراسة، على غرار الجوانب الاقتصادية التكنولوجية والتنافسية، إلى جهاز يهتم بمراقبة التغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية، التي تمر بها الذوات التنظيمية.
 - 6- يساعد الكشف الاستباقي عن هذه الاختلالات المذكورة سابقا في زيادة فعالية إدارة الأزمات المنجزة عنها داخل التنظيم الإداري المدروس.
- نتائج المقابلات:

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بسكرة.

01- الإدارة العليا بجامعة بسكرة تعتمد نظام اليقظة الاستراتيجية، لكن بشكل ضمني، وفي بعض أبعاده فقط، كالبعد التنافسي في المجال العلمي والأكاديمي ومجال الصفقات العمومية الخاصة بالجامعة، إضافة إلى البعد التكنولوجي بشكل كبير وملحوظ وهذا راجع بالدرجة الأولى إلى الاهتمامات العلمية للمسؤولين.

02- لا تزال هناك ضبابية كبيرة بالنسبة لمتخذي القرار بالجامعة المدروسة في الطرق السليمة والعلمية التي يمكن أن يطبق بها نظام يقظة استراتيجية متكامل.

03- هناك فهم جيد ومعمق فيما يتعلق بالأزمات وإدارتها لدى الإدارة العليا، نظريا وتطبيقيا.

04- ليس هناك إلمام جيد بخطورة الأزمات التي تسبب فيها الكوادر البشرية، ولا تزال الإدارة تربطها ببعض الأمور السطحية كالغيابات في الأوقات التي تكون المؤسسة بحاجة ماسة إليهم.

05- الإدارة العليا بجامعة بسكرة تولي أهمية متوسطة إلى ضعيفة للجوانب النفسية والاجتماعية لموردها البشري.

06- تضع الإدارة العليا لجامعة بسكرة مصلحة المؤسسة قبل أي اعتبارات شخصية للمفردات البشرية، وعادة ما تحتكم، في التصدي لمختلف المتصارعين تنظيميا، إلى الجوانب الموضوعية كالنصوص واللوائح القانونية.

07- يعتمد المسيرون في الجامعة المدروسة على التاريخ العلمي والأكاديمي لطواقمها البشرية للكشف عن الأفراد المتميزين وظيفيا، كما تسعى جاهدة لإدماجهم والاستثمار أكثر في طاقاتهم.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بسكرة.

- 08- لا يزال هناك بعض التفاوض عن بعض التجاوزات الاتصالية التي قد تسبب في وقوع أزمات في المؤسسة المدروسة، بسبب عدم الفهم المعمق لعائداتها الخطيرة على التنظيم.
- 09- انعدام آليات فعالة تُمكن من التحكم في الهايتوسات السلبية سواء كانت قديمة يتم توارثها سوسيو-تنظيميا، أم مستحدثة.
- 10- هناك وعي كبير لدى الإدارة العليا بفاعلية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات التنظيمية بكل أنواعها.
- 11- تعتبر الإدارة العليا أن من أهم طرق التحكم في تفشي الأزمات الناتجة عن عناصرها البشرية، التحفيز بنوعيه معنويا وماديا.
- 12- تتصور الإدارة العليا بجامعة بسكرة أن الظواهر الأزمات المتعلقة بجوانب التنوع الثقافي بها قليلة جدا.
- 13- تتصور الإدارة العليا بجامعة بسكرة أن الخلافات بين مختلف الفاعلين بها لا تتعدى كونها تتعلق بأمور موضوعية، ونادرا ما تأخذ طابعا شخصيا.
- 14- ترفض الإدارة العليا بجامعة بسكرة، جملة وتفصيلا، كل مظاهر العنف التنظيمي.

نموذج مقترح لليقظة التأويلية التنظيمية

أثبتت نتائج الدراسة الاثنوغرافية وحتى المقابلات المعمقة مع الفاعلين التنظيميين بالجامعة المدروسة، أن الأزمات التنظيمية لا تنشأ دائما من عوامل خارجية، أو إخفاقات تقنية مفاجئة، بل كثيرا ما تتشكل بصمت داخل النسيج الاتصالي للمؤسسة، حيث يبدأ المعنى في الانزلاق، وتعدد التأويلات، وتفقد الرسائل الاتصالية التنظيمية وضوحها وقدرتها على التوجيه السليم للمشهد العام، في هذه المرحلة غير المرئية، لا تكون الأزمة قد اتخذت

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بعد طابع الحدث الحقيقي، لكنها تكون قد استقرت كاحتمال تهديدي متواصل قابح داخل التفاعلات اليومية، والخطابات المتداولة في الممارسات التي تُعاد وتُكرر دون وعي. من هنا تنبع الحاجة إلى إيجاد نمط جديد من اليقظة الاستراتيجية لا يكفي برصد المتغيرات الخارجية أو جمع المؤشرات الكمية فقط، بل يكون متجهاً إلى مراقبة أنماط تشكل المعاني داخل التنظيم باعتباره المجال الذي تُصنع فيه القرارات، وتُبنى فيه الثقة، وتُسَبَق فيه الأزمات.

يندرج النموذج المقترح لليقظة التأويلية التنظيمية ضمن هذا الأفق، بوصفه جهازاً تحليلياً واستباقياً يشتغل على قراءة الاختلالات الاتصالية الرمزية التي تسبق انفجار الأزمات، من خلال تفكيك أنماط التأويل ورصد الإشارات الضعيفة الكامنة في مختلف الخطابات التنظيمية الرسمية وغير الرسمية، وكذا التفاعلات والهايتوسات التنظيمية.

كما تجدر الإشارة إلى أن هذا النموذج لا يرمي إلى إعطاء تفسيرات أو قراءات للأزمات بعد وقوعها، بل إلى استكشاف المصادر التي تُغذى عليها داخل التعقيد التنظيمي، وتحويل المعطيات الاتصالية غير المرئية إلى معرفة استراتيجية داعمة لصنع القرارات في السياقات التي غالباً ما يسودها الغموض وعدم اليقين. ولفهم لنموذج بدقة تم تقسيمه إلى عدة محاور هي:

محور اليقظة السيكو- تنظيمية: يعمل هذا المحور على متابعة مختلف السلوكات والتفاعلات اليومية للفاعلين داخل التنظيم المدروس، مع التركيز على العلامات المبكرة التي قد تؤثر على مختلف عمليات التواصل، الانسجام، أو جودة اتخاذ القرارات، إذ يتم تعيين مختص نفسي في كل كلية ويكون مسؤولاً عن:

- رصد الممارسات الفردية والجماعية، والتي تشمل تلك الاختلالات في الاتصال والسلوك، مثل التسلط، رفض التغيرات البناءة، الصراعات، العنف الرمزي، ويحدد المؤشرات التي على أساسها تُقرر حاجات الأفراد إلى الدعم أو إعادة تأهيل سيكو-تنظيمي.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

- تقديم تقارير تطبيقية لمتخذ القرار، حيث يقوم المختص بجمع الملاحظات بشكل دوري، ويحولها إلى معطيات عملية تساعد حتى في اختيار الأشخاص الأكثر تناسبا من غيرهم في اعتلاء بعض المناصب أو أداء بعض الوظائف، مما قد يقلل من إعادة إنتاج الأنماط السلوكية المولدة للتوتر أو الصراعات داخل الجامعة.

- تأهيل الأفراد حسب الحاجة، من خلال قيام هؤلاء المختصين بتنظيم ورشات تكوينية موجهة للأفراد الذين يُظهرون مؤشرات بعدم ملائمة سلوكهم أو أنماط اتصالحهم مع الأهداف الاستراتيجية للتنظيم، بهدف تطوير المهارات الاتصالية التنظيمية لديهم وفق ضوابط سليمة، وتحفيزهم على التفاعل الإيجابي داخل فرقهم ووحداتهم.

- متابعة الحياة التنظيمية عن كثب: حيث تستخدم الملاحظات لتقويم أي خلل يظهر على مستوى العمليات التفاعلية، مع ربط تلك الاختلالات بمختلف المرجعيات النفسية والسلوكية للفاعلين، لكن دون التدخل في الخصوصيات الفردية، مما يسمح بتحويل الإشارات المبكرة إلى معرفة قابلة للتطبيق الاستراتيجي قبل أن تتحول إلى أزمات فعلية.

02-محور اليقظة السوسيو- تنظيمية: تعيين خبير اجتماعي على مستوى رئاسة الجامعة يعني بـ:

- التكفل باستدماج الأساتذة أو الموظفين المُستقدمين، ومراقبتهم اجتماعيا حتى التأكد من توقعهم الصحيح والسليم في مجالهم العام الجديد، ومن جهة أخرى يمكن لهذا الخبير العمل على تعريف هؤلاء المُستقدمين بالثقافة التنظيمية السارية من حيث اللغة والممارسات، مما يساهم في نشر كبرولية تنظيمية موحدة يلتف حولها كل الفاعلين التنظيميين.

- أيضا يمكنه منع حدوث إي صدمات ناتجة عن تمظهرات الاختلاف الثقافي، التي تم الإشارة إليها فيما سبق، وهذا من خلال الوقوف أولا بأول على المُستبعدين أو المرفوضين والعمل على إعادة إدماجهم بطرق صحيحة وعلمية.

- وكذا تنظيم حملات توعية للجماهير الداخلية للجامعة المدروسة حول أهمية الترابط والتعاون الاجتماعي في المجال الوظيفي، مما يساعد في بناء ثقافة تنظيمية سليمة.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

بهذه الآليات يصبح محور اليقظة السوسيو- تنظيمية أداة استباقية ميدانية، تعمل على تأمين الانسجام الاجتماعي الجامعي، وتعزيز التواصل وتهيئة البيئة لتصبح أكثر استقراراً خاصة على الصعيد الداخلي، الأمر الذي يقلل من احتمالية نشوب الصراعات ويعزز قدرة الجامعة على مواجهة هذا النوع من الأزمات بمرونة وفعالية.

03- محور اليقظة الاتصالية-السيميوطيقية: يركز هذا المحور على رصد وتحليل كل مظهرات الاتصال داخل الجامعة بشكل مستقل، سواء كانت لفظية أو غير لفظية، مباشرة أو تدرج ضمن محتويات ما وراء اتصالية، كل هذا إضافة إلى استشعار كل تلك المؤشرات السيميوطيقية التي قد تكشف عن أي توترات أو سوء فهم محتمل قد يسبق ظهور أزمات ممكنة، حيث يكلف حبير اتصالي بمثل هذه المهمات، ويكون مسؤولاً عن متابعة:

- اللغة المنطوقة وغير المنطوقة بما في ذلك الكلمات المستعملة، ونبرة الصوت، اللغة الوجيهة، وحتى الحركات الجسدية المتداولة داخل التنظيم. من خلال تكوين الفاعلين وتوحيد أنماطهم الاتصالية، مثلاً، حول طريقة الجلوس الصحيحة خلال حصص التدريس وخلال الاجتماعات، نبرة الصوت الصحيحة خلال مختلف التعاملات الرسمية وغير الرسمية داخل الجامعة، تعريفهم بأهمية الدلالات الوجيهة، واللغة الجسدية وتوجيههم نحو استخدامها بطرق واضحة بهدف الحد من إمكانيات التأويل الخاطئ. وكذا تعزيز وعيهم بمختلف المعاني والإشارات الاتصالية والرموز المؤسسية، وتطوير قدراتهم على قراءة الرسائل بوضوح وفهم المقاصد الخفية.

- يتكفل الحبير القائم على هذا الشق، بتحليل كل هذه الملاحظات بانتظام، وتصنيف المؤشرات التي قد تشكل إشارات إنذار مبكرة على الأزمات، وتحويلها إلى تقارير واضحة وقابلة للاستخدام لمتخذي القرار.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بسكرة.

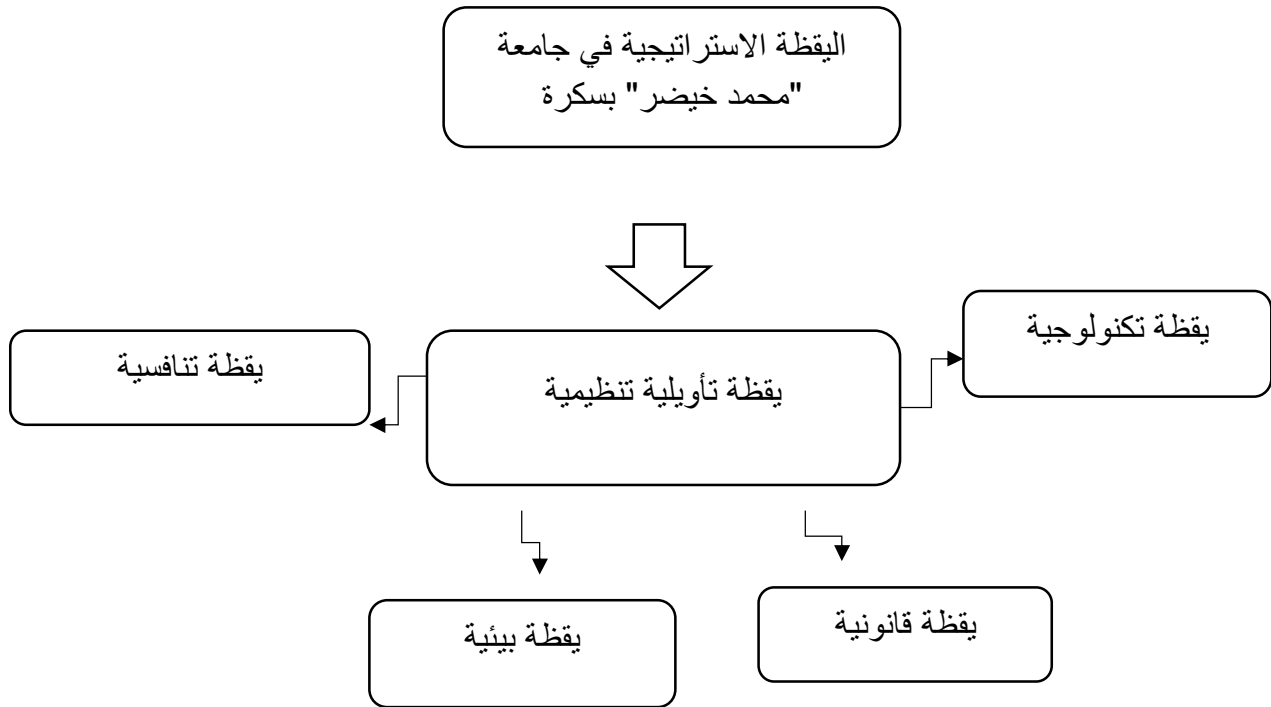
وبهذا تصبح اليقظة الاتصالية - السيميوطيقية أداة استباقية مستقلة، تركز حصريا على الاتصال لغة ورمزا، وتتيح للجامعة فرصة التقاط الإشارات الأزموية الدقيقة قبل أن تتطور إلى أزمات فعلية.

يدخل هؤلاء الخبراء النفسيين والاجتماعيين والاتصاليين، في تشكيل فريق اليقظة الاستراتيجية العامة الذي أوصت كل الدراسات السابقة التي أجريت حول هذا الموضوع في المؤسسة المدروسة، بالعمل به، وعدم الاكتفاء بالممارسة الضمنية لهذا النشاط الرقابي، حيث يقوم الخبراء النفسيين والاجتماعيين والاتصاليين، بالموازاة مع مختلف الخبراء الآخرين من شتى التخصصات، بموافاة الإدارة العليا بمختلف التقارير الدورية حول الوضع العام للمكونات البشرية الداخلية للمؤسسة نفسيا واجتماعيا، وتسلط الضوء على المفردات المتجاوزة، والتي لا تستجيب للمرافقة النفسية والاجتماعية، والتقرير بشأنها ردعيا وفق مقترحات الخبراء، وكذا المفردات النشطة بطريقة إيجابية والعمل على تحفيزها.

كما تجدر الإشارة إلى أنه إذا أمكن وضع نموذج يوضح توقع أنواع اليقظة الاستراتيجية في جامعة "محمد خيضر" بسكرة، فإن اليقظة التأويلية التنظيمية، يجب أن تكون محورا لها، وهذا لسبب واحد وهو، كون كل الأبعاد أو الأنواع الأخرى ذات علاقة وطيدة بها وتتأثر سلبا أو إيجابا بارتفاع أو انخفاض مستواها، فإذا ما كانت الجوانب النفسية للفاعلين مستقرة، وكان الجو العام الاجتماعي الداخلي، جوا صحيا، فإن هذا يجعل من أمر تحقيق بقية الأبعاد التنافسية، والبيئية، والقانونية، والتكنولوجية... أسهل. بسبب أن فهم الفاعلين لأهداف المجال العام الذي ينضون تحته والمسطرة من طرف متخذ القرار ومن ثم تقبلها نفسيا، يساهم بشكل كبير في الالتفاف حول تحقيقها. والشكل التالي سيكون تجسيد لما تم تناوله.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة
"محمد خيضر" ببسكرة.

- تموقع اليقظة التأويلية التنظيمية في نظام اليقظة الاستراتيجية المقترح بجامعة
"محمد خيضر" ببسكرة-



-من إعداد الباحثة-

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

خاتمة الفصل التطبيقي

حاولنا من خلال مخرجات الدراسة الاثنوغرافية، أن نتوصل إلى إعطاء تصورات عملية تطبيقية من خلال اقتراح نموذج يقظة تأويلية تنظيمية، ينطلق من تعيين خبراء متخصصين في عدة مجالات إنسانية واجتماعية، يعملون على رصد ومتابعة الممارسات والتفاعلات، ليتمكنوا من تصميم تدخلات استباقية تعمل على ضبط الانحرافات، وتعزيز الانسجام، وتقوية وزيادة فعالية المؤسسة على مواجهة الأزمات.

وبذلك لا يصبح النموذج مجرد أداة نظرية، بل آلية عملية متكاملة واستراتيجية نتيح تحويل الملاحظات الدقيقة إلى معرفة قابلة للاشتغال عليها وتطبيقها فعليا، وتضع أساسا متينا لمزيد من البحث والتطوير في مجال اليقظة التنظيمية عامة.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

خاتمة

انطلقنا في بداية هذه الدراسة من فكرة مفادها أن هناك فجوة معرفية حقيقية يعانيها مجال إدارة الأزمات التنظيمية، والمتمثل في النقص الكبير للمراجع والنظريات التي سلطت الضوء على الدور الكبير للجوانب الاتصالية والنفسية والاجتماعية والثقافية، باعتبارها حافزا قويا لاستثارة الأزمات من طرف الفاعلين داخل المؤسسات، مما أدى إلى انعدام وجود تنظير جاد ومتكامل يمكن الدارسين فيما بعد من فهم وتفسير كل جوانب الظاهرة الأزمومية التنظيمية، حيث صبت جل نتائج الأبحاث السابقة في خانت إرجاع الأسباب الحقيقية لوقوع الأزمات لمختلف المكونات والبُنى المؤسسية بما فيها البشرية، لكن دون أي اجتهادات حقيقية في الغوص في تأويل خلفيات أفعالها وممارساتها، مما أفضى إلى قصور واضح في الجمع بين البنى التنظيمية من جهة وأفعالها وممارساتها من جهة أخرى، لذا سعينا أن تكون هذه الدراسة محاولة جادة للجمع بينهما، وهذا عن طريق فهم البنية أو التركيبة التنظيمية للجامعة المدروسة في شقها الأزماتي، من خلال الحديث عن السمات النفسية والثقافية والاتصالية والانثروبولوجية ذات الارتدادات السلبية، ومن ثم ربطها بالممارسات والسلوكات الأزمومية السايكو-سوسيولوجية باعتبارها المولد الأساسي لها.

وأفضت الدراسة إلى أن هذه الممارسات ليست اعتباطية بأي شكل من الأشكال، بل أنها إما تكون جديدة ناتجة عن مختلف المرجعيات النفسية أو الجو الذي يسود المجال العام للفاعلين، وإما موروثة سوسيو-تنظيمية، وفي كلتا الحالتين انتهت الدراسة إلى إلزامية التدخل عن طريق فرض نمط رقابي علمي ومدرّس يمكن من تغيير أو -على الأقل- تعديل هذه الهايتوسات الأزمومية السارية، وهو الأمر الذي يتيح نموذج اليقظة الاستراتيجية.

حيث أوصت الدراسة بضرورة تبني الجامعة المدروسة لنظام يقظة استراتيجية بكل أبعاده المتعارف عليها سابقا والمتمثلة في البعد التنافسي والتكنولوجي والبيئي والقانوني

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" بسكرة.

والإداري، إضافة إلى البعد الجديد الذي عنيت الدراسة بالبحث في جدوى إرسائه والمُتمثل في اليقظة التأويلية

وأكدت الدراسة أنه يمكن لهذا البعد أن يزيد بشكل كبير من فعالية إدارة الأزمات، في المؤسسة المدروسة، خاصة إذا ما تم تطبيقه انطلاقاً من قناعة تامة للرؤساء، وفهم وتبصّر من المرؤوسين.

توصيات الدراسة

أولاً: توصيات متعلقة بمقترحات بحثية مستقبلية حول موضوع الدراسة:

- 1- تقييم نموذج اليقظة التأويلية التنظيمية، من خلال إخضاعه للتجربة الميدانية على مختلف المؤسسات الجزائرية بشكل عام، كالقطاعين الصحي والتربوي للوقوف على مدى قابلية تعميم النموذج خارج قطاع التعليم العالي.
- 2- دراسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات المتعددة الثقافات: من حيث توضيح كيف يمكن للنموذج التعامل مع الأزمات الناتجة عن تعدد الخلفيات الثقافية للفاعلين.
- 3- دراسة كيف يمكن للذكاء الاصطناعي، أو برامج تحليل النصوص أو الملاحظات الكيفية والبيانات السلوكية، من دعم الخبراء النفسيين والاجتماعيين والاتصالين من متابعة المؤشرات الأزمومية الاستباقية.
- 4- دور تحليل البيانات الضخمة BIG DATA في رصد الأزمات المتعلقة بالفاعلين قبل حدوثها.

ثانياً: توصيات متعلقة بالقائمين على جامعة بسكرة:

- 1- على المسؤولين بجامعة "محمد خيضر" بسكرة أن يكونوا أكثر إلماماً بالمعطيات التي تخص مواردها البشرية.
- 2- على الإدارة العليا للجامعة المدروسة أن تكون أكثر إلماماً ومعرفة باليقظة الاستراتيجية كنظام رقابي حديث وفعال فيما يخص إدارة الأزمات التنظيمية بشكل عام.

الفصل الرابع: فعالية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات ذات الطابع البشري في جامعة "محمد خيضر" ببسكرة.

3- على المؤسسة المدروسة أن تقوم بإرساء نظام يقظة استراتيجية فعليا وعدم الاكتفاء بممارسته ضمنيا.

4- على الإدارة العليا بجامعة "محمد خيضر" بسكرة أن تعتمد الجوانب النفسية والاجتماعية والاتصالية، كأبعاد هامة ورئيسية في ممارسة عملية اليقظة الاستراتيجية بشكل عام.

5- يجب أن يحتوي فريق اليقظة الاستراتيجية على خبراء ومختصين في الجوانب النفسية والاجتماعية والاتصالية، للتمكن من وضع الإدارة العليا في الصورة تجاه مختلف الديناميات الحاصلة على مستوى عناصرها البشرية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

1. إسماعيل, م. ا. (2009). أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية . 24 رسالة ماجستير غير منشورة جامعة آل البيت, المفرق- الأردن.
2. الدين, ح. س. (2023, 03 15). واقع ممارسة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الخدمية الجزائرية دراسة عينة من البنوك بالمسيلة. مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية , 07(01).
3. الدين, ق. ن. (2011-2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها. 39-40. مذكرة ماجستير كلية علوم الاعلام والاتصال, جامعة عنابة الجزائر.
4. الزعبي, ح. (2019). قضايا معاصرة في موضوعات الإدارة . (éd. 01) عمان, الأردن: دار وائل.
5. العامري, أ. ح. (2007). القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرهما في فاعلية المنظمة . مجلة العربية للإدارة. p. 121, (27)
6. الفتاح, م. ر. (2022). إدارة المستقبل بين العدسة واليقظة رؤية عصرية وإطلالة عالمية. القاهرة: دار النهضة العربية.
7. أمال, ب. ن. ع. (2022, 02 26). اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية الحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وكالة تبسة. مجلة دراسات متقدمة في المالية والمحاسبة. 50, (02) 04 ,
8. بالحاج, م. (2017, 03). اليقظة الاستراتيجية حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة. مجلة اقتصاديات المال والأعمال. 200 ,

9. جغلول, م. ع. (1999). القادة هل يولدون أم يصنعون. موسوعة العلوم الادارية , 101: بيروت: دار الراتب الجامعية.
10. حسن, ع. ا. (2000). الادارة الاستراتيجية. 01, 231. عمان, الاردن: دار وائل.
11. خيرة, ي. ا. (2012-2013). دور نظام اليقظة الاستراتيجية في تعزيز تنافسة المؤسسة الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة الماجستير. 87, جامعة لمدينة, الجزائر.
12. رويح, ك. (2004). دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية دراسة ميدانية. المجلة العربية للعلوم الإدارية. 04, 11(02) ,
13. ستي, س. ك. (2010, 11 08-09). أهمية اليقظة الاستراتيجية في تحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة. 10. الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية جامعة حسية بن بوعلي, الشلف الجزائر.
14. عدون, ه. م. (2014, 12 12). اليقظة التكنولوجية كعامل بإبداع في المؤسسة الاقتصادية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. 164 ,
15. عواج, س. (2019). الاتصال في المؤسسة المحددات والاستراتيجيات. (éd. 01). عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
16. عيسى نجيمي, خ. ل. (2018, 10 18). اليقظة الاستراتيجية نظام معلوماتي فعال في إدارة الأزمات. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية. 04(08) ,
17. كديمس, ا. غ. (2015, 04). اليقظة الاستراتيجية وأثرها على الأداء في مؤسسات التعليم العالي. دراسات عربية إسلامية. 114-115, 06(13) ,

18. ملين, ن. م. (2022/2023). أثر اليقظة الاستراتيجية في اتخاذ القرار الاستراتيجي (جامعة محمد خيضر بسكرة. (بسكرة, كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير, قسم علوم التسيير, الجزائر.
19. مريم, ل. (2019, 09). أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الحديثة. مجلة الميدان للدراسات الرياضية والاجتماعية والانسانية. 72, 02(08),
20. منصف, ب. خ. (2018). اليقظة الاستراتيجية. عمان: دار الوراق.
21. نادية, و. ب. (2020, 06 30). واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من مؤسسات جزائرية). (مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة. 05(01),
22. نصيرة, ع. (2010-2011). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة موبيليس. 115-116. مذكرة ماجستير جامعة أبي بكر بلقايد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, تلمسان-الجزائر.
23. وآخرون, ز. ر. (2017, 11 12/13). اليقظة الاستراتيجية كعامل لاستمرار الأداء. 66.
24. يسمين, ح. ل. (2017). دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية. مجلة أبعاد اقتصادية. 63, (07)
25. ابراهيم, أ. (2002). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج. القاهرة, مصر: دار الفكر العربي.
26. أحمد, ا. ف. (2002). إدارة الأزمات الأسس-المراحل-الآليات. الرياض, السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
27. أحمد, م. (2006). إدارة الأزمات. الاسكندرية, مصر: الدار الجامعية.

28. الإنسانية, م. أ. (2006.2004). منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (éd. 02). الجزائر, الجزائر: دار القصبة للنشر.
29. الحملاوي, م. (1995). إدارة الأزمات (éd. 2). القاهرة, مصر: مكتبة عين شمس.
30. الظاهر, ن. أ. (2009). إدارة الأزمات (éd. 01). عالم الكتب الحديث.
31. العبادي, ز. أ. (2015). نظم المعلومات الفعال في إدارة الأزمات (éd. 01). عمان/الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
32. العقون, س. (2016). مدخل لإدارة الأزمات (éd. 01). الدويرة, الجزائر: مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم.
33. العيساوي, غ. د. (2015). إدارو الأزمات الأسس والتطبيقات. مكتبة نيبور الالكترونية سنة 2020.
34. الفتاح, م. ر. (2022). إدارة المستقبل بين العدسة واليقظة (éd. 01). القاهرة, مصر: دار النهضة العربية.
35. الفقيه, ع. أ. (2011). إدارة الأزمات. صنعاء, اليمن: دار الكتاب الجامعي.
36. إلهام, ب. ع. (2021, 02 03). مهارات الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى الموظفين الإداريين بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة التنظيم والعمل , 09(02).
37. باومان, ز. (2018). جالة الأزمة (éd. 01). ح. أ. جبر (Trad.), بيروت, لبنان: الشبكة العربية للأبحاث و النشر.
38. بلعقرو, ك. ج. (2019). سؤال المنهج في العلوم الاجتماعية (éd. 01). بيروت, لبنان: منتدى المعارف.

39. بولقواس, س. م. (2022, 06 03). واقع التمكين الإداري للمرأة في جامعة محمد خيضر بسكرة دراسة ميدانية في القطب الجامعي شتمة. مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية , 16(02).
40. خلاصي, ر. (2016). مروج إدارة الأزمة. (éd. 01). الجزائر, الجزائر: دار هومة.
41. دليو, ف. (2022). البحوث الكيفية الأسس والمناهج. (éd. 01). قسنطينة, الجزائر: ألفا للوثائق والنشر والتوزيع.
42. ديلاورتا, م. ك. (2020). مداخل ومنهجيات البحث في العلوم الاجتماعية. (éd. 01). القاهرة, مصر: المركز القومي للترجمة.
43. رمان, ج. ب. (2022). إدارة الأزمات نهج الوقاية والعلاج والتعافي. (éd. 01). عمان, الأردن: دار وائل.
44. سالم, ا. (2015). إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي. (éd. 01). القاهرة, مصر: المكتب العربي للمعارف.
45. سليم, ش. ا. (2011). الاستراتيجيات الاتصالية للأزمات الناجمة عن اضرار المنتجات ودورها في حماية سمعة المنظمات. المجلة العربية للإدارة. 01 ,
46. عباد, ر. م. (2005). إدارة العلاقات العامة المدخل الاستراتيجي. (éd. 01). القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.
47. غربال, س. ب. (2023). الذكاء العاطفي وعلاقته بالتوافق المهني وفعالية الذات الأكاديمية لدى الأستاذ الجامعي بجامعة محمد خيضر بسكرة. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية. (02)08 ,
48. قط, ع. ا. (2022). الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات. الاسكندرية, مصر: دار الجامعة الجديدة.

49. قنديلجي, ع. ا. (2013). *منهجية البحث العلمي*. (éd. 01). عمان, الأردن: دار اليازوري.
50. كامل, ع. ا. (2003). *سيكولوجية إدارة الأزمات*. عمان, الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
51. لقي, ش. ه. (2018). *البحوث الكيفية في العلوم الاجتماعية*. ه. الجوهري, (Trad.) القاهرة, مصر: المركز القومي للترجمة.
52. مأمون, ا. ع. (2000). *إدارة الأزمات دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في الأمانة الكبرى*. مجلة الإدارة العامة. 773/809, 4(39),
53. مجيريق, م. (2023). *إدارة الأزمات والكوارث النظرية والتطبيق*. (éd. 04). القاهرة, مصر: مجموعة النيل العربية.
54. موران, أ. (2004). *الفكر والمستقبل مدخل إلى الفكر المركب*. (éd. 01). أ. ا. الجوجي (Trad.), الدار البيضاء, المغرب: دار توبقال للنشر.
55. موران, أ. (2018). *في مفهوم الأزمة*. ب. أ. ليلة (Trad.), بيروت, لبنان: دار الساقى.
56. نجاة, ب. (2024, 01). *فعالية هايتوس اليقظة الاستراتيجية في مواجهة الأزمات التنظيمية*. *المجلة الجزائرية للأمن الإنساني*. (01)09,
57. هلال, م. ع. (1996). *مهارات إدارة الأزمات الأزمة بين الوقاية منها والسيطرة عليها*. القاهرة, مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
58. وآخرون, ر. ا. (2015). *التواصل الفعال مع الأزمات*. (éd. 01). أ. المغربي, (Trad.) القاهرة, مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع

59. احجيج, ح. (2018). نظرية العالم الاجتماعي قواعد الممارسة السوسيولوجية عند بيير بورديو. (éd. 01) الرباط, المغرب: مؤمنون بلا حدود للنشر والتوزيع.
60. إريكسون, ت. ه. (2012). مفترق طرق الثقافات (éd. 01). م. ا. الغني , Trad.) القاهرة, مصر: المركز القومي للترجمة.
61. إلتون, أ. ج. (2016). الموظف غير المرئي. ش. س. شلي (Trad.), القاهرة: الهنداوي.
62. العرب, ل. ا. (2009, 04). الجسم والجسد والهوية الذاتية. مجلة عالم الفكر, 37(04), 104.
63. بولكعيات, ا. (2024, 12 12). التحديات المعرفية التي تواجه بحوث الاعلام في الجزائر. ملتقى وطني. باتنة, الجوائر.
64. تشاندلر, د. (2002). أسس السيميائية (éd. 01). ط. هبه (Trad.), بيروت, لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
65. حسن, م. ع. (2000-2001). مهارات إدارة الصراع. (éd. 01) مصر الجديدة, مصر: مركز تطوير الأداء والتنمية.
66. زايد, أ. (2006). سيكولوجية العلاقات بين الجماعات. الكويت: شركة مطابع المجموعة الدولية الكويت.
67. علي, ع. (2018, 12 30). الصراع وإدارة الصراع عند كل من الان توران وبيار بورديو, ميشال كروزيه. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية. 144, 02(09) ,
68. عماد, ع. ا. (2019). سوسيولوجيا الهوية جدليات الوعي والتفكك وإعادة البناء (éd. 02). بيروت, مصر: مركز دراسات الوحدة العربية.

69. فرويد, س. (1982). *الأنا والهو* (éd. 04). م.ع. نجاتي (Trad.), بيروت: دار الشريعة.
70. فهمي, م. (s.d.). *الدوافع النفسية*. مصر, مصر: دار مصر للطباعة.
71. لوبروطون, د. (2023). *أنثروبولوجيا الوجوه* (éd. 01). ف. الزاهي (Trad.), الدار البيضاء, المغرب: المركز الثقافي للكتاب.
72. لوروسو, أ. م. (2023). *السيميوطيقا الثقافية* (éd. 01). أ. فارس (Trad.), القاهرة, مصر: المركز القومي للترجمة.
73. موريس, م. ب. (1998). *ظواهرية الإدراك* (éd. 01). ف. شاهين (Trad.), الرياض, المملكة العربية السعودية: معهد الإنماء العربي.
74. مولينير, آ. ب. (2024). *التصورات الاجتماعية (ممارسة الدراسات الميدانية)* (éd. 01). برج بوعمريج, الجزائر: دار خيال للنشر والترجمة.
75. نبيل, س. (2022, 06 01). *الجزيرة*. Consulté le 02 13, 2025, sur ALJAZIRA.NET.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

76. (s.d.). Consulté le 05 02, 2024, sur www.almaany.com.
77. BOURDIEU, & P. (1980). LE CAPITAL SOCIAL NOTE PROVISOIRES. *AVTES DE LA RECHERCHE EN SIENCES SOCIAL*, 31(02), 2-3.
78. bourdieu.p. (1994). *raisons pratiques sur la theorrie de l'action*. paris, france: seuil.
79. christine.mittroff, p. (1993). from crisis prone to crisis prepared a frame work for crisis management. *academy of management*, 01(17), 48/59.

80. COOMBS, & W:T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and respondin* (éd. 04). THOUSAND OAKS CA:SAGE.
81. Coombs, W. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (éd. 02). Thousand Oaks, CA: SAGE.
82. CRAIB, I. (1992). *MODERN SOCIAL THEORY FROM PARSONS TO HABERMAS* (éd. 02). HARVESTER.
83. G, S. (1981). *Essai sur la sociologie des sens epistémologie et sociologie*. paris: puf.
84. HILLS, J. (2002). *UNDERSTANDING SOCIAL EXLUSION*. new york: oxford university press.
85. James, E. H. (2010).) *Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. NEW YORK: ROUTLEDGE.
86. morin, e. (1999). *les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. paris, france: organisation des nations unies pour l'éducation; la science et la culture (UNESCO).
87. nordmann.c. (2006). *bourdieu/ranciére la politique entre sociologie et philosophie*. paris, france: amsterdam-poches.
88. PEIRCE, C. S. (s.d.). COLLECTED PAPERS OF CHARLES SANDERS PEIRCE. *CAMBRIDGE HARVARD UNIVERSITY PRESS 1931-1958*, 8, 302.
89. T.M.SCANLON. (2018). *WHY DOES INEQUALITY MATTER*. NEW YORK: OXFORD UNIVERSITY PRESS.
90. w, M. D. (s.d.). *An introduction to psychology*.
91. BAI, Y. (2006). intelligence Compétitive dans le cadre de la mondialisation influence des soft technologies sur la methodologie de l'intelegence compétitive. 64. Thèse de doctorat en Sciences de l'information et de la communication, canada.
92. f, A. (1967). scanning the business environment. *salon management review*7, 07(02), 55-70.

93. Harme, L. (2001). *maitriser et pratiquer la veille stratégique*. Edition afnor.
94. humbert, l. (2003). *veille stratégique la méthode l.e.scanning*. paris: edition ems.
95. O'Brien, J. (1995). *Les Systemes d'Information de Gestion*. Montréal: édition du Renouveau Pédagogique.
96. PHILIPPE, B. (1991). *stratégie et surveillance des environnements coccurentiels*. 20. paris: Ed masson.
97. PIERRE G, B. (1983). *LA GESTION MODENE THEORIES ET CAS*. QUÉBEC: GAÉTAN MORIN.
98. stéphan, g. (2006). l'expression du problème das la recherche déinformation application à un contexte d'intermédiation territoriale. *thèse doctoran*, 32-33. university nancy2.
99. w, c. c. (1991, 02-03). the art of scaning the envirenment. *american society for information science*, 25(03), 325.
100. (s.d.). Consulté le 05 02, 2024, sur www.almaany.com.
101. christine.mittroff, p. (1993). from crisis prone to crisis prepared a frame work for crisis management. *academy of management*, 01(17), 48/59.
102. COOMBS, & W:T. (2014). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and respondin* (éd. 04). THOUSAND OAKS CA:SAGE.
103. Coombs, W. (2007). *Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding* (éd. 02). Thousand Oaks, CA: SAGE.
104. James, E. H. (2010). *) Leading under pressure: From surviving to thriving before, during, and after a crisis*. NEW YORK: ROUTLEDGE.
105. morin, e. (1999). *les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. paris, france: organisation des nations unies pour l'éducation; la science et la culture (UNESCO).

106. ASCHWANDEN, C. (2019, 12 05). *VOX*. Consulté le 02 13, 2025, sur WWW.VOX.COM.
107. BOURDIEU, & P. (1980). LE CAPITAL SOCIAL NOTE PROVISOIRES. *AVTES DE LA RECHERCHE EN SIENCES SOCIAL* , 31(02), 2-3.
108. bourdieu.p. (1994). *raisons pratiques sur la theorrie de l'action*. paris, france: seuil.
109. brinkmann, k. (2009). *intervirws learning the craftof qualitative research interviewing* (éd. 2). california: SAGE publication.
110. G, S. (1981). *Essai sur la sociologie des sens epistémologie et sociologie*. paris: puf.
111. HILLS, J. (2002). *UNDERSTANDING SOCIAL EXLUSION*. new york: oxford university press.
112. kval, s. (1996). *interviews an antroduction to qualitative research interviewing*. california: SAGEpublications.
113. PEIRCE, C. S. (s.d.). COLLECTED PAPERS OF CHARLES SANDERS PEIRCE. *CAMBRIDGE HARVARD UNIVERSITY PRESS 1931-1958*, 8, 302.
114. SWIDER, O. A. (2018, 12 27). *HBR*. Consulté le 02 13, 2025, sur HBR.COM.
115. w, M. D. (s.d.). An introduction to psychology.

الملاحق العامة للدراسة

ملاحق الدراسة

ملحق رقم (01): يمثل شبكة الملاحظات

من ألاحظ	ماذا ألاحظ	كيف ألاحظ	متى ألاحظ	أين ألاحظ	عدد الملاحظين	متى توقفت الملاحظة
الجمهور الداخلي للمؤسسة المدروسة والممثل في العينة التي تم ذكرها سابقا	تفاعلات سلوكيات وممارسات ألفاظ وعبارات لغة الجسد وتعايير الوجه	ملاحظة بالمشاركة شبه مستترة لان بعض أفراد العينة كانوا على دراية بشخص الباحث بينما تعذر إعلام أفراد آخرين للضرورة العلمية وتحري الوصول لنتائج على قدر معتبر من الصحة، أين تراوحت درجات	امتدت مدة الملاحظة من 2023/09 إلى 2025/03 على فترات متقطعة	مكان الملاحظة هو فضاء جامعة محمد خيضر بسكرة بكل كلياته	تمت عملية الملاحظة بطريقة فردية من طرف الباحث حيث لم يتم الاستعانة بفرق عمل أو أطراف مساعدة أخرى	عند استيفاء كل المعطيات والبيانات التي أحتاجها في البحث في تقديره الشخصي

قائمة الملاحق

				المشاركة بين المرتفعة جدا والمتوسطة والمنخفضة حسب درجة الانغماس في كل كلية		
--	--	--	--	---	--	--

-من إعداد الطالبة-

ملحق رقم (02): يمثل جدول يوضح التوزيع الزمني لأزمة ممارسة الملاحظة وأزمة تحليلها

السنوات	2023	2024	2025
الأشهر	09 10 11 12	01 02 03 04 05 06	01 02 03 04 05
أزمة الملاحظة			
أزمة التحليل			

-من إعداد الطالبة-

- الفترات التي تمت خلالها عملية جمع البيانات عن طريق الملاحظة بالمشاركة
- الفترات التي تمت خلالها عملية تحليل الملاحظات

ملحق رقم (03): يمثل استمارة مقابلة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
شعبة علوم الاعلام والاتصال
تخصص اتصال وعلاقات عامة



طلب تحكيم استمارة مقابلة علمية

الأستاذ (ة) الفاضل (ة):

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم الإعلام والاتصال تخصص (اتصال وعلاقات عامة) موسومة بـ
فعالية البقطة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في جامعة محمد خيضر بسكرة. يشرفنا أن نضع بين أيدي سيادتكم نموذج
مقابلة علمية من أجل تحكيمها وتصويبها بما ترونه ملائما لتقويم البحث. تم بناؤها لغرض دراسة اثنوغرافية في فضاء جامعة
بسكرة.

تحت إشراف: الدكتورة أحمد أمين فورار

من إعداد الطالبة: بلخباط نجاة

السنة الجامعية 2025/2024

01 إشكالية الدراسة:

كان المنطلق الأساسي لهذه الإشكالية البحثية، هو اعتبار أن الذات التنظيمية الداخلية تعد من أهم المسببات أو المحركات الأزموية داخل التنظيم، - وهذا لا يعتبر فرض نظري بل استنتاج توثيقي التفت حوله معظم الكتب والمراجع التي تناولت موضوع الأزمات وصنفتها إلى إما أزمات سببها العامل البشري سواء بقصد أو بغير قصد، وإما أزمات خارجة عن نطاقه والتي تكون إما تقنية أو ناتجة عن عوامل كارثية طبيعية-، فإن الانشغال بتدريس هذه الذات وفهمها عن قرب قد يمكننا من فهم الطريقة التي تنظر وتفهم وتؤول بها مختلف ما هو حاصل في محيطها وهو الشيء الذي يمكن على أساسه التنبؤ بالسلوك الذي ستبناه تجاه هذه المعاني، مما قد يمكننا من تفادي وقوع الكثير من المواقف الأزموية.

لأن الفهم الدقيق لهذه الذات التنظيمية، يتيح فهم جينوم الأزمة المؤسسية، أي دراسة كل الجينات المسببة لها، ونقصد بالجينات: مجموعة العناصر الحية المسببة للأزمات التنظيمية، وهي المجموعات البشرية التي يضمها التنظيم، مما قد يتيح إمكانية تعديل، أو ما يطلق عليه في النظرية التطورية: التصحيح اللغوي لـ DNA هذه الأزمات التنظيمية، والتي تضم السمات العامة التي تتميز بها كل مفردة بشرية يمكنها أن تكون مصدر للأزمات داخل التنظيم، وهذا لا يتأتى إلى إذا حاولنا تعرية وفهم أطوار الحياة النفسية والاجتماعية والثقافية للمفردة التنظيمية بكل تفاعلاتها في الوسط التنظيمي، ومن ثم الوقوف على انعكاسات ذلك على طريقة تأويلها لمحيطها.

لأن هذه المفردة تعتبر هولوغرام تنظيمي يجمع في طياته الذاتية وبشكل متزامن نوع من الموضوعية، يضم مفردة ذكية ترتكب حماقات أدائية، متممة ومغتربة سوسيو تنظيميا، محبة وكارهة سيكو مؤسسيا، مفردة تتأرجح بين الإبداع والهدم، بين العقلانية والعصبية، بين اليقظة والتغافل.

كل هذه الثنائيات جعلت من أمر السعي إلى التحكم في هذا الحيوان الأزمي كما سماه إدغار موران في كتابه في مفهوم الأزمة، أمرا لازما لما يمكن له أن يسهم في التقليل من إمكانية حدوث الطفرات التنظيمية التي قد تسبب في مواقف أزموية جد ضارة.

وفي سياق آخر تجدر الإشارة أن مسألة فعالية اليقظة الاستراتيجية في عملية إدارة الأزمات مسألة مفصول فيها علميا، بالنظر للكم الهائل من البحوث والدراسات الأكاديمية التي خلصت لإثبات ذلك، على عدة أصعدة نذكر منها، الأزمات التنافسية والتكنولوجية والاقتصادية والتجارية..... لذا فإن هذه الدراسة لا تهدف إلى قياس فعالية اليقظة في إدارة الأزمات بل تعتبره مُعطى ومعرفة علمية تراكمية سابقة، تنطلق منها للبحث في إمكانية الاستثمار في هذه الدرجة العالية من الفعالية لمتغير اليقظة في إدارة أنواع أخرى من الأزمات التنظيمية، والتي تعد أكثر تشابكا وتعقيدا والمتعلقة أساسا بالذوات المؤسساتية، وما تتخبط فيه من متناقضات ناتجة عن أطوار حياتها النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية، والتي تنعكس بشكل أو بآخر على المجال العام المؤسسي الذي تنتمي إليه.

وبإسقاط كل ما تم طرحه على التوجه الجديد للإرادة السياسية الجزائرية الرامية، لمساعدة المؤسسات التابعة لها سواء كانت اقتصادية أو خدمية، على تحقيق أقصى درجات التسيير الراشد، فإن البحث في جدوى استخدام هذا الجهاز في إدارة الأزمات التي تم ذكرها سابقا يعد أمرا جد هام، و نجد ان من أكثر مؤسسات الدولة حاجة لمثل هذه الأنظمة الرقابية المؤسسات الجامعية، والتي تتزايد حاجتها إلى الاستقرار التنظيمي، بين مكوناتها البشرية الداخلية من أجل خلق نوع من التعايش الاجتماعي بين هذه المركبات، لتحقيق أهدافها العلمية والسياسية والاجتماعية، وتعتبر جامعة محمد خيضر بسكرة إحدى الجامعات الجزائرية التي تسعى لتحقيق التميز المؤسسي، من خلال تحقيق أفضل النتائج على مستوى كل كلياتها وأقسامها، حيث سنسعى من خلال هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم البواعث والمحركات الأزموية للمفردات البشرية المكونة لهذا التنظيم المؤسسي، ومن ثم البحث في طرق كبحتها بواسطة استغلال مقومات عملية اليقظة الاستراتيجية، وهذا من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي:

كيف يساعد جهاز اليقظة الاستراتيجية جامعة محمد خيضر بسكرة على استشعار مختلف الإشارات الأزموية المبكرة، المتعلقة بالجوانب الإنسانية والاجتماعية والثقافية لجمهورها الداخلي؟ وكيف يساهم ذلك في زيادة فعالية إدارة هذا النوع من الأزمات؟

02 التساؤلات الفرعية:

❖ كيف يمكن للتغيرات النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تمر بها المفردات البشرية التي تضمها جامعة محمد خيضر بسكرة أن تكون محركا أزمويا قويا وموازيا لمختلف المحركات الأزموية الأخرى، والتي غالبا ما تجد اهتماما أكبر للوقوف عليها من طرف هذه المنشأة؟

❖ كيف يمكن لجهاز اليقظة الاستراتيجية أن يتطور من كونه مجرد جهاز رقابي ذو علاقة مباشرة بتغيرات بيئة الأعمال المتعلقة بالجامعة قيد الدراسة، على غرار الجوانب الاقتصادية التكنولوجية والتنافسية، إلى جهاز يهتم بمراقبة التغيرات النفسية والاجتماعية والثقافية، التي تمر بها الذوات التنظيمية على مستواها؟

❖ كيف يساعد الكشف الاستباقي عن هذه الاختلالات المذكورة سابقا في زيادة فعالية إدارة الأزمات المنجرة عنها في التنظيم الإداري السالف الذكر؟

03 أهداف الدراسة:

▪ تسعى هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على ان المؤسسات جامعة محمد خيضر بسكرة، تمر بالكثير من الموافق الأزموية، التي تجعلها في حالة دائمة من التهديد والتخوف من المستقبل وكذا محاولة الوقوف على أهم مصادر هذه التهديدات ومسبباتها المتنوعة والمتعددة، واختلاف درجات خطورتها.

▪ إبراز الدور الكبير للفواعل البشرية المؤسسية في حدوث مختلف المواقف الأزموية التي تتعرض لها جامعة محمد خيضر بسكرة، سواء كان ذلك بشكل مقصود من خلال افتعال الأزمات بطرق متعمدة، أو من بشكل غير متعمد، وغالبا ما يكون ذلك راجعا لبعض

الأخطاء المهنية أو التقنية، وحتى الاتصالية التي تكون لها انعكاسات جد خطيرة على الوضع العام في الجامعة

■ تتوافق منطلقات هذه الدراسة ومبادئ الإدارة الحديثة الرامية إلى أنسنة المؤسسات بما فيها الجامعات، والاهتمام بمبركاتها البشرية للحصول على فعالية أكبر في الإنجاز، حيث تركز على إيلاء أهمية كبيرة للجوانب النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية للمفردات المؤسساتية، من خلال دراسة التغيرات والتناقضات التي تتخبط فيها هذه المكونات داخل المحيط التنظيمي حيث تتأثر وتؤثر في بعضها سلباً أو إيجاباً وما تُعنى به هذه الدراسة هو التركيز على الجوانب السلبية لهذه التأثيرات وهذا بسبب ما تشكله من خطر كبير في حدوث الكثير من الموافق الأزموية، التي قد تهدد استقرار الكيان المؤسساتي بالجامعة المدروسة.

■ كما تسعى هذه الدراسة إلى الاستعانة بأهم جهاز إداري رقابي حديث تعرفه المؤسسات والمتمثل في جهاز اليقظة الاستراتيجية، واستعماله في مراقبة الموارد البشرية بالجامعة المدروسة، من خلال عدم الاكتفاء بالملاحظة السطحية، وتجاوزها إلى مراقبة أطوار الحياة النفسية والاجتماعية وحتى الثقافية التي تعيشها هذه الفواعل داخل محيطها الوظيفي عن كثب.

■ برهنة أن الاستعانة بجهاز اليقظة الاستراتيجية في مراقبة العناصر البشرية المؤسساتية من شأنه أن ينقل جامعة محمد خيضر ببسكرة من مرحلة إدارة الأزمات إلى مرحلة التنبؤ الاستباقي بها، واتخاذ الإجراءات الاحترازية اللازمة للقضاء على قواها الفاعلة، ومن ثم وقاية وحماية نفسها من الوقوع الفعلي للأزمات، مما يجعلها متحركة في المحركات الأزموية لا مجرد مسيرة لها، وهو الأمر الذي يزيد من فعالية إدارة الأزمات في المؤسسة المدروسة.

■ وضع نموذج نظري أولي يشرح طرق وكيفيات إدارة الأزمات التنظيمية الناتجة عن الجمهور الداخلي المؤسساتي استناداً إلى ممارسة نشاط اليقظة الاستراتيجية.

ملاحظة: تجدر الإشارة أن المقابلة سيتم إجراؤها مع المسؤولين الرئيسيين في جامعة محمد خيضر والممثلين في السيد رئيس الجامعة والسادة النواب وكذا عمداء الكليات، وهذا بهدف فهم تصوراتهم وآرائهم تجاه متغيرات الدراسة والمتمثلة في اليقظة الاستراتيجية، وإدارة الأزمات ومن ثم تكوين تصور عام حول وعيهم بخطورة الأزمات ذات الأبعاد الإنسانية والاجتماعية وإلزامية مراقبة محرركاتها وفواعلها الرئيسية.

04 أسئلة المقابلة:

المحور الأول: اليقظة الاستراتيجية

01 تعد اليقظة الاستراتيجية من أهم الأنظمة الرقابية المستحدثة في المؤسسات الحديثة بغض النظر عن طابعها اقتصادية كانت أم خدمية، فكيف تنظرون إلى هذه العملية باعتبارها مفهوما إداريا.

02 كيف يمكن توصيف طريقة ممارسة اليقظة الاستراتيجية في جامعة محمد خيضر بسكرة؟
(بالنسبة للسادة العمداء كل يجيب حسب ما هو معمول به في كليته).

03 من هم المخولون في نظركم للقيام بوظيفة اليقظة داخل الجامعة بشكل عام والكليات بشكل خاص كل واحدة منها على حدة؟ وما هو تصوركم للطرق التي يمكن أن يمارس بها هذا النشاط؟

04 كيف يمكن لجامعة محمد خيضر بسكرة أن تستفيد من مزايا نظام اليقظة الاستراتيجية؟

05 تتميز عملية اليقظة الاستراتيجية بأبعادها المتعدد، كالبعد التنافسي والتجاري، والتكنولوجي، والقانوني، والمعلوماتي، وحتى اليقظة تجاه المورد البشري، حيث تساهم هذه الأبعاد في إبقاء المؤسسات على اطلاع دائم بما هو حاصل في بيئتها داخليا وخارجيا، حسب تصوركم ما هي أهم الأبعاد والجوانب التي تستدعي الرصد والمراقبة الدائمة في المحيط الجامعي الداخلي؟ ولماذا؟ ملاحظات المحكمين:

المحور الثاني: الأزمات التنظيمية

01 تعد الأزمات التنظيمية من أكثر الأمور التي تؤرق الكادر الإداري في المؤسسات بما فيها الجامعية، وبالأخص متخذ القرار فكيف تنظرون للمواقف الأزموية كمفهوم كثيرا ما تصادفونه خلال ممارسة وظائفكم سواء لفظيا فقط أو حتى في شكل مواقف حقيقية؟

02 كما هو متعارف فإن الأزمات تصنف بشكل عام إلى أزمات خارجة عن النطاق الإنساني وأخرى يتسبب فيها هذا الأخير سواء عن قصد أو من غير قصد، فكيف تنظرون للأزمات التي يكون سببها العنصر البشري سواء كانت مقصودة أم لا؟ وكيف يمكن التصدي لها في تصوركم؟

03 كثيرا ما يتأثر الأداء الوظيفي للمورد البشري بمختلف الحالات النفسية التي يعيشها فهل تعتقدون ان مثل هذه الظواهر طبيعية ويجب تفهمها والتماشي معها؟ أم ان الكوادر البشرية يجب أن تكون أكثر حرفية وتفصل الجوانب النفسية عن الحياة العملية؟

04 عادة ما تقع المؤسسات بما فيها الجامعية بين ثنائية، تحفيز المنافسة الداخلية بين الفواعل البشرية بهدف ترقية نوعية العمل أو مستوى البحث العلمي لدى الطلبة أو الأساتذة على حد سواء، وفي الوقت نفسه إبقاء هذا التنافس ضمن مستوى معين لكيلا يتحول إلى صراعات سلبية قد تعود بأضرار جسيمة على المؤسسة.

في تصوركم كيف يمكن الحفاظ على هذا التنافس ضمن المعدلات الطبيعية، بحيث لا يتم إقصاؤه نهائيا فتسود الرتابة وقلة العطاء الوظيفي، ولا يزيد عن حده فتتحول المؤسسة بذلك إلى مسرح للصراع بين مختلف الفواعل؟

05 قد تضم الجامعة عناصر بشرية تتميز بقدرات كبيرة مقارنة بنظيراتها، مما يجعلهم قادرين على المساهمة في ترقية التنظيم الإداري الذي يعملون ضمنه، إلا أنهم يتعمدون إخفاء قدراتهم الحقيقية وينزعون نحو الانطواء والاكتفاء بالأعمال الروتينية اللازمة فقط وهذا خوفا من الأعباء الإضافية التي قد يكلفون بها.

كيف يمكن لكم كمسؤولين اكتشاف مثل هذه الشخصيات، وما هي الطرق الممكنة لتمكينهم وتشجيعهم على العمل والإبداع بعيدا عن مرجعياتهم الأيديولوجية السلبية؟

06 كثيرا ما تكون بعض الممارسات الاتصالية الخاطئة بين مختلف الطواقم البشرية في الجامعة سببا رئيسيا في وقوع بعض الأزمات على غرار الصوت المرتفع وحركة اليدين وحتى صعوبة التعبير واختيار الألفاظ المناسبة. ما هو تصوركم لمثل هذه الممارسات؟ وكيف يتم التعامل مع ممارستها لإكسابهم نوع من الذكاء اتصالي في الوسط التنظيمي الجامعي؟

07 تنتشر داخل المحيط الجامعي العديد من السلوكات السلبية التي غدت عقليات راسخة ومتجذرة نتيجة توارثها وإعادة توليدها باستمرار كالممارسات السلبية المتعلقة بالجانب البيداغوجي، كيف تنظرون لمثل هذه الممارسات؟ وما هي الاستراتيجيات التي تنتهجونها لتغييرها أو الحد منها نهائيا؟

المحور الثالث: أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات

01 تعد اليقظة الاستراتيجية من أهم الطرق الحديثة في مواجهة الأزمات التنظيمية سواء على صعيد بيئتها الداخلية أو الخارجية، وهذا نظرا للدور الذي تلعبه في عملية الرصد والمراقبة الدائمتين لهذه البيئة، مما يتيح للتنظيمات إمكانية التعامل مع البوادر الأزمومية قبل تفاقمها، في رأيكم كيف يمكن الاستفادة من هذه الامتيازات خاصة في البيئة الداخلية الجامعية؟

02 يمكن للمراقبة الدائمة للبيئة الاجتماعية الجامعية الداخلية، وكذا الحرص على استقرارها باعتبارها محيط مؤسسي تتم فيه مختلف التفاعلات الاجتماعية بين كل مكوناتها البشرية، سواء كانوا طلبة، أو أساتذة أو إداريين وغيرهم من الطواقم الأخرى، أن تعطي للمؤسسة الجامعية مبدأ الأفضلية في التعامل مع الأزمات المنجرة عن أي اختلالات في بيئة العمل الداخلية، فما هو تصوركم لهذا الموضوع؟ وما هي الطرق والوسائل التي يمكن للجامعة أن تستخدمها لمسح هذه البيئة؟

03 تعد الجامعات من أكثر المؤسسات التي تتجلى فيها مظاهر التنوع الثقافي، خاصة فيما يتعلق بالطلبة والأساتذة، لكونهم كثيرا ما يمتازون من ناحية التركيب الجغرافية، مما قد يتسبب في بعض الأزمات الناجمة عن صعوبة الاندماج وتقبل ثقافة الآخر بكل ما تضمنه من اختلاف في اللغة أو اللهجة، وبعض الممارسات التي قد يقوم بها الأفراد الجدد على اعتبار أنها كانت مقبولة في مجتمعاتهم دون دراية منهم بأنها منبوذة لدى الجماعة الجديدة التي أصبحوا ضمنها، مما قد ينجر عنه وقوع أزمات وصراعات حادة.

كيف نتعاملون مع المستقدمين الجدد لجعلهم يندمجون بالشكل المطلوب وفي أسرع وقت وبأقل قدر ممكن من المشاكل؟

04 تعد الخلافات بين شخصية في الوسط الجامعي من أهم الأسباب التي تحول دون تحقيق الأهداف لكبرى المسطرة من طرف الإدارات العليا سواء كانت الإدارة العامة للجامعة أو الإدارات الفرعية والمتمثلة عمداء الكليات.

هل عادة ما يكون لها مؤشرات قبلية تمكن من التنبؤ بها، أم أنها تكون فجائية وكيف يتم التعامل مع مثل هذه المواقف في الحالتين أي فجائية كانت أم متوقعة؟

05 يعتبر العنف بكل أشكاله سواء معنوي أو لفظي أو حتى جسدي من أعقد الممارسات السلبية التي غالبا ما تنتج عنها أزمات طويلة المدى، نتيجة لصعوبة تخطي الألم المعنوي المنجر عنها. ما هو تصوركم للعنف بكل أشكاله داخل التنظيم الجامعي؟ وكيف نتعاملون مع العناصر الممارسة له؟

تم تحكيمها من طرف كل من:

الدكتورة: مي العبد الله الجامعة اللبنانية.

الدكتور: عياد محمود جامعة المدية.

الدكتورة: سراي سعاد جامعة بسكرة.

الدكتور: هشام عبادة جامعة بسكرة

ملحق رقم (04) ثبت مفاهيم ومصطلحات الدراسة

المفردة التنظيمية: يقصد بالمفردة البشرية، الوحدة الأساسية المكونة للنظام التنظيمي، والتي تُدرس ليس بوصفها موردا بشريا او فردا وظيفيا فحسب، بل بوصفها عنصر حيوي معقد، تتفاعل داخله العديد من المستويات.

هولوغرام: يعني أن المفردة التنظيمية تعكس بشكل مباشر أو غير مباشر بنية المنظمة وتناقضاتها، داخل ذاتها وسلوكياتها بحيث يصبح تحليل الفرد مدخلا لتحليل الأزمة الكلية وكذا تفكك وإعادة تنظيم النظام.

التضادات: يشير المصطلح في هذه الدراسة إلى، المواجهات البنيوية بين مختلف القوى المتعارضة داخل النظام، حيث لا ينظر لهذه المواجهات في هذا الموضع من منظور الثنائيات الصلبة حق/ باطل، صواب/ خطأ، بل بوصفها توترات وظيفية تولد الأزمات وتغذيها.

-الانتروپيا: ENTROPIE مفهوم مستعار من الديناميكا الحرارية، ويعني الزيادة العشوائية او الاضمحلال داخل النظام معين. أي كلما ارتفعت الانتروپيا قل التنظيم وازدادت الفوضى.

الانتروپيا العكسية: يقصد من خلاله، مختلف القوى والعمليات التي تعمل على تقليص الفوضى، وإعادة بعث النظام، من أجل استعادة التماسك بعد حالات الاضطراب المرحلية التي قد تمر بها التنظيمات.

الزمن المغلق: مفهوم يستخدم في الدراسات الانثروبولوجية، يصف لحظة أو فترة يعيش فيها الفرد خارج الإيقاع الطبيعي للأحداث، أي أنه ينتظر حدثا أو استجابة أو انتقالا لمستوى جديد، لكن هذا لا يحصل، أي أنه زمن لا حركة فيه ولا وضوح.

الشوفينية: موقف اعتقادي وسلوكي، يمجّد جماعة معينة على حساب غيرها، ويعتبرها ذات أحقية أكثر من غيرها في بعض الامتيازات، واستعملت في الدراسة للإشارة لبعض أنماط

تفضيل الأفراد والجماعات داخل التنظيم على أساس الانتماء الجغرافي، أو الجهوي وتحويل هذا الانتماء إلى معيار ضمني للتقارب، الثقة، وتقاسم الموارد.

الكريولية التنظيمية: استعمل المصطلح للدلالة على مختلف الأنماط الاتصالية والتفاعلات الهجينة داخل التنظيم المدروس، والنتيجة عن التداخلات اللغوية والثقافية المتعددة بين الفاعلين غير المتجانسين.

اقتصاد الحركة التقشفية: استعمل المصطلح للدلالة على ذلك الانكماش المتعمد غير الواعي للحركات الجسدية للأفراد داخل التنظيم، حيث تقلل الأطراف الكبرى من إيماءاتها وتقتصر على أبسط الحركات الضرورية فقط، نتيجة للشعور بالاضطراب البنيوي أو القلق التنظيمي.

اليقظة التأويلية التنظيمية: هي بعد جديد لليقظة الاستراتيجية، يهتم برصد وتحليل الاختلالات المشككة للمعاني داخل التنظيم، والتي تتجلى في مختلف عمليات الاتصال التنظيمي، والتفاعلات الرمزية بين الفاعلين، والممارسات اليومية، والخطابات الرسمية وغير الرسمية، والهايتوسات التنظيمية، بهدف الكشف المبكر عن الإشارات الضعيفة للأزمات التي تنتج غالبا عن سوء الفهم والتأويلات الخاطئة، والصراعات الكامنة، وتحويلها إلى معطيات اتصالية داعمة لاتخاذ القرار الاستراتيجي في مختلف السياقات.

اليقظة الاتصالية - السيميوطيقية: هي قدرة المؤسسة على رصد وتحليل مختلف الأنماط الاتصالية، للكشف الاستباقي عن أي صراعات أو أزمات تنظيمية محتملة.