

أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات "دراسة تطبيقية على شركات الألبان في الأردن"

زكي عبداللطيف خلف الخلايلة

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات والمتمثلة بأبعادها (الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الضرر، إستعادة النشاط، استخلاص الدروس (التعلم))، في شركات الألبان الأردنية.

تكوّن مجتمع الدراسة من الإداريين في جميع المستويات الإدارية في الشركات المبحوثة والبالغ عددهم (285) إدارياً، ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال إجراء دراسة تطبيقية، حيث استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، مستخدماً الإستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من (5) شركات ألبان أردنية، حيث تم توزيع (285) استبانة، وقد تم استرداد (246) استبانة صالحة للتحليل، وقد شكلت ما نسبته (86.3%) من الإستبانات الموزعة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الإستعداد والوقاية، إحتواء الضرر، إستعادة النشاط، استخلاص الدروس) في شركات الألبان الأردنية..

لقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها أن اليقظة الاستراتيجية تعمل على التنبؤ بأية تهديدات أو أزمات تواجه العمل، وتساعد على إتخاذ القرارات الاستراتيجية بخصوصها، فينبغي الإهتمام بمقوماتها وتفعيلها، وتكوين فريق عمل خاص بها، وينبغي على شركات الألبان الأردنية وضع آليات لليقظة الاستراتيجية ومن أهمها آليات جمع المعلومات بهدف اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، واكتساب تنافسية أكبر، وتوصي الدراسة كذلك بضرورة الإهتمام بمراحل إدارة الأزمات، والإهتمام بتطبيق كل مرحلة بكفاءة عالية وبشكل متساو بين جميع المراحل من قبل شركات الألبان الأردنية.

الكلمات الإفتتاحية: اليقظة الإستراتيجية، اليقظة التكنولوجية، إدارة الأزمات، شركات الألبان.

Abstract

The Impact of Strategic Vigilance on Crisis Management in the Jordanian Dairy Companies

The study aimed to identify the impact of strategic vigilance with its dimensions (technological vigilance, commercial vigilance, social vigilance, competitive vigilance, environmental vigilance, legal vigilance) in crisis management, represented by its dimensions (early warning, preparedness and prevention, containment of damage, recovery of activity, lessons learned (learning).), in Jordanian dairy companies.

The study community consisted of administrators at all administrative levels in the companies surveyed, totaling (285) administrators. The study population consisted of (5) Jordanian dairy companies, where (285) questionnaires were distributed, and (246) questionnaires valid for analysis were retrieved, and they constituted (3.86%) of the distributed questionnaires.

The study reached many results, the most important of which is the existence of a statistically significant impact of strategic vigilance with its dimensions (technological vigilance, commercial vigilance, social vigilance, competitive vigilance, environmental vigilance, legal vigilance) in crisis management with its dimensions (early warning, preparedness and prevention, containment of damage, recovery of activity Lessons learned) in Jordanian dairy companies.

The study concluded with a set of recommendations, the most important of which is that strategic vigilance works to predict any threats or crises facing work, and helps to take strategic decisions in their regard. Mechanisms for collecting information with the aim of seizing opportunities, avoiding threats, and gaining greater competitiveness. The study also recommends the need to pay attention to the stages of crisis management, and to apply each stage with high efficiency and equally among all stages by the Jordanian dairy companies.

Key words: strategic vigilance, Technological vigilance, crisis management, dairy companies.

1. المقدمة

يشهد العالم تطوراً سريعاً في المجالات الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والبيئية والقانونية إلى جانب شدة المنافسة وغيرها، بالإضافة إلى التطور السريع في تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات وهو ما يعرف بالعولمة، مما قد يعرض المنظمة لأزمات مستقبلية، لذا استدعى الأمر وجود وسيلة فعالة في المنظمة للمراقبة والتنبؤ بالتغيرات التي تحدث من حولها والتي من الممكن أن تؤثر عليها سلبياً، لذا ظهر مصطلح اليقظة الاستراتيجية ليكون سبباً في إقتناص الفرص وتجنب الأزمات والتهديدات المستقبلية المحتملة للمنظمة، لذلك فإن اليقظة الاستراتيجية ستشارك فريق إدارة الأزمات في صنع القرار من خلال الإعداد والتجهيز المسبق للمعلومات من خلال فهم أفضل للبيئة المحيطة بالمنظمة، ولقد تم إدراج ا في هذه الدراسة بين الموظفين ليكون أيضاً وسيلة فعالة لإنشاء قاعدة معلومات وأيضاً الخبرات داخل المنظمة للرجوع إليها لتجنب أية أزمات مستقبلية، والعمل على إيجاد الحلول لها في حال وقوعها، ولقد عرفت (2020) Alshaer اليقظة الاستراتيجية بأنها وسيلة رصد ومتابعة ذكية لمحيط المنظمة من خلال البحث عن المعلومات الحالية والمستقبلية، إنها مثل رادار المنظمة من خلال استشعار التطورات المختلفة المحيطة بالمنظمة لاغتنام الفرص الجديدة وتقليل المخاطر المرتبطة بعدم اليقين، حيث أن البحث عن المعلومات هو الخطوة الأولى لليقظة الاستراتيجية من خلال تحديد مجال اليقظة وتحديد ما يجب مراقبته وأين توجد المعلومات ثم الحصول عليها ووضع خطة عمل ثم يتم تحليل المعلومات ومعالجتها وإنشاء توازن معرفي لاستخدامها في الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

لقد تم إختيار هذه الدراسة على قطاع شركات الألبان العاملة في الأردن، كون هذا القطاع واجه أزمات كبيرة في الماضي ولا يزال يواجه أزمات حالية، فتم إختيار اليقظة الاستراتيجية لمواجهة تلك الأزمات بجمع وتحليل ونشر المعلومات الخاصة بهذه الأزمات بالإستعانة با من خلال إستثمار الخبرات وتجارب العمل بالإضافة إلى قاعدة المعلومات التي تم إنشاؤها في المنظمة.

2. أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية النظرية

✓ تظهر الأهمية النظرية لهذه الدراسة من خلال المعلومات التي تهيئها اليقظة الاستراتيجية كعامل استراتيجي هام في تجنب الأزمات والحد من آثارها السلبية، وهو ما يدل عليه العديد من الشواهد حول تجنب منظمات وشركات من الوقوع في أزمات مستقبلية نتيجة اهتمامها وأخذها بعين الاعتبار وبجدية لموضوع اليقظة الاستراتيجية ومعلوماتها في سبيل الحد من الأزمات، في حين اختفاء واندثار شركات أخرى من الخارطة الاقتصادية نتيجة عجزها وإهمالها لهذا الجانب، وأشار الشوابكه (2019) إلى أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر من الأساليب الفعالة في مجال رصد، وجمع، ونقل كافة المعلومات المتعلقة بمحيط المنظمات من زبائن، وموردين، وتكنولوجيا، وقوانين، ومنافسين... الخ، كما تملك نظم دعم القرار إمكانية مساعدة متخذي القرارات في استخدام البيانات والنماذج التي تزودهم بالمعلومات وتدعمهم في اتخاذ القرارات.

✓ وتبرز أهمية هذه الدراسة في محاولة ربط متغيرات اليقظة الإستراتيجية بدلالة أبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، إستعادة النشاط، إستخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية، وذلك من خلال معرفة مختلف التهديدات التي من الممكن أن تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة.

✓ كما أن هذه الدراسة تبحث متغيراً كمتغير وسيط، فقد يكون لهذا المتغير أهمية في إدارة الأزمات، ويأمل الباحث بأن تكون هذه الدراسة إضافة متواضعة للدراسات العربية وخاصة أنه لا توجد دراسة حسب علم الباحث تربط بين المتغيرات الثلاثة (اليقظة الاستراتيجية، إدارة الأزمات، وا) في دراسة متكاملة.

ثانياً: الأهمية العملية

✓ تمثلت الأهمية العملية لهذه الدراسة من خلال النتائج التي تم الحصول عليها بعد تحليل البيانات إحصائياً، وما قدمته من توصيات لشركات الألبان الأردنية، فهي دراسة تحليلية للأزمات التي تواجه شركات الألبان الأردنية.

✓ وكذلك جاءت هذه الدراسة لرصد الأزمات مسبقاً والحد من آثارها السلبية من خلال اهتمام المنظمات بمعلومات اليقظة الإستراتيجية، ومتابعة ورصد التغيرات المحيطة للتكيف والتأقلم مع الظروف الطارئة والمحتمل حدوثها مستقبلاً، بأساليب وتقنيات عمل حديثة.

✓ إن إهتمام الإداريين باليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات سيعمل على تمكين القادة الإداريين وإعطائهم المزيد من الإستقلالية في إتخاذ القرارات مما ينعكس ايجاباً في إدارة التحديات والأزمات.

3. أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، بهدف توعية المنظمات بأهمية الإعتماد على اليقظة الإستراتيجية للكشف عن الأزمات والتهديدات وإمكانية الإستعداد المسبق لمواجهة هذه الأزمات وكيفية التعامل معها، إضافة إلى تحقيق جملة من الأهداف الفرعية التالية:

✓ التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لليقظة الإستراتيجية في شركات الألبان الأردنية.

✓ التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لإدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية.

4. مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة فيما واجهته شركات الألبان الأردنية من ازمات متعددة في الأعوام السابقة، ولإطلاع على أهم هذه الأزمات تطلب الأمر إجراء عدد من اللقاءات مع الإداريين في شركات الألبان الأردنية، وعلى النحو التالي:

ذكر مدير إدارة الموارد البشرية في شركة ألبان الجنيدي بأن شركات الألبان واجهت أزمات عدة منها: ارتفاع الضرائب المفروضه عليها من قبل الحكومة، حيث تعرضت شركات الألبان إلى أزمة كبيرة في شهر يوليو 7، 2019 فقد شهدت أسعار الألبان بالسوق المحلية خلال ذلك التاريخ ارتفاعاً بنسب وصلت إلى (25%)، ويعود السبب في رفع منتجات الألبان في تلك الفترة إلى زيادة نسب ضريبة المبيعات من قبل الحكومة من (4-10%) على الألبان ومنتجاتها، وبناءً عليه ظهرت دعوات لمقاطعة منتجات الألبان ولمدة اسبوعين، حيث دعت الجمعية الوطنية لحماية المستهلك في الأردن المواطنين لمقاطعة شراء واستهلاك الألبان المصنعة لثني هذه الشركات عن قرارها وإتفاقها على رفع الأسعار، وذلك

رداً على قرار رفع الأسعار مما شكّل إزمة كبيرة أمام هذه الشركات لبيع منتجاتها، ومن الأزمات التي واجهتها شركات الألبان ولا زالت تواجهها منافسة المنتج الخارجي من مشتقات الألبان للمنتجات المحلية، إضافة إلى وجود الكثير من معامل الألبان المحلية والتي تنافس شركات الألبان الرئيسية (غسان محمود ملالحة، مقابلة شخصية، 23 حزيران، 2019). وأشار موظف إدارة المبيعات في شركة الألبان الأردنية المحدودة "المها" بأن من أهم الأزمات التي واجهت شركات الألبان في السنوات الأخيرة في الأردن زيادة عدد شركات الألبان واحتدام سوق المنافسة بين هذه الشركات، وكذلك ارتفاع تكاليف الإنتاج وأسعار المواد المستوردة عالمياً، وقيام وزارة الزراعة بمنع استيراد الحليب ومشتقات الألبان بهدف حماية المنتج المحلي، وفي ذات الوقت لم تضع وزارة الصناعة والتجارة سقوفاً سعرياً، وكذلك إغراق السوق المحلية من منتجات الألبان ومشتقاتها المستوردة، مما شكّل أزمات كبيرة متتالية أمام شركات الألبان الأردنية (إسماعيل مسلم الخلايلة، مقابلة شخصية، 5 أيار، 2019).

وأوضح مدير المبيعات في شركة ألبان حارتنا أن التطور التكنولوجي المستمر وسرعة الحصول على المعرفة، وكذلك زيادة أعداد معامل الألبان والتي تنافس شركات الألبان وبأسعار أقل من السعر المتعارف عليه مما يدعو المواطن إلى الإقبال على الشراء من منتجات هذه المعامل وخصوصاً في ظل الأزمات الاقتصادية والتي أثّرت على المشتريين، مما جعل شركات الألبان الأردنية تواجه أزمات أمامها (سامر شريف العوضي، إتصال شخصي، 6 أيار، 2019)، ويبيّن مدير إدارة الموارد البشرية في شركة ألبان طيبة عدداً من الأزمات التي واجهت شركات الألبان الأردنية منها: دخول منتجات مستوردة منافسة، وتباع بأسعار أقل من كلف تصنيعها محلياً، وكذلك منافسة معامل الألبان المحلية لمنتجات شركات الألبان الأردنية، وكذلك رفع الضريبة على مشتقات الألبان مما سبب إرباكاً في سوق العمل ومقاطعة المواطنين لمنتجات هذه الشركات وظهور أزمة حقيقية أمام شركات الألبان الأردنية (نادر عيسى عثمان، إتصال شخصي، 6 أيار، 2019).

وبناءً عليه يرى الباحث أن مشكلة الدراسة تمحورت حول الأزمات التي واجهت قطاع شركات الألبان الأردنية، والتي من أبرزها فرض ضريبة مبيعات مرتفعة على منتجات الألبان والأجبان (مشتقات الحليب) بنسبة (4% - 10%)، مما أدى إلى استمرار خسائرها بشكل كبير، بالإضافة إلى ارتفاع أسعار الطاقة من محروقات وكهرباء وفرض

رسم حماية على منتجات الألبان ومشتقاتها المستوردة، وفرض ضريبة دخل على الصادرات، وهذه الأسباب مجتمعة شكّلت أزمات كبيرة لشركات الألبان أدت إلى تقلب منافسيها عليها وخروج بعض الشركات من السوق، ويضيف الباحث أيضاً الأزمة الحالية التي تواجهها شركات الألبان الأردنية وهي أزمة فايروس كورونا وما رافقها من تنفيذ أمر الدفاع بتطبيق الحظر الجزئي والشامل وتخفيض كوادرات العمل إلى النصف مما أدى إلى تقليل نسب المبيعات، وللتغلب على هذه الأزمات والتقليل من آثارها يجب تفعيل اليقظة الإستراتيجية في ظل وجود ا كمتغير وسيط في شركات الألبان الأردنية، لتعزيز القدرة التنافسية العالية لها وتمكينها من تلبية متطلبات الزبائن وكسب رضاهم وولائهم لأنهم أساس نجاح أية منظمة. بناء على ما سبق فإن مشكلة الدراسة تتمثل بسؤالها الرئيس التالي: " ما أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات، في شركات الألبان الأردنية؟"

5. فرضيات الدراسة

Ho1: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) مجتمعة في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، استخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية".
وينبثق عنها الفرضيات الفرعية الآتية:

Ho1-1: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-2: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الاستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-3: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة

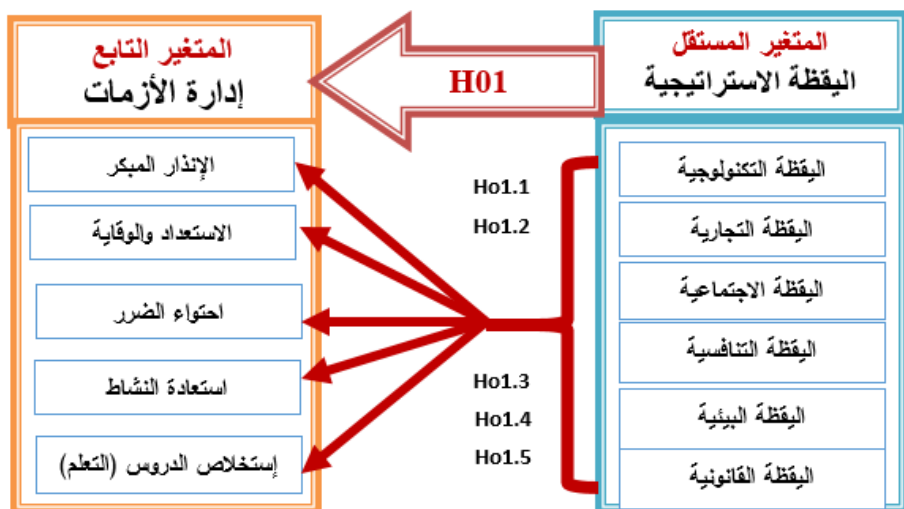
الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في احتواء الضرر في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-4: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية".

Ho1-5: "لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية بمستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إستخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية".

6. أنموذج الدراسة

الشكل رقم (1) أنموذج الدراسة



المصدر: الإنموذج من إعداد الباحث اعتماداً على المراجع التالية:

- تم الإستناد في تحديد أبعاد المتغير المستقل على: (بن خديجة، 2018؛ أبو عريش، 2016، هادي ومزهر، 2020، اوامر، 2019، سليمان، حليحل وشلاكة، 2019 ؛ Drevon, Maurel and Dufour, 2019، Alshaer, 2020 ؛ (2016)

Jakobiak, 2001; Laurent, Hermel, Heintz, Karabegovic and Molnar 2007; Lesca, 2003).

- تم الإستناد في تحديد أبعاد المتغير التابع على:

(السكرانة، 2015؛ رفاعي وجبريل، 2014؛ المساعدة، 2012؛ جلد، 2011؛ الظاهر، 2010؛ أبو فارة، 2009؛ جاد الله، 2007؛ الخضير، 2002، Gilpin & Murphy, 2008).

7. التعريفات المفاهيمية.

اليقظة الإستراتيجية (Strategic Vigilance): يشير (Lesca (2003,13) إلى اليقظة الإستراتيجية بأنها العملية المعلوماتية التي بواسطتها تضمن المنظمة الاستماع للإشارات المتوقعة خاصة الضعيفة منها، في بيئة تتمتع بالعديد من الفرص، وتهددها العديد من التهديدات.

اليقظة التكنولوجية (Technological Vigilance) هي مراقبة المنظمة للمحيط التكنولوجي في شركات الألبان الأردنية لكي تتمكن من تحقيق معرفة مستدامة من أجل تطوير معرفتها التكنولوجية على المستوى العالمي والمحلي لحماية مستقبلها (الزهيري، 2018، 7).

اليقظة التجارية (Business Vigilance): هي ذلك النشاط الذي تتمكن من خلاله المنظمة من دراسة العلاقة بين الموردين والزبائن والمهارات الجديدة التي تظهر بين السوق ومعدل نموه، وبهذا تستطيع رصد نقاط قوتها وضعفها في تعاملاتها مع السوق بغرض تحسين أدائها وتنافسيتها (بن خديجة، 2018، 191).

اليقظة الاجتماعية (Social Vigilance): تتمثل اليقظة الاجتماعية في ملاحظة وتحديد جميع الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات العرقية والدينية، سوء التفاهم الحاصل بين الأجيال، التمسك العنيد بالتقاليد، وكل ما يثير انتباه المتقبط ويهدد من سلامة التناسق التنظيمي أو يعزز منه (عمر ولين، 2017، 5).

اليقظة التنافسية (Competitive Vigilance): تهتم بالمنافسين الحاليين، والمرقبين، والداخلين الجدد إلى السوق منتجات بديلة، وهي مكملة لكل من اليقظة التكنولوجية، والتجارية، وعلى اعتبار أن الهدف الأساسي لهم هو تمكين المنظمة من تحقيق

ميزة تنافسية للتوقع في السوق، ومواجهة المنافسة الشرسة التي يشهدها قطاع النشاط (Inès, 2008, 60).

اليقظة البيئية (Environmental Vigilance): تهتم هذه اليقظة بمكونات البيئة الخارجية العامة؛ أي العوامل غير المرتبطة مباشرة بمهنة المنظمة، وهي تشمل اليقظة الاجتماعية واليقظة السياسية والتشريعية واليقظة الجيوسياسية (بن خديجة، 2017، 188).

اليقظة القانونية (Legal vigilance): تتمثل في رصد وتتبع تطور القوانين والتشريعات والأنظمة في القطاع التي تنشط فيه المنظمة، وليس فقط المعايير القانونية وإنما المعايير التقنية التي غالباً ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية (Samier&Sandoval,2002).

الأزمة (Crisis): الأزمة هي أمر لا يمكن التنبؤ به، ويهدد ما يتوقعه أصحاب المصالح ومن الممكن أن يشكل خطورة كبيرة على أداء المنظمة ويولد نتائج سلبية (2007، Coombs, 166).

إدارة الأزمات (Crises Management): تعتمد إدارة الأزمات على التخطيط الإستراتيجي للأزمات من خلال تقييم التهديدات وتطوير إستراتيجيات واستخدام أدوات علمية وعملية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها لتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها (Fearn, (Larson & Rudwall, 2010)، Banks,2007, 8)، (Tufano, 2011).

إكتشاف إشارات الإنذار المبكرة (Detection of early warning signals): يتم في هذه المرحلة الاهتمام برصد وتحليل الإشارات التي تشير إلى قرب وقوع الأزمة، وهنا يظهر التباين في قدرة المسؤولين على التنبؤ باحتمالية حدوث أزمة وفقاً لخصائصهم الشخصية ومستوى تأهيلهم، لذا فإن احتواء هذه الإشارات والقدرة على التعامل معها يعتمد على مهارة وكفاءة المسؤولين في التقاط هذه الإشارات والاستعداد للتعامل معها (الجبوري والألوسي، 2018).

الإستعداد والوقاية (Preparedness and Prevention): بعد الإستعداد والوقاية هو مجموعة من الإجراءات التي تظهر مدى تجهيز الإدارة بالإعداد للوقاية من

الأزمات، لضمان إستعداد الأجهزة الأمنية واستعدادها للمواجهة مع الأزمات في مراحل تطورها (Abu Zyeada & Sherif, 2017).
إحتواء الضرر (Confrontation and Containment of Damage): تركز هذه المرحلة على الأزمة حال وقوعها، ويتم فيها تطبيق الخطط والسيناريوهات المعدة في المرحلة السابقة لاحتواء مخاطر هذه المرحلة (سلمان، 2014، 98).
إستعادة النشاط (Restoration the Activity): وهي مرحلة استعادة التوازن والعودة إلى الوضع التي كانت موجودة عليه قبل الأزمة، وتشمل هذه المرحلة جمع معلومات كافية حول الأزمة وعواقبها، وتخفيف أضرارها، وتحديد الاحتياجات اللازمة للعودة إلى حياة العمل الطبيعية (Abu Zyeada and Sherif, 2017).
إستخلاص الدروس (التعلم) (Lessons Learned): وهي تتضمن استرجاع واستعادة الأحداث، ودراستها دراسة متعمقة ومستفيضة، وإستخلاص الدروس (التعلم) المستفادة منه (الثويني، 2018).

8. الدراسات السابقة

الدراسات في البيئة العربية:

Alshaer (2020) The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks

تهدف هذه الدراسة التعرف الى أثر اليقظة الإستراتيجية في البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية. التي أجريت في الأردن إلى إبراز أثر اليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، حيث تتلخص مشكلة البحث أنه مع انفتاح الأسواق المحلية على المنافسة العالمية والتطور التكنولوجي السريع تحول العالم إلى قرية صغيرة تتعامل فيها المنظمات الأردنية مع مستوى عال من عدم الاستقرار البيئي، وتلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة في كثير من جوانب المنظمة مما يفعل دورها في تقوية المنظمة، لذلك هدفت الدراسة إلى معرفة أثر اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل على البراعة التنظيمية كمتغير تابع، وكان مجتمع الدراسة المديرين في البنوك التجارية الأردنية كجزء من القطاع المصرفي الأردني.

وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لليقظة الإستراتيجية على البراعة التنظيمية في البنوك التجارية الأردنية، وهذا يشير إلى أهمية اليقظة الاستراتيجية

المتمثلة في الاهتمام والوعي بالأحداث الجارية والتجارب الداخلية والخارجية والعثور عليها واستغلال الفرص وتجنب آثار التهديدات في تحقيق البراعة التنظيمية في التجارة الأردنية، وأوصت الدراسة بأن تولي البنوك اهتماما واضحا بالتسويق واليقظة التكنولوجية والتي من خلالها فرصة حقيقية للمنظمة للتعرف على ظروف السوق وما أفكار العملاء حول طبيعة المنتجات، كما توصي الدراسة بضرورة توظيف المنظمات للجان وفرق متخصصة في اليقظة الاستراتيجية وتزويدهم بكل الموارد اللازمة لذلك.

دراسة هادي ومزهر (2020) بعنوان: الذكاء واليقظة الاستراتيجيين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي، استطلاع لآراء القيادات الإدارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في محافظة المثنى - العراق، إلى دراسة تأثير الذكاء الاستراتيجي واليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح التنظيمي الممثل بأهداف البرنامج الحكومي لوزارة التعليم العالي بوجودهم معا أو بصورة منفصلة بوصفهم احد أدوات الإدارة الاستراتيجية ومن المواضيع ذات الأهمية الكبيرة والمعتمدة في الدول المتقدمة، وبرزت أهمية هذه الدراسة من خلال تركيز البحث على مواضيع في غاية الأهمية للمنظمات وهي الذكاء واليقظة الاستراتيجيين كمتغير مستقل وأثرهما في النجاح التنظيمي كمتغير تابع، وباعتماد المنهج التحليلي على القيادات الإدارية في رئاسة الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: الذكاء الاستراتيجي يرتبط معنويًا مع اليقظة الاستراتيجية، ورصد أي معلومة أو إشارة ضعيفة في البيئة الخارجية بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الاستباقية الى استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عدم التأكد أو اليقين، كما أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها ضرورة تطبيق اليقظة الاستراتيجية ورصد المعلومات والإشارات وذلك بتوفير منظومة اتصالات وتقنيات متطورة وربط المعلومات مع جميع الإدارات والتنسيق الجيد فيما بينهم للتأكيد على تفعيل اليقظة الاستراتيجية والاستفادة منها في نجاح الخطط والاستراتيجيات.

دراسة سليمان، حلجل وشلاكة (2019) بعنوان: اليقظة الاستراتيجية وانعكاساتها على القدرات الحيوية للمنظمة: دراسة وصفية تحليلية في شركة أور للصناعات الهندسية / ذي قار.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مدينة ذي قار- العراق، إلى معرفة مدى تأثير اليقظة الإستراتيجية في تفعيل القدرات الحيوية لشركة أور، ولقد ركّزت الدراسة على متغير اليقظة الإستراتيجية كمتغير مستقل، ومتغير القدرات الحيوية كمتغير تابع، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من الموظفين العاملين في شركة أور للصناعات الهندسية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها أن هنالك تراجعاً بعض الشيء لدى الشركة فيما يتعلق بإدراكها للبيئة وهو ما قد يوّد فجوة بينها وبين المنافسين في مجال الصناعات الكهربائية، وأظهرت النتائج أيضاً وجود مستوى من التأثير والترابط بين متغيري البحث وهو وما يجعلهما من المداخل الإدارية الجيدة لتفعيل عمل الشركة وفعاليتها على المدى الطويل، ومن نتائج الدراسة أيضاً أن هناك ما يشير إلى أن العاملين في شركة أور لديهم القدرة على التعلم واكتساب المعرفة الظاهرة والضمنية.

دراسة عمران وأبو نجيم (2019) بعنوان: دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي دراسة ميدانية في شركة ليببانا للهاتف المحمول سبها.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في مدينة سبها - ليبيا، إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي في شركة ليببانا للهاتف المحمول في مدينة سبها، في إطار شمولي لبناء إطار فكري وميداني لتحديد العلاقة بين اليقظة الاستراتيجية كمتغير مستقل، والنجاح الاستراتيجي كمتغير تابع، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار مجتمع البحث من القيادات الادارية بالشركة في مدينة سبها.

توصلت الدراسة إلى عدداً من النتائج نذكر منها: وجود علاقة طردية بين اليقظة الاستراتيجية والنجاح الاستراتيجي، وأن لليقظة التنافسية واليقظة التسويقية دور كبير في تحقيق النجاح الاستراتيجي، وتبين من خلال الدراسة وجود علاقة طردية قوية بين اليقظة البيئية وكافة المحددات الأخرى المتعلقة باليقظة الاستراتيجية، وكذلك وجود علاقة طردية بين اليقظة التكنولوجية وبعض محددات النجاح الاستراتيجي كالبقاء في ميدان العمل والتكيف، وكانت أهم التوصيات ضرورة العمل على إيجاد لجان أو فريق لليقظة الاستراتيجية بالشركة على ان يتم تجهيزه بكافة الامكانيات

المادية والبشرية اللازمة للعمل على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها من خلال توفير كم كبير من المعلومات الاستراتيجية ذات الأهمية للشركة.

AL-yasiri, Mohammad and Hussein (2019) Measuring the Impact of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence. Analytical study of the views of a sample of workers in AL - FURAT general company for Chemical Industries.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى قياس تأثير اليقظة الاستراتيجية في الذكاء الاستراتيجي. دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية. التي أجريت في محافظة بابل - العراق، إلى تحديد الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في تحقيق الذكاء الاستراتيجي في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، ويعبر عن مشكلة البحث من خلال طرح أسئلة حول مدى تأثير اليقظة الاستراتيجية وأبعادها في الذكاء الاستراتيجي ضمن فئة بسيطة من الموظفين في شركة الفرات العامة للصناعات الكيماوية، واستخدمت الدراسة استبيان لجمع البيانات والمعلومات عن عينة من العاملين. والذي يشمل (موظفين، مدير دائرة، ومدير قسم) الذين يعملون في هذه الشركة.

أشارت نتائج الدراسة لوصف ردود عينة الدراسة على اليقظة الاستراتيجية أن المنظمة التي تم التحقيق فيها تولي عناية كبيرة لهذا المتغير لأنه له دور كبير في التأثير على فعالية برامج الذكاء الاستراتيجي، ويظهر ذلك من خلال الاهتمام الواضح باليقظة التسويقية التي من خلالها تتمتع المنظمة بفرصة حقيقية للتعرف على ظروف السوق وما هي أفكار العملاء حول طبيعة المنتجات، وأيضاً الاهتمام الواضح باليقظة التنافسية بسبب دورها الكبير في إجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيات المنظمة لرصد طبيعة الأساليب المستخدمة من قبل المنافسين والتميز في السوق، إضافة إلى الاهتمام الواضح باليقظة المحيطة، مما يساهم في زيادة البحث وجمع ومعالجة المعلومات حول محيط المنظمة، مما يسمح لها بتجديد أنشطتها باستمرار، وأخيراً التركيز الكبير على اليقظة التكنولوجية لأنها لها دور فعال في توفير معلومات كاملة وصحيحة عن التطور التكنولوجي من حيث تطبيقه وتوقيت تقديمه ومستوى الأهداف.

دراسة المجذاب (2019) بعنوان: إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة الموصل - العراق، إلى بيان مدى إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة، واختيرت جامعة الموصل مكاناً للتعرف على الدور الذي لعبه التمكين الإداري في تخفيف تداعيات الأزمة وحل المشكلات التي واجهتها، استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، واعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وتم توزيع استبانة الدراسة على عدد من العاملين في الجامعة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العناصر الأساسية التي تدعم عمل المنظمات تتمثل في الحاجة إلى التمكين الإداري كداعم مهم لفاعلية إدارة الأزمات الذي ينبغي على المنظمات تبنيه إن هي أرادت تحقيق التفوق التنافسي في ظل البيئة المتسارعة والديناميكية، وأثبتت نتائج البحث من خلال التحليلات الإحصائية أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة بين التمكين الإداري وفاعلية إدارة الأزمات في المنظمة المبحوثة، كما يؤثر التمكين الإداري في فاعلية إدارة الأزمات، وساعدت نتائج البحث في ردم الفجوة بين هذين المتغيرين.

دراسة محسن (2019) بعنوان: إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في الجامعة المستنصرية - العراق، إلى ضرورة وجود قيادة تمتلك أساليب حديثة في إدارة الأزمة واتخاذ القرار المناسب، وتكمن مشكلة البحث بأن الأزمات أصبحت تشكل هاجساً كبيراً ومؤثراً في مستقبل المؤسسات التعليمية والتربوية والعاملين فيها، فمن هنا بات من الصعوبة للقائمين إدارة هذه الأزمات أن يعملوا على تحديد أسبابها واتخاذ القرار بها، وذلك لصعوبة السيطرة عليها، بسبب التغيرات والتطورات الحادة والمفاجئة في المجتمع، فضلاً عن الإدارة المسؤولة فيها باتخاذ القرارات المناسبة لمثل هذه الأزمات، وقد اعتمدت الباحثة متغيري الدراسة "إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال"، وتحددت عينة البحث بالتدريسيين جميعهم ممن يعملون في كليات الجامعة المستنصرية.

أظهرت نتائج الدراسة أن عمداء كليات الجامعة المستنصرية يتمتعون بمستوى جيد من إدارة الأزمات، وبمستوى جيد من اتخاذ القرار، وأن هناك هناك علاقة ارتباطية عالية بين إدارة الأزمات ووقوعها، وفي كيفية التعامل معها في اتخاذ القرارات المناسبة لها، بالإضافة إلى أن إدارة الأزمات تعني تحديد منهج واضح للتعامل مع الأزمات عند حدوثها

بالاعتماد على الوعي الكامل بمقدرات المنظمة الجامعية، ومن أهم النتائج أيضاً أن القيادات الجامعية لها أثر مهم في عملية اتخاذ القرار أثناء وقوع الأزمات في الجامعة والكليات، وأخيراً يعد القرار لب العملية الإدارية والمحور الذي يؤثر في كل جوانبها وان تركيب التنظيم يتمدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات.

دراسة عبدالرحمن (2019) بعنوان: واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية.

هدفت هذه الدراسة التي أجريت في جامعة البلقاء التطبيقية - الأردن، إلى الكشف عن واقع إدارة الأزمات في جامعة البلقاء التطبيقية، ومعرفة أثر كل من المتغيرات (النوع الاجتماعي، والكلية، والرتبة الأكاديمية، وسنوات الخبرة) على الواقع، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في جامعة البلقاء التطبيقية، وفي ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها، يقتضي التعامل مع الأزمات بإدارة نوعية للمحافظة على بقاء واستمرار ونمو مؤسسات التعليم العالي، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تفعيل دور أعضاء هيئة التدريس في عملية إعداد وتنفيذ الخطط التنفيذية الاستراتيجية لإدارة الأزمات، مع تحفيزهم للمشاركة في إدارة الأزمات، ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من خلال تنظيم شبكي مرن يضمن الاستجابة السريعة للأزمات، وجمع المعلومات التي من شأنها المساهمة في التنبؤ بالأزمات المستقبلية، وكذلك البحث عن كافة السبل التي تعمل على ارتقاء مستوى إدارة الأزمات، ويحسن من أدائها داخل الجامعات.

الدراسات الأجنبية:

Drevon, Maurel & Dufour (2019) Veille stratégique et prise de décision: une revue de la littérature.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى اليقظة الاستراتيجية وصنع القرار: مراجعة الأدبيات. التي أجريت في جامعة مونتريال - كندا، إلى استخدام اليقظة، وبشكل أكثر تحديداً الذكاء الإستراتيجي بالإشارة إلى صنع القرار كما هو موضح في أدبيات علوم الإدارة والمعلومات، حيث جاءت متغيرات الدراسة على شكل متغيرين وهما اليقظة الاستراتيجية وصنع القرار، وتم تقديم النماذج الرئيسية الثلاثة لاتخاذ القرار (الجزء الأول) والتي تم تحديد العوامل الثلاثة التي تؤثر على عملية صنع القرار (الجزء

الثاني)، أخيراً، تم تسليط الضوء على ثلاثة أنواع من الدعم الذي يقدمه الرصد الاستراتيجي لعملية صنع القرار (الجزء الثالث)، مما أدى إلى اختتام المؤلفين ذلك الرصد الاستراتيجي يسهم نظرياً في هذه العملية قبل وبعد القرار الفعلي.

من النتائج التي توصلت إليه هذه الدراسة بأن سمحت بتقديم النماذج الرئيسية لصنع القرار، بتسليط الضوء على ثلاثة عوامل تؤثر على صنع القرار في سياق المنظمات؛ المعلومات، التجربة وقرار صناع القرار، والسياق الاجتماعي، حيث أنها أتاحت العديد من الكتابات في العلوم الإدارية وعلوم المعلومات من التقدم نظرياً بأن اليقظة الاستراتيجية ستشارك من الناحية النظرية في صنع القرار، وذلك بفضل تقليل حالة عدم اليقين، الحد من تشتت المعلومات، فهم أفضل للبيئة، وكذلك الكشف عن إشارات ضعيفة من شأنها أن تغذي الحدس لدى صانعي القرار، وذلك بفضل شرعية مساهمة اليقظة الاستراتيجية في دعم صانع القرار في اختياراته، ودون وضعه في حالة من عدم اليقين التام بشأن العواقب، ويمكن لصانع القرار أن يتصرف ويقرر براحة أكبر، وبالمثل، فإن دعم القرار النهائي يهدف إلى طمأنة صانع القرار في خياراته وطمأنة منظمته نفسها، وفي هذه الحالة سيتمكن اليقظة الاستراتيجية من مشاهدة الأمور بشكل أفضل.

Apuke and Tunca (2018) Social Media and Crisis Management: A Review and Analysis of Existing Studies

تهدف هذه الدراسة التعرف الى وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات؛ مراجعة وتحليل الدراسات الحالية. التي أجريت في جامعة ليفك- قبرص، إلى مراجعة وتحليل الدراسات الحالية التي بحثت في وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، حيث أصبحت وسائل التواصل الاجتماعي أكثر طرق الاتصال استخداماً ونشاطاً؛ ومع ذلك فإن الدراسات التي تنظر في استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات هي في طور النمو، وبالتالي يتم في هذه الدراسة تحليل المعرفة المتنامية التي بحثت في وسائل التواصل الاجتماعي وإدارة الأزمات، وتم إجراء مراجعة في الفترة ما بين أكتوبر (2017) إلى يناير (2018) مما يستلزم الحصول على المواد واسترجاعها من قاعدة بيانات إلكترونية.

وأكدت النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن وسائل التواصل الاجتماعي قد غيرت مشهد التواصل في الأزمات لأنها تسمح بمزيد من التفاعل، وتؤدي إلى إنشاء وتبادل المعلومات والأفكار والصور، ويُنصح ممارسي العلاقات العامة والمنظمات بمتابعة نشاط وسائل التواصل الاجتماعي والعمل على ذلك، لأنه إذا تم استخدامها وفقاً لذلك، فقد

تكون بمثابة منصة تفاوض أثناء الأزمات، ويمكن للمنظمات أيضاً الاستفادة من Facebook عن طريق إنشاء صفحة ويب للشركة، وأيضاً تشير الدراسات حول تأثير Twitter في إدارة الأزمات إلى أن المنظمات بحاجة إلى أن يكون لها حساب على هذه الوسائط الاجتماعية، وأن هذا النوع من الطريقة يمكن أن يسهل مراقبة التغييرات مع مرور الوقت، وبدوره تعزيز فهم استخدام وسائل الإعلام الاجتماعية خلال الأزمة. ومع ذلك فقد ثبت أن وسائل التواصل الاجتماعي لها تأثيرات سلبية وإيجابية على إدارة الأزمات، ولكن إن أهمية وسائل التواصل الاجتماعي كأداة لحل الأزمة أمر لا جدال فيه ولديها القدرة على إظهار الحقيقة، ويتم تشجيع الممارسين على إثراء المعرفة الشاملة لكيفية عمل وسائل الإعلام الاجتماعية وأفضل طريقة للمناورة بها للتواصل مع أصحاب المصلحة.

Mikušová and Horváthová (2018) Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى هل أنت مستعد لأزمة؟ العناصر الأساسية لإدارة الأزمات في المنظمة. التي أجريت في جامعة أوسترافا التقنية، جمهورية التشيك، إلى تحديد العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها عند تشكيل العملية الكاملة لإدارة الأزمات في المنظمة، وتشرح هذه الدراسة تحديد العناصر الأساسية، وتسلسل علاقات العناصر الأساسية في إنشاء إدارة الأزمات، حيث أنه لا يمكن للمنظمات الكبيرة إدارة الأزمة لأن لديها متخصصين في مجالات نشاط المنظمة المحددة، ولقد اتضح من المناقشات أن مالكي ومديري المنظمات الصغيرة لديهم فكرة مشوهة عن الأزمات وإدارتها، وإمكانيات تنميتها ودوراتها وما شابه ذلك، إنهم متشككون فيما يتعلق بإمكانية استعدادهم لمواجهة الأزمة وإدارتها. ولذلك أجريت أبحاث تركز على علاقة مديري الأعمال الصغيرة بإدارة الأزمات. وجاءت نتائج هذه الدراسة إلى أنه يتطلب مقارنة مواقف المديرين أو أصحاب الأعمال، والهدف من ذلك استعادة مصداقية المنظمة للموظفين وبيئتها، وهذا يمكن أن يخلق ظروفًا للعودة إلى السوق، وأن الخبراء الخارجيين لم يقدم أي منهم وجهة نظر لإدارة الأزمات، ويمكن أن يصبح الأشخاص المسؤولون الذين يصممون عملية إدارة الأزمات المحددة هنا أداة مهمة لبقاء المنظمة، يهدف الإطار المقدم أيضاً إلى تعزيز ونشر وتحسين الفهم النظري لمختلف التخصصات بين الممارسين في إدارة الأعمال.

(2018) Alasmari A review of the challenges of the crisis management during the cyber attacks.

تهدف هذه الدراسة التعرف الى مراجعة لتحديات إدارة الأزمات خلال الهجمات الإلكترونية. التي أجريت في جامعة نيوكاسل - أستراليا، إلى فهم أنواع التحديات في إدارة الأزمات الناشئة عن الهجمات الإلكترونية، وتم إجراء مسح باستخدام الباحث العلمي من Google كمحرك للبحث، حيث نوقشت الأعمال القابلة للاستخدام في ظل سياقات وأبعاد الأمن السيبراني المناسبة، وتمت مناقشة التحديات التي تواجه مستويات المستخدمين الفرديين، مثل المعاملات عبر الإنترنت، والشركات والمؤسسات الأخرى، والدول وتعاونياتهم مثل منظمة حلف شمال الأطلسي (الناتو) في سياقات الهجمات السيبرانية الثانوية والكبيرة على الحرب الإلكترونية، وأثبتت المراجعة أن حلول التحديات ليست مثالية أبداً لأن المهاجمين دائماً ما يصلون إلى أفضل أنظمة الحماية الموضوعة.

وأظهرت نتائج هذه الدراسة أنه توجد العديد من التحديات في السياقات والأبعاد المتنوعة لسيناريوهات الأمن السيبراني، وعلى الرغم من ظهور بعض الحلول الممكنة، إلا أن تحقيق الكمال سيبقى حلاً لأن المهاجمين دائماً ما يكونون فوق قدرات أنظمة الأمن في أي مكان في العالم.

Abdi, Mardani, Senin, Tupénaité, Naimavičienė, Kanapeckienė & Kutut. (2018) "The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry".

تهدف هذه الدراسة التعرف الى تأثير إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وا في مجال الابتكار في صناعة السيارات. التي أجريت في إيران، هو دراسة الآثار المباشرة وغير المباشرة للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وا على الابتكار، وجمعت الدراسة نظرية الرؤية القائمة على المعرفة (KBV)، إطار القيمة التنافسية لتطوير إطار نظري أصلي جديد لاستقصاء العوامل التي تؤثر على الابتكار، واستخدم الباحثين المنهج الوصفي التحليلي في دراستهم، واكتشفت الدراسة أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أثرت على الابتكار التنظيمي، إلى جانب ذلك لعب دوراً مهماً كوسيط في هذه العلاقة، ومع ذلك لم يتم اعتبار إدارة المعرفة كوسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التنظيمي.

نتائج الدراسة التي ظهرت هي بمثابة مبدأ توجيهي لصانعي السياسات والمديرين في صياغة سياسات واستراتيجيات الابتكار المستدام، كذلك معرفة فعالية الابتكار يمكن أن تساعد الحكومة على اتخاذ القرارات بشأن استمرار هذه السياسة، علاوة على ذلك تساهم

الدراسة في إدارة الشركة في صياغة سياسات واستراتيجيات الاستدامة في سياق الابتكار، ويساعد الابتكار المؤسسات التي تزود المنتج أو الخدمة في قطاع السيارات على العمل بشكل ابتكاري وتنافسي ومريح، ويساعد الابتكار المعزز من خلال الثقافة والتعلم وإدارة المعرفة المنظمات التي تزود المنتج أو الخدمة في قطاع السيارات على العمل بشكل ابتكاري وتنافسي ومريح، ومن أهم الاستنتاجات الرئيسية للدراسة، هي أنه تم العثور على إدارة المعرفة كألية مهمة لتعزيز الابتكار والأداء المؤسسي، وتعلم الشركات بأن استراتيجية إدارة المعرفة الواضحة يمكن أن تكون أكثر ابتكاراً، وتحقق نتائج مالية أفضل، وتحسن عمليات وتطوير قدرات الموارد البشرية، ولقد أثبتت فوائد الابتكار أنها شاملة ومستدامة على المدى الطويل للصناعة بأكملها.

9. اليقظة الإستراتيجية (Strategic Vigilance)

نتيجة للتطورات المتسارعة وسرعة التغيير في السنوات الأخيرة وزيادة الاهتمام بالتطورات التقنية والتي جميعها ساعدت في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات مما جعلها أن تتنافس لكي تكون الأجدر والأفضل بالمنافسة حتى تكفل لنفسها الأستمرار والبقاء في عالم الأعمال، والمنظمات اليوم بحاجة الى قيادة إدارية ناجحة وقادرة على التغيير والتكيف مع التطورات الحاصلة في عالمنا اليوم، لذلك يجب الاهتمام باليقظة الاستراتيجية وتطويرها من أجل تعزيز النجاح (محمود، 2017)، فالمنظمة بحاجة إلى نظام معلومات مفتوحاً على البيئة الخارجية لتحصيل المعلومات الخاصة بها، واستخدامها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ولعل النظر في السببين الرئيسيين لظهور مفهوم اليقظة الإستراتيجية يعطي إشارة إلى أنها ذلك النظام المعلوماتي المفتوح على بيئة المنظمة، والذي يساعدها في الحصول على المعلومات الخارجية والداخلية لاستغلالها أحسن استغلال (زرواط وملاحي، 2014)، ولما كان الهدف من اليقظة الإستراتيجية هو كشف الإشارات الخفية والتحوللات العميقة والتغيرات المحتملة، التي تتركز على جمع وتحليل ونشر المعلومات الضرورية والمناسبة لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمثل امتكازاً تنافسياً بالنسبة للمؤسسات التعليمية التي تقوم بها، فقد أصبح من الضروري تطبيقها، من خلال المنظمة بشكل مستمر بمراقبة التغيرات والمبادرة بإجراء ما يلزم للإعداد وربما استباق الأحداث للتقليل من آثارها أو عند مستوى أعلى من التفكير والتطور التنظيمي واستحداث خدمة أو أسلوب أو منتج جديد يغير أسلوب الحياة ونمط الاستهلاك (الزهيري، 2018)،

ونظراً لأن بيئة المنظمة ديناميكية ومع تزايد المنافسة، فإن المنظمات تتسابق لاستنباط آليات جديدة تمكنها من الاستمرارية وتحقيق هدف البقاء، وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال تطوير نظام إنذار استراتيجي، والذي يعتبر من بين أنظمة المعلومات المتقدمة التي تزود المنظمة بالمعلومات اللازمة من مرحلة البحث إلى مرحلة استغلال المعلومات (Dawood & Abbas, 2018).

مفهوم اليقظة الاستراتيجية Concept of Strategic Vigilance

"اليقظة" كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilia) وهو ناتج عن المراقبة بالردار لحماية مكان ما، والذي يعني القيام بالمراقبة والحراسة حرصاً على حماية منطقة معينة (خلفلاوي، 2017)، وتعكس كلمة "استراتيجية" أن مهمة تزويد متخذي القرارات خاصة بالقرارات غير المتكررة التي ليس لها أي نموذج من النماذج المفحوصة بفعل التجربة أو التي لها تأثير كبير على تنافسية واستمرار وبقاء المنظمة بالمعلومات الاستراتيجية التي لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، كما أنها تعكس صفة التوقع والتطلع حيث لا يمكن لليقظة الاستراتيجية أن تكون عملاً محدوداً بالمراقبة والمتابعة البسيطة للبيئة، بل هي عملية مستمرة تسعى دائماً إلى توقع ما يحدث في البيئة في الوقت المناسب لكونها هدف ابداعي (بلحاج، 2017)، وتلعب اليقظة الاستراتيجية دوراً فعالاً في توفير المعلومات اللازمة في العديد من جوانب المنظمة، مما يعزز دورها كقوة فعلية للمنظمة، وذلك من خلال قدرة اليقظة الاستراتيجية على تمييز نفسها لتوقع الظروف المستقبلية التي تحيط بالمنظمة، حيث أنها تساعد ليس فقط على استغلال الفرص وتجنب التهديدات ولكن أيضاً على إيجاد حلول مبتكرة لنمو الأنشطة الاقتصادية للمنظمة ومساعدتها في تحقيق أهدافها. (Alshaer, 2020).

تكمن أهمية اليقظة الاستراتيجية في مساعدة المنظمة على معرفة مختلف التهديدات التي سوف تواجهها في مجال أنشطتها المختلفة، إضافة إلى مساعدتها أيضاً في الحصول على ميزة تنافسية، كون أنها تجمع كل من: اليقظة التكنولوجية - اليقظة التنافسية - اليقظة الاجتماعية - اليقظة التجارية، وهو الأمر الذي يحتاج إلى قيادة استراتيجية وليست تقليدية (الزهيري، 2018)، واليقظة الاستراتيجية هي وسيلة استراتيجية تعتمد المنظمة للتنبؤ بالقضايا المستقبلية وتسيير أمورها الحالية ومن خلال توفير المعلومات الجيدة (عمر ولين، 2017)، واليقظة الاستراتيجية هي مجموعة

من الادوات العملية والعلمية التي تعتمدها المنظمة لرصد كافة التغييرات التي تحدث في متغيرات كل من البيئتين الخارجية والداخلية لضمان جمع ومشاركة المعلومات من قبل كافة مواردها البشرية لإنجاز انشطتهم بأقصى كفاءة والتي تعمل على تحقيق اهدافها بالفاعلية المطلوبة (داود و ابراهيم، 2017).

اليقظة الإستراتيجية هي عملية منهجية ومستمرة وقانونية وأخلاقية لجمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها ونشرها، وهي مصممة لمساعدة الإدارة العليا أو المديرين أو المنظمة ككل لاتخاذ قرارات أفضل وتغذية التفكير الاستراتيجي، من خلال فهم أفضل للبيئة الداخلية والخارجية (Drevon, 2019)، ولقد عرّفت اليقظة الإستراتيجية أيضا على أنها " الكشف المبكر للإشارات الضعيفة وبذور التغيير والتعديلات الكبيرة في مختلف الإتجاهات، وتقوم على جمع وتحليل ونشر المعلومات الضرورية والصحيحة في عملية صنع القرار (Tawfik, 2010)، فاليقظة الاستراتيجية هي ذلك الاجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة من الأفراد تتولى جمع واستعمال المعلومات بشكل استباقي وتطوعي بما يتماشى والتغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية وهذا من اجل التخفيض من مخاطر عدم اليقين وخلق فرص اعمال (lesca, 2003).

لقد عرّفت اليقظة الإستراتيجية على أنها: عملية تنظيمية معقدة تستهدف ديمومة المنظمة وضمان استمرارية نشاطها، حيث تقوم برصد أية إشارة ضعيفة أو معلومة في محيطها الواسع بحيث تتيح مثل هذه المعلومات الإستباقية إلى استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات الخارجية والتقليل من حالة عدم اليقين أو عدم التأكد (محمود، 2017)، كما نجد بعض التعاريف العربية لليقظة الاستراتيجية والتي استخلصنا منها التعريف التالي: اليقظة الاستراتيجية هي السياق المعلوماتي الذي من خلاله تتمكن المنظمة من الإصغاء المسبق والإرادي (الطوعي) إلى بيئتها الخارجية بغرض معرفة الأخطار وتفاديها والتقليل من آثارها، أو لفتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها (رملي، 2014).

لقد تم تعريف اليقظة الإستراتيجية بأنها أنشطة المنظمة التي تتصف بالاستمرارية والديمومة والتي تهدف الى جمع المعلومات اللازمة لتقليل عدم التأكد الذي تعاني منه المنظمة في علاقتها مع المتغيرات المحيطة بها (Heintz, Karabegovic, & Molnar, 2016)، وتعرف كذلك بأنها العملية الجماعية المستمرة التي تقوم بها

مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية فيتعقبون ويتتبعون، ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمنظمة (Elqasmi, 2013)، وكذلك تعرف اليقظة الإستراتيجية أيضاً على أنها عملية إعلامية والتي تسعى من خلالها المنظمة إلى توقع إشارات التحذير من خلال خلق فرص للسوق وبالتالي التقليل من المخاطر المرتبطة بعدم اليقين (Krimlin, 2010)، وحسب 2007، (27) Rene تعمل اليقظة على تحديد وتقييم واستخدام إشارات ضعيفة لإدراك وتصور وتحذير من الأخطار والفرص المقبلة، ويعرف (Laurent, 2007، 2) اليقظة الإستراتيجية: أنها المراقبة الذكية والشاملة لبيئة المنظمة من أجل الإطلاع على المعلومات الواقعية والحاملة للامح المستقبل.

في ضوء ما تقدم يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص مفهوم اليقظة الإستراتيجية، ويعرفها على أنها عملية المراقبة والترصد والتحليل الشامل والذكي لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، فهي نشاط المنظمة لجمع وتحليل البيانات عن بيئتها الخارجية والتي يتم من خلالها البحث عن المعلومات وبكافة المتغيرات التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على سير عمليات المنظمة، وذلك لما تشهده بيئة المنظمة من تطورات وتغييرات جذرية في التكنولوجيا، الاتصالات، وسرعة الحصول على المعلومات، ويمكن من خلال اليقظة الإستراتيجية إكتشاف المنافسين الحاليين والمحتملين والذين يمكن أن يؤثروا على أداء المنظمة، لذلك يتوجب على المنظمة أن تقوم بجمع البيانات اللازمة من أجل المحافظة على كيانها وحمايته واستمراره، وذلك من خلال وضع الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة وإدارة أية أزمات طارئة من الممكن أن تواجهها المنظمة مستقبلاً، ومن أجل إقتناص أية فرص يمكن إستغلالها وإستثمارها، وتجنب وتقليص أية تهديدات محتملة مستقبلاً، للحفاظ على بقاء ونمو المنظمة.

أنواع اليقظة الاستراتيجية :

اليقظة التكنولوجية: Technological Vigilance هي مجموعة التدابير والإجراءات التي تتخذها المنظمة للكشف عن التطورات، والمستجدات الحاصلة في البيئة العلمية، التكنولوجية، والتقنية من خلال تتبع المعلومات، وجمعها من مصادرها الأصلية تنظيمها، تحليلها ثم نشرها لمراكز اتخاذ القرار، وهدفها الأساسي هو رصد كل جديد في الميدان التكنولوجي الذي يهتم المنظمة، وتعتمد اليقظة التكنولوجية على التحليل المستمر

والمنتظم لبراءات الاختراع في قطاع النشاط، والتدقيق التكنولوجي للقطاع الذي تنشط فيه المنظمة، ودراسة السوق التكنولوجي من خلال تحديد الخارجين والداخلين منه والتغيرات التي تطرأ عليه، والبحث عن الفرص التكنولوجية واستغلالها والاستفادة من مراكز البحث والتطوير، وأيضاً تسمح بالتقليل من المفاجآت المتعلقة بالمنافسين الجدد الذين سيدخلون القطاع والتطورات التكنولوجية (عباس وبن خليفة، 2017).

اليقظة التكنولوجية هي كل ما يتعلق بالتطورات والمستجدات التقنية والتكنولوجية، والتي تهم نشاط المنظمة حالياً ومستقبلاً. ويمكن جمع معلوماتها من: قاعدة بيانات الاختراعات، أو دراسات نهاية الدراسة (المذكرات)، أو المنشورات الاقتصادية، أو من الصالونات المهنية المتخصصة (لامية ودروزي، 2017)، وتستمد اليقظة التكنولوجية مصادرها أساساً من: الجامعات وهيئات البحث العلمي، من خلال المشاركة في الملتقيات، الاتصالات المستمرة، المعاهد ومؤسسات البحث التطبيقي والهندسة، وبنوك المعلومات، والدراسة الدورية لكل البراءات التي لها علاقة بالنشاط، والمشاركة في الملتقيات ودراسة المنشورات ذات الطابع المهني، والتحليل الدقيق للمنتجات المنافسة (عمر ولين، 2017)، وتشير اليقظة التكنولوجية إلى الجهود المبذولة من طرف المنظمة، والوسائل المسخرة، والإجراءات المتخذة بهدف الكشف عن كل المستجدات والتطورات، والتي تهم المنظمة حالياً أو مستقبلاً (سحنون وثلايحية، 2016)، وتهتم اليقظة التكنولوجية بجمع المعلومات التي تمكن المنظمة من التنبؤ بالابتكارات التكنولوجية أو الاستثمار بأمان، وأنه أيضاً النشاط الذي تحدد به المؤسسة التقنيات والتقنيات المستخدمة من قبل شركائها وعملائها والمنافسين في مجال النشاط الذي تعمل فيه (Dawood & Abbas, 2018, 8).

يعرف (Savescu (2014 اليقظة التكنولوجية هي جهد منظم من جانب المنظمة لرصد وتلقي وتحليل ونشر واسترداد معلومات شاملة ودقيقة حول أحداث معينة في المعلومات التكنولوجية أو الاقتصادية أو التجارية أو الاجتماعية، لأنها قد تنطوي على فرصة أو تهديد، حيث تمكن اليقظة التكنولوجية من تطوير وإنجاز دورها وذلك من خلال التوزيع المناسب والدقيق للمعلومات والاتصالات داخل المنظمة.

اليقظة التنافسية Competitive Vigilance: هي العملية الاعلامية التي من خلالها تتمكن المنظمة من جمع بيانات عن بيئتها التنافسية من مصادرها المختلفة وتحويلها

الى معلومات ذات معنى تتيح لها التعرف المسبق على منافسيها الحاليين والمحتملين ورصد امكانيات وقدرات المنافسين وتحديد نقاط القوة والضعف فيهم وأدائهم الحالي والمستقبلي وقراراتهم المستقبلية (محمود، 2017)، واليقظة التنافسية هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات والمحصل عليها من تحليل المنافسة وتحليل الصناعة (نقاط القوة ونقاط الضعف)، ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار بالمنظمة (عمر ولين، 2017)، وتتمثل اليقظة التنافسية في الاستماع المستمر لما يجري في المحيط والمتعلق بالمنافسة والمنافسين، فالمنظمة تبحث دوماً أن تكون على علم بالقدرات التسويقية والتقنية للمنافسين الفعليين، وتمكن هذه اليقظة المنظمة من المقارنة المستمرة لقوتها وضعفها في شتى المجالات مع قوة وضعف المنافسين، الشيء الذي يسمح لها باتخاذ الإجراءات الملائمة من أجل تحسين مكانتها في السوق، ولا شك أن الاهتمام الأكبر لهذه اليقظة ينصب على الإنتاج والتنظيم والتكاليف (عباس وبن خليفة، 2017).

تضم اليقظة التنافسية جميع الأرصاد المتعلقة برقابة المنافسين الحاليين والمحتملين، والاهتمام أساساً بتوقع أفعالهم المستقبلية وسلوكياتهم واختيار البدائل الممكنة لغايات اتخاذ القرار، ومن هذه النقاط التعرف على الموردين المنافسين، ومعرفة مجالات البحث والتطوير الخاصة بالمنافسين، والتحقق من قنوات التوزيع التي يستعملها المنافسين، والتحري حول التحركات المحتملة للمنافسين، والتأكد من إمكانية إنتاج جديد للمنافسين (أو ابتكار جديد)، وقياس درجة التهديد التي يفرضها المنافس الحالي أو المرتقب (بن علي، 2017)، وتبحث اليقظة التنافسية في جمع المعلومات حول أنشطة المنافسين وتحليلها واستباق التغيرات التي تحدث في البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة، حيث يحدد Michael Porter المعلومات التي تحتاج المنظمة لجمعها حول المنافسين في خمسة نقاط أساسية: الكفاءات الحالية للمنافسين، استراتيجيات المنافسين، قدرات المنافسين، الأهداف الجديدة للمنافسين، والفرصيات والقرارات التي يمكن أن يلجأ إليها المنافسون (رمل، 2014)، كما تم تعريف اليقظة التنافسية من قبل (Boulifa 2008) بأنها العملية التي تمكن المنظمة من تحديد منافسيها الحاليين والمحتملين وخططهم المستقبلية بهدف اتخاذ القرار المناسب، لأن أي قرار لا يراعى فيه نوايا المنافسين سيعمل على تعطيل أعمال المنظمة ويفوت عليها فرصاً عديدة، ولقد عرّف كل من (Dawood & Abbas 2018)

اليقظة التنافسية أيضاً بأنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المنظمة على منافسيها الحاليين والمحتملين، وجميع سياساتهم، وتعتني بالبيئة التي تتطور فيها المنظمة المنافسة، ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات الكمية والمتعلقة بالأداء الحالي للمنافسين واستراتيجياتهم، والقدرات، والأهداف الجديدة، والافتراضات التي تحكم عمل وقرارات المنافسين، وكذلك المعلومات النوعية المتعلقة بالجهود المبذولة في مجال البحث والتطوير، والعلاقات مع الموردين الجدد والأسواق والتكنولوجيا الجديدة والمنتجات الجديدة، وبالتالي فإن المنظمة مطالبة بضمان المعلومات التنافسية، وتحديد المنافسين الأكثر تهديداً.

اليقظة التجارية Commercial Vigilance: تسمح اليقظة التجارية للمنظمة بمعرفة تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطور علاقات الزبائن مع المنظمة وكذلك قدرة الزبائن على الدفع، وبما أن المنظمة تقدم منتجات جديدة وتخلق أسواقاً وقنوات توزيع جديدة فالابد لها من متابعة تطور عرض السلع الجديدة وتطور العلاقات التي تربطها بمورديها وقدراتهم في تقديم حاجاتها باقل تكلفة، دون أن تهمل المنظمة سوق العمل كحالة خاصة إذ يجب عليها تتبع أسعار اليد العاملة وعرض المهارات الجديدة (بن خديجة، 2018)، وحسب (اومر، 2019) يمكن تقسيم اليقظة التجارية إلى ما يلي:

✓ يقظة الزبون: يهتم هذا النوع من اليقظة باحتياجات الزبائن وطلباتهم ورغباتهم وتطوراتها، كما يقوم بدراسة خصائص الزبائن ومواقفهم الاستهلاكية، ويتحقق هذا من خلال إدارة العلاقة بين المنظمة والزبائن (عمر ولين، 2017).

✓ يقظة المورد: تهتم بكل ما يتعلق بوضعية الموردين بدراسة وتحليل تطوراتهم وخططهم المالية والتكنولوجية التسويقية، تطور عرض المنتجات من طرف المورد والعلاقة بين المنظمة والمورد كما أن معرفة زبائنهم تساعد على تحديد منافسي المنظمة، بالإضافة الى تحديد مدى امكانية دخولهم كمنافسين جدد في السوق (بلحاج، 2017).

واليقظة التجارية هي العملية التي تتمكن عن طريقها المنظمة من رصد كل المعلومات المؤثرة والمتأثرة بسلوكها التجاري، وبسلوك الزبائن والمستهلكين الحاليين واحتياجاتهم المعلنة وغير المعلنة، وكذلك الزبائن المحتملين وتوقعاتهم، وهي ذلك النشاط الذي يهتم بدراسة العلاقات التجارية للمنظمة بينها وبين زبائنها ومورديها، ومن

خلالها يمكن أن تراقب المنظمة أجزاء السوق وتتعرف على مواطن قوتها وضعفها أثناء تعاملاتها مع زبائنهم ومورديها، ومتابعة التطور في حاجات المستهلكين وسلوكياتهم، وفي عروض الموردين و الاطلاع على مهاراتهم التسويقية، ومعدلات نمو السوق (عباس وبن خليفة، 2017)، وكذلك تعرف اليقظة التجارية على أنها البحث ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بسوق المنظمة، وتسمح بتحديد أسواق جديدة، واقتراح منتجات جديدة لعملاء المنظمة (Alyasiri, Mohammed and Hussein, 2019).

اليقظة الاجتماعية Social Vigilance: تتمثل اليقظة الاجتماعية في مراقبة كل التغيرات التي لها علاقة بمختلف أوجه الحياة الاجتماعية للأفراد وتشمل هذه المتغيرات تطور النمو الديموغرافي، وعادات الاستهلاك، والتجمعات السكانية أو النزوح نحو منطقة ما، وتغير الموضة في الملبس، حيث أن هذه المتغيرات تؤثر مباشرة على نشاط المنظمة، فيجب أن تأخذ في الحسبان كل العوامل الاجتماعية التي قد تعيق عملها الاقتصادي، حيث أن المنظمة بحاجة إلى معلومات عن عدد السكان ومعدل النمو السكاني، وتوزيعه الجغرافي حتى تحدد نقاط تقديم الخدمة وعددها، كما تحتاج إلى معلومات عن عادات الاستهلاك (الزهيري، 2018)، وتستطيع المنظمة من خلال اليقظة الاجتماعية أن تلاحظ وتدفق في البيئة الاجتماعية والثقافية لتكون على اطلاع دائم بأهم التطورات الحاصلة في تلك البيئة من عادات وتقاليدها وتعارضات عرقية ودينية من خلال التركيبة الثقافية والتغيرات في أذواق المستهلكين (عباس وبن خليفة، 2017)، وتتمثل اليقظة الاجتماعية في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل: الصراعات الاجتماعية، التعارضات الدينية والعرقية، التمسك بالتقاليد، سوء التفاهم بين الأجيال، وكل ما يستوقف انتباه المتيقظ ويهدد من سلامة أو يعزز من التناسق التنظيمي، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المنظمة وعمالها، كما تمنح للمديرين في المنظمة مناخ اجتماعي سليم بين أفراد الجماعة وسهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل كما تعتبر وسيلة لتأكيد الفعالية التنظيمية (عمر ولين، 2017)، ويدخل ضمن التغيرات الاجتماعية مثلاً: تغيرات أذواق المستهلكين، التطورات الديمغرافية، النزوح إلى التجمعات السكنية، كما يمكن أن تدخل تغيرات مفاجئة في علاقة المجتمع ككل مع المنظمة (رمللي، 2014)، وحسب (2018) Dawood& Abbas فإن اليقظة الاجتماعية تعني فهم التغيرات المختلفة التي يمكن أن

تحدث داخل المجتمع في أقرب وقت ممكن، والتي يمكن أن تعرض المنظمة لخطر الاضطرابات وتؤثر على علاقتها مع محيطها مثل الصراعات الدينية، وعادات الاستهلاك، والالتزام بالتقاليد، وتهدف اليقظة الاجتماعية إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعوائق.

اليقظة القانونية Legal Vigilance: تتمثل اليقظة القانونية في تتبع ورصد تطور القوانين والأنظمة والتشريعات وليس فقط المعايير القانونية، وإنما أيضا المعايير التكنولوجية التي غالبا ما تكون حاسمة في نجاح الأعمال التجارية، فالمنظمات مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة السائدة والموجودة في المنطقة وكذلك تطور تلك الأنظمة، ولذا لا بد على المنظمة من متابعة هذه القوانين والتشريعات التي تصدر من الهيئات الوزارية أو الحكومية أو أي هيئة من الهيئات الرسمية في الدولة وذلك لأن مثل هذه القوانين تؤثر على نشاط المنظمة فقد تكون فرصا تمنحها الدولة أو العكس (الزهيري، 2018)، وتهدف اليقظة القانونية إلى تتبع التحولات الحاصلة في البيئة السياسية بما فيها من قوانين وإجراءات ومعايير وقواعد كقرارات تنظيم أو منع استيراد بعض السلع النهائية أو المواد الخام، وقوانين تشجيع الاستثمار ومنح التسهيلات والإعفاءات والقروض وقوانين حماية البيئة الايكولوجية، والتي لها تأثير حالي أو مستقبلي على نشاط المنظمة (عباس وبن خليفة، 2017)، وتتمثل اليقظة القانونية أيضاً وحسب (Samier and Sandoval, 2002) في رصد وتتبع تطور القوانين والأنظمة والتشريعات في القطاع التي تنشط فيه المنظمة، وليس فقط المعايير القانونية وإنما المعايير التقنية التي غالبا ما تكون حاسمة في إنجاح الأعمال التجارية، فالمنظمات الصناعية مثلا مهما كان موقعها الجغرافي لا بد عليها من معرفة الأنظمة السائدة والموجودة في المنطقة أو البلد وكذلك تطور المؤسسات التشريعية.

اليقظة البيئية Environmental Vigilance : تخص اليقظة البيئية ما تبقى من عناصر في بيئة المنظمة والتي لم تأخذها الأنواع السابقة بعين الاعتبار، كاليقظة التشريعية، المالية، السياسية، الجيوسياسية، اليقظة الثقافية، واليقظة الخاصة بعلم البيئة، ولا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى سابقة الذكر لأنها هي الأخرى تؤثر على نشاط ومستقبل المنظمة، وبما أنه يتعلق الأمر بجانب واسع من البيئة المتبقية، فيعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمنظمة، وعليه يجدر

بالمنظمة التعامل مع المعلومات المنتقاة بعناية كبيرة من حيث تحليلها ومعالجتها وإرسالها لمتخذي القرار حتى يحددوا بدورهم المعلومة الأساسية في عملية اليقظة هذه، (عمر ولين، 2017)، ويعرّف كل من (Mirage and Adon 2005) اليقظة البيئية بأنها إدراك التغيرات المختلفة التي يمكن أن تحدث داخل المجتمع، وتسمى أيضاً اليقظة الاجتماعية، حيث إنها تراقب التغيرات التي لها علاقة بمختلف جوانب الحياة الاجتماعية، بما في ذلك النمو السكاني والمجموعات السكانية وعادات الاستهلاك.

في ضوء ما تقدّم يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص أنواع اليقظة الاستراتيجية، ويضيف الباحث لأنواع اليقظة الاستراتيجية السابقة، اليقظة الداخلية كونها تهتم بجميع النشاطات داخل المنظمة وتحقيق أهدافها، وأحياناً يطلق عليها اليقظة التنظيمية، حيث إهتمت الإدارات الحديثة بإدارة المواهب والمبدعين داخل المنظمة، وإدارة رأس المال الفكري لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية، وكذلك يضيف الباحث لأنواع اليقظة الاستراتيجية ما يسمى باليقظة الإستخباراتية، وهي عملية الترصّد المستمر للحصول على المعلومات عن المنافسين الحاليين والمحتملين بشتى الطرق والوسائل، وأيضاً اليقظة الاستراتيجية تجاه الموردين من حيث إدامة العلاقات والاتصال الدائم معهم، ومتابعة التطورات التكنولوجية لديهم، إضافة إلى اليقظة الإقتصادية التي تهتم بالتطورات الإقتصادية المحيطة بالمنظمة، ومثالاً على ذلك المستوى المعيشي للمستهلكين بما يتضمن مستوى الرواتب والأجور وكمية الطلب على السلع المنتجة ومتابعة أسعار المحروقات محلياً وعالمياً، وكذلك اليقظة السياسية، حيث تتبع ما يحيط بالمنظمة من تطورات سياسية محلية وعالمية من أحداث وحروب من الممكن أن يكون لها التأثير والتهديد الأكبر على كيان ومسيرة المنظمة.

10. إدارة الأزمات

مفهوم الأزمة اصطلاحاً هي نقطة تحول وحالة توتر تتطلب قراراً ينتج عنه مواقف جديدة إيجابية كانت أو سلبية تؤثر على مختلف الكيانات ذات العلاقة (الشعلان، 2002، 26)، ويعرّف قاموس (Oxford) الأزمة بأنها نقطة تحول في المنظمة أو الانسان، أو المجتمع .. الخ وتتصف نقطة التحول هذه بأنها تتسم بالخطورة والصعوبة والقلق على المستقبل ووجوب اتخاذ القرار الصائب (المساعدة، 2012، 21)، إن إدارة الأزمات تعني كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية والإدارية المختلفة والاستفادة من إيجابياتها

وتجنب سلبياتها ، فعلم إدارة الأزمات هو علم إدارة التوازنات ورصد اتجاهات وحركة القوة والتكيف مع المتغيرات المختلفة وبحث آثارها في كافة المجالات (مهن، 2008، 10)، والأزمة هي العملية التي من خلالها يتم تعريف الإشارات التحذيرية من أجل الحد من حصول أية أزمة محتملة (Yamamoto & Sekeroglu, 2011).

فالأزمة هي مفاجأة تحمل في طياتها تهديدات أو فرص تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في خطط واجراءات المنظمة (السلطاني، علوان وعلي، 2017)، والأزمة هي عبارة عن حدث متوقع أو غير متوقع احياناً يؤدي إلى احداث تغيير في المنظمة قد يكون مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه مثلما عرفها (الدوري والحيت، 2017)، وترتبط الأزمة بالإحساس بالتوتر والخطر وأهمية عنصر الوقت اللازم لاتخاذ إجراءات وقرارات الإدارة، فالأزمة موقف يحتاج إلى بذل الجهد للتعرف على متغيراته وتفسير ظواهره وتجنب مخاطره ومحاولة السيطرة على أحداثه، والتعامل مع هذا الموقف يستلزم توفر رؤية معمقة للأحداث السابقة لمعرفة أسباب الأزمة والظروف والتربة الخصبة التي أتاحت لها الوجود، كما يستلزم ذهنًا متفتحاً لإدراك جميع الأبعاد المحيطة بها، ووجود رؤية مستقبلية لتوقع ما سيحدث من تطورات (الدهمسي، 2015، 14)، وكذلك عرفها (الحيالي (2011) على أنها حدث مفاجئ أو استثنائي قد يؤدي إلى فرص ونتائج مرغوب فيها نحو التقدم والتجّاح، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها.

وفي ضوء ما تقدّم يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص مفهوم الأزمة، ويضيف الباحث أن الأزمة هي حدث غير متوقع ومثير للاضطراب يهدد بالإحاق الضرر بالمنظمة أو بأصحاب المصلحة فيها، وتكون الأزمة حدثاً أو سلسلة من الأحداث التي تخرج عن نطاق السيطرة، حيث أنها تشكّل تهديداً للمنظمة وتعطل الوضع الطبيعي للعمليات، وكذلك تهدد بالإضرار بسمعة المنظمة مما ينعكس مالياً عليها، والأزمة يمكن أن تكون مقصودة من قبل عدد من الموظفين بهدف الإضرار بالمنظمة من أجل تحصيل مكاسب معينة، أو قد تكون عشوائية بسبب إفتقار الموظف إلى المعرفة والمهارات في أداء عمله، وقد تظهر الأزمة لأسباب خارجة عن السيطرة مثل الكوارث الطبيعية كالفياضانات والزلازل، والأزمة تفرض على اصحاب القرار في المنظمة الحاجة إلى التغيير الفوري بما يتناسب لمواجهة الأزمة، والا سوف تكون الأزمة سبباً في تدمير المنظمة نهائياً.

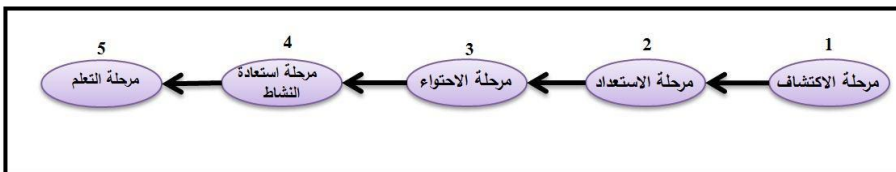
مفهوم إدارة الأزمات: The concept of crisis management يشير الرويلي (2011، 23) إلى أن إدارة الأزمة تعرّف بأنها عبارة عن سلسلة الإجراءات الهادفة إلى السيطرة على الأزمة والحد من تفاقمها حتى لا ينفلت زمامها مما يؤدي إلى نشوب خلاف، كما أنها مجموعة من الخطط والإستراتيجيات والأساليب والنشاطات الإدارية الملائمة لأوضاع استثنائية بغية السيطرة على المشكلات واحتواءها والحفاظ على توازن المنظمة، كما عرفها الحيالي (2011، 140) على أنها حدث مفاجئ أو استثنائي قد يؤدي إلى نتائج وفرص مرغوب فيها نحو النجاح والتقدم، أو قد يقود المنظمة إلى نتائج تهدد حياتها، وبناءً عليه فإن إدارة الازمات هي مفهوم واسع يتضمن التخطيط العام والاستجابة للمدى الواسع من حالات الكوارث وحالات الطوارئ، وإدارة الازمات هي نظام يزود المنظمة باستجابة نظامية منظمة لمواجهة الأزمات، وهذه الاستجابة لتجعل المنظمة قادرة على الاستمرار في اعمالها اليومية المتعلقة بتقديم المنتجات والخدمات وتحقيق الأرباح (أبو فاره، 2009، 49).

تعرف إدارة الأزمة أيضا بأنها "العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الخارجية أو الداخلية المؤلدة للأزمة وتعبئة الموارد والإمكانات المتاحة لمنع الأزمة، أو التعامل معها بأكبر قدر من الفاعلية والكفاءة وبما يحقق أقل قدر من الأضرار للمنظمة وللعاملين والبيئة، مع ضمان العودة للأوضاع الطبيعية في أسرع وقت وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً دراسة العوامل والقوى التي تقف وراء الأزمة لمنع حدوثها مرة أخرى في المستقبل (مصطفى، 2005، 482)، لذلك تعرف إدارة الأزمات بأنها " فن القضاء على جانب كبير من المخاطر وعدم التأكد بما يسمح لها بتحقيق تحكم أكبر في مصير المنظمة ومقدراتها" (توفيق، 2004، 18)، ان التعامل مع الأزمات وإيجاد الحلول لها هو عبارة عن علم وفن مواجهة الظروف الطارئة والتغيرات والحرجة بموضوعية وعقلانية، والاستخدام الصحيح للموارد البشرية والمادية فضلا عن الوقت اللازم في مواجهة الأزمات، وقد نشأ مصطلح إدارة الأزمات في الأصل في احشاء الادارة العامة في اشارة مهمة لدور الدولة في مواجهة الأزمات المختلفة والتعامل معها (الذهبي، 2001، 205)، ولقد تم تعريف إدارة الأزمات أيضاً على أنها العملية التي يتم من خلالها التحديد والتنبؤ المسبق بمجالات الأزمات، وتطوير الإجراءات

أو التدابير المصممة لمنع حدوث الأزمات، أو من تطور الحدث إلى أزمة، وكذلك العمل على تقليل آثار الاضطراب من أية أزمة لا يمكن منعها (Karam MG, 2018). أكد كل من Al Shobaki, Amuna, and Naser (2017) أن إدارة الأزمات تنطوي على اتخاذ القرارات الإدارية بسرعة في الظروف الحرجة، إذ أن الأزمات هي التي تقود صناع القرار في المنظمة إلى اتخاذ موقف عاجل لصنع القرار المناسب مع الحد من العواقب المحتملة على نطاق واسع في ظل البيئة المضطربة، وتم تعريفها من قبل (2010) Larson and Rudwall و Fearn-Banks (2007, 8) بأنها عملية التخطيط الإستراتيجي لمواجهة الأزمات من خلال استخدام أدوات عملية وعلمية خلال مراحل الأزمة المختلفة، لمعالجتها ومحاولة السيطرة عليها للاستفادة من إيجابياتها وتجنب سلبياتها، وجاء تعريف (Gottschalk (2002, 64) ليشير إلى أنها نظام أو مجموعة من الأساليب والأطر والتدابير التي تتخذ لمواجهة التحديات والتطورات المتلاحقة التي قد تهدد المنظمة أو تؤثر بشكل مباشر على مسيرتها.

بناءً على ما سبق يتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص تعريف إدارة الأزمات، ويضيف بأن إدارة الأزمات عبارة عن نظام إداري قائم على الموقف يتضمن أدواراً ومسؤوليات واضحة ومتطلبات عملية متعلقة بالشركة، والإدارة الفعالة للأزمات تتعامل مع التهديدات بالتتابع ضمن خطة إستراتيجية تم تجهيزها وإعدادها مسبقاً، حيث أن الشاغل الرئيسي في إدارة الأزمة يجب أن يكون السلامة العامة، لأن الفشل في معالجة السلامة العامة يزيد الضرر الناجم عن الأزمة، ويتم بعد ذلك النظر في سمعة الشركة والمخاوف المالية، وفي نهاية المطاف، يتوجب على فريق إدارة الأزمات حماية المنظمة وأصحاب المصلحة من التهديدات، وتقليل التأثير بهذه التهديدات إلى حدها الأدنى.

مراحل إدارة الأزمات: هنالك خمسة مراحل رئيسة يمكن من خلالها إدارة الأزمات والتي يمكن حصرها في الشكل رقم (2) وكما إعتد محمد وبلجات (2018) و Fearn,Banks (2007, 8).



مرحلة الاكتشاف (الإنذار المبكر): تتمثل هذه المرحلة بفهم وإدراك وتحليل اشارات الإنذار المبكرة، وما يميز هذه المرحلة عدم وجود خسائر وكوارث فعلية وأن الأمر لا يعدو بالشعور بالقلق حيال امكانية وقوع الأزمة، وإن لم توجه المنظمة الإنتباه الكافي إلى هذه المؤشرات وقامت بتحليلها ودراستها جيداً فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة (العجلوني، 2009؛ الجبوري، الربيعي والعبيدي، 2011)، ويشير عيشوش (2011، 99) أن الأزمة ترسل قبل حدوثها بوقت طويل إشارات تحذيرية مبكرة ومتكررة ومتتالية بصورة دائمة، وما لم يوجد الاهتمام الكافي بهذه الإشارات فمن المحتمل جداً أن تقع الأزمة، وتمثل إشارات الإنذار المبكر مشكلة للمنظمة، حيث يستقبل المديرون العديد من أنواع الإشارات في نفس الوقت، ويكون من الصعب عليهم عندئذ التقاط الإشارات الهامة والحقيقية، بالإضافة إلى ذلك فإن كل أزمة ترسل إشارات خاصة بها، وقد يصعب التفرقة بين الإشارات الخاصة بكل أزمة على حدة، ويبين كل من Abu Zyeada and Sherif (2017) أن الأزمة ترسل سلسلة طويلة من إشارات أو أعراض الإنذار المبكر التي تتنبأ بحدوثها في المنظمة. وإذا لم يتم إيلاء الاهتمام الكافي لهذه الإشارات، فمن المحتمل جداً أن تحدث الأزمة.

مرحلة الاستعداد: توصل الدوري والحيت (2017) إلى أن هذه المرحلة تركز على مدى قدرة المنظمة على التصدي للأزمة ومنعها وعدم وقوعها من خلال التنبؤ بها، أما بالنسبة للأزمات التي يمكن التنبؤ بحدوثها فيتم رسم سيناريوهات خاصة بها، وذلك للحد من الخسائر وتقليلها إلى أدنى حد ممكن، وأشار الطراونة (2011، 66) إلى أن توافر الأساليب والاستعدادات الكافية للوقاية من الأزمات أصبحت ضرورات استراتيجية لأي منظمة، وهذا ما يؤكد أيضاً رصد الإنذارات المبكرة التي تنذر بوجود أحداث غير طبيعية في المنظمة، لأنه من الصعوبة أن تمنع وقوع شيء لم تتنبأ باحتمال وقوعه أصلاً، إن الهدف من الاستعداد يتلخص في اكتشاف ومعرفة نقاط الضعف في أنشطة الوقاية في المنظمة، وبالتالي القدرة على التنبؤ بالأزمات القادمة ومحاولة الوقاية منها والاستعداد للتعامل معها، ويشير الظاهر (2009، 112) إلى أن مرحلة الاستعداد والوقاية تعكس مدى قيام الادارة بالاستعدادات اللازمة للوقاية من الأزمات والحد منها واجراء التغيرات اللازمة التي يمكن التنبؤ بحدوثها، والتخطيط للحالات التي لا يمكن تبينها وكذلك للسيطرة على الأزمة والتقليل والحد من الخسائر، فإنه من الضروري أن تقوم المنظمات

بالتخطيط والتنظيم والاستعداد واجراء الترتيبات اللازمة لمواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها.

مرحلة احتواء الأضرار: تشير هذه المرحلة إلى مسؤولية الجهاز الإداري والمسؤولين في المنظمة من أجل القيام بتحديد حجم الأضرار والخسائر التي وقعت والقيام ببعض الجهود والأساليب لاحتوائها أو لعلاجها سواء مادية أو نفسية، وتتوقف هذه المرحلة في ادارة الأزمات على طبيعة الحادث الذي وقع (العجلوني، 2009 ؛ الجبوري، الربيعي والعبيدي، 2011)، ويضيف حفيان (2015) إلى إن الوصول لهذه المرحلة والتي تعد من أخطر مراحل الأزمة، قد يكون بسبب استبداد وجهل متخذ القرار برأيه، وانغلاقه على ذاته وإحاطته بحاشية قليلة الخبرة، منافقة التعامل، ويصل بالأزمة إلى عنفها وقوتها ، مما يستدعي استقطاب عناصر القوة بالأزمة ومحاولة السيطرة عليهم بشكل أو بآخر كوسيلة لاحتواء الأزمة، ويبين الظاهر (2009، 82) أنه في هذه المرحلة يتم احتواء الآثار الناتجة عن الأزمة وعلاجها، وتهدف هذه المرحلة في المقام الأول إلى الحد من الخسائر وتقليلها لأقصى حد ممكن حيث يتم عزل الأزمة لمنعها من الانتشار في باقي أجزاء المنظمة أو المنظمة، ويضيف (Fearn-Banks 2007, 11) أن احتواء الأضرار الناشئة عن الأزمة يشير إلى الجهد المبذول للحد من مدة الأزمة أو منعها من الانتشار إلى المناطق الأخرى التي تؤثر على المنظمة.

مرحلة استعادة النشاط: تنطلق هذه المرحلة عند انتهاء مرحلة احتواء الأضرار، اذ تعمل هذه المرحلة على اعادة البناء للمنظمة بالاستناد على تشخيص الأزمة بدقة وتشكيل فرق البحث وتحديد اهداف التطوير واعادة البناء ووضع خطط التطوير لاستعادة النشاط وتنفيذها والرقابة عليها (العجلوني، 2009)، (الجبوري، الربيعي، والعبيدي، 2011). ويشير الخشالي والقطب (2007، 26) بأن مرحلة استعادة النشاط هي التي تبدأ فيها الأزمة بالانحسار التدريجي، وتكون الإدارة قد عرفت أسباب الأزمة وأبعادها، مما يمكنها من تقديم بعض الحلول والمعالجات الواقعية، بحيث تبدأ باستعادة توازنها وعودتها إلى الحالة التي كانت عليها قبل الأزمة ، وأشار أبو فارة (2009، 239) إلى أن المنظمات في هذه مرحلة استعادة النشاط تبدأ في تحليل الموقف الحالي لها (موقف ما بعد الأزمة)، من خلال التغذية العكسية عن الأداء الإداري والأداء المالي والتنظيمي للمنظمة، والتي تكون مدخل في تحديد استراتيجيات وسياسات جديدة لها، وربما تقود

إلى تغيير رسالة المنظمة أو تعديلها، والنظر من جديد في الهيكل التنظيمي لها والعمليات والنظم لمواكبة الأحداث الناتجة عن الموقف الأزموي، ولتفادي الأزمات المحتملة مستقبلاً، وفي مرحلة استعادة النشاط يتم إعادة التوازن حيث يشير كل من Abu Zyeada and Sherif (2017) إلى أنه في هذه المرحلة تبدأ المنظمة في استعادة التوازن والعودة إلى الوضع التي كانت موجودة عليه قبل الأزمة، وتشمل هذه المرحلة جمع ما يكفي من المعلومات حول الأزمة وعواقبها، وتخفيف أضرارها، والحد منها، وتحديد الاحتياجات اللازمة للعودة للحياة الطبيعية.

مرحلة إستخلاص الدروس (التعلم): توصل الدوري والحيت (2017)، وسلمان (2014) أن المنظمة في هذه المرحلة تقوم ببحث اسباب وقوع الأزمة وظروفها لإستخلاص الدروس (التعلم) والعبر لضمان عدم تكرار مثل هذه الأزمة مستقبلاً، وبيّن حفيان (2015) أن هذه المرحلة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، واستخلاص دروس مستفادة من الأزمة بدون تبادل الاتهامات أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية؛ لضمان نجاح عملية التعامل مع الأزمات والأحداث المماثلة مستقبلاً، ويضيف العدوان (2013، 93) بأنها مرحلة تتضمن الاستفادة من الدروس والعبر التي مرت بها المنظمة في مراحل الأزمة المختلفة والمنظمات الأخرى المماثلة، وإعادة القياس لمستوى الجاهزية للجوانب العلاجية والعمل على التحسين تلافياً للأخطاء، وكذلك يضيف (Fearn-Banks 2007) بأن مرحلة التعلم هي عملية فحص للأزمة وتحديد ما تم فقده وخسارته، وما الذي تم كسبه، وكيفية أداء المنظمة أثناء الأزمة، وأنه إجراء تقييمي يهدف إلى جعل الأزمة بداية للمستقبل.

ويتفق الباحث مع آراء الباحثين بخصوص مراحل إدارة الأزمات، ويضيف الباحث بأن إدارة الأزمة يمكن أن تبدأ بمرحلة التحذير بفترة قصيرة جداً، فيجب أن تكون الجاهزية والخطط معدة مسبقاً تحسباً لحدوث أزمة معينة، تأتي المرحلة الثانية وهي التنبؤ، حيث أنه من المهم التنبؤ بأنواع الأزمات المختلفة التي قد تحدث، والحد من المخاطر المعروفة والتي تسببت بهذه الأزمات، بعد ذلك تأتي مرحلة التأهب لمواجهة الأزمة، وذلك بوضع خطة فعالة لإدارة الأزمة، ينبغي مراجعتها وتحديثها على أساس سنوي، وعمل اختبار وتدريبات لفريق إدارة الأزمات من خلال خلق أزمة وهمية، والحصول على صورة واضحة عن قدرة الفريق على ممارسة الخطط في العمليات بكفاءة وفعالية، تأتي بعد ذلك

مرحلة حدوث الأزمة الفعلية، يجب أن يسارع كل شخص في فريق إدارة الأزمات للقيام بالواجبات الموكولة إليه، للقضاء على الأزمة أو التخفيف والحد منها ما أمكن، تأتي بعد ذلك المرحلة الأخيرة وهي التعافي من الأزمة، وهنا يجب حساب جميع الخسائر والأضرار بالتفصيل، والعمل على إعادة البناء، وأن وجود خطة فعّالة لإدارة الأزمات يساعد المنظمة في العودة إلى طبيعتها دون أن تفقد الكثير من الوقت أو المال أو التأثير على سمعتها، وبمجرد انتهاء الأزمة، يجب القيام بمراجعة شاملة وفعّالة لخطة إدارة الأزمات وتصحيح أي عيوب ظهرت أثناء مواجهة الأزمة.

11. منهجية الدراسة

نوع الدراسة وطبيعتها: تم الإعتماد على المسح الميداني في عملية جمع البيانات التبعيّة الاستبانة الخاصة بهذه الدراسة، وتعتبر هذه الدراسة دراسة تطبيقية (Applied)، وتعد هذه الدراسة ايضاحية (Explanatory) من حيث الغرض، وذلك لأنها تسعى لربط السبب بالآثر للتعرف على اثر اليقظة الإستراتيجية كمتغيراً مستقلاً في إدارة الأزمات كمتغير تابع، ول على شركات الألبان الأردنية، وتهدف لقياس المتغيرات التي تؤثر وتسبب الظاهرة للوصول إلى الاثر والنتيجة، كما تستخدم لتحليل الظاهره الموجودة في واقع شركات الألبان في الاردن.

الاستراتيجية المتبعة في الدراسة: قام الباحث باستخدام إستراتيجية المسح الشامل، حيث تستخدم هذه الإستراتيجية لمعرفة المتغيرات التي تتسبب بوجود الظاهرة للوصول إلى الأثر والنتيجة.

مجتمع وعينة الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العامة في الشركات المرخصة والعاملة في إنتاج الألبان في الأردن والمسجلة لدى وزارة الصناعة والتجارة، وعدد هذه الشركات (5) وهي (شركة الألبان الأردنية المحدودة "مها، شركة طيبة للإستثمار والصناعات الغذائية المتطورة، شركة البان حارتنان، شركة البان اليوم، شركة البان الجنيدي)، ويعمل فيها (285) إدارياً، وقد قام الباحث بتوزيع (285) استبانة على مدراء الشركات، وقد تم إسترداد (246) إستبانة صالحة للتحليل، وهي التي خضعت للتحليل الإحصائي، وبلغت نسبة الإسترداد (86.3%) وهي عينة مقبولة. وهذه الشركات عبارة عن استثمارات أردنية.

وحدة التحليل: تكونت وحدة التحليل للدراسة الحالية من جميع الإداريين العاملين في مختلف المستويات الإدارية في شركات الألبان الأردنية من شاغلي المواقع الوظيفية المتنوعة.

مصادر جمع البيانات والمعلومات: اعتمدت الدراسة بياناتها التي جمعت من مصدرين هما: ✓ المصادر الثانوية: تمثلت في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدراسات السابقة من الأطاريح الجامعية والأبحاث والمقالات التي تناولت موضوع الدراسة.

✓ المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة عن طريق الاستبانة كأداة رئيسة للدراسة.

ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم (1) قيم معامل الاتساق الداخلي (Cronbach Alpha) لفقرات أداة الدراسة

المجال	معامل الاتساق Cronbach Alpha
اليقظة الإستراتيجية	0.916
اليقظة التكنولوجية	0.827
اليقظة التجارية	0.788
اليقظة الإجتماعية	0.778
اليقظة التنافسية	0.787
اليقظة البيئية	0.712
اليقظة القانونية	0.745
إدارة الأزمات	0.904
الإنذار المبكر	0.838
الإستعداد والوقاية	0.866
إحتواء الضرر	0.869
إستعادة النشاط	0.838
إستخلاص الدروس (التعلم)	0.851

بناءً إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (1)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ والتي تراوحت بين (71.2% - 91.6%) ، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات وتخضع لدرجة اعتمادية عالية (Sekaran & Bougie, 2016, 295).

12. اختبار فرضيات الدراسة:

للإجابة عن سؤال ما أثر اليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية؟ في مشكلة الدراسة . تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار (Multiple Linear Regression) وكانت نتائجه كما هي موضحة في الجدول رقم (2).
الفرضية الرئيسة الأولى:

"Ho1": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، إستعادة النشاط، إستخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية.

جدول (2) نتائج اختبار أثر لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات

Coefficient						ANOVA			Model Summery		التغير التام
T Sig	T	S.E	B	Beta	البيان	Df	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.833	.052	.251	.268	اليقظة التكنولوجية	6/245	.000b	116.689	.746	.863a	إدارة الأزمات
.094	1.682	.060	.101	.092	اليقظة التجارية						
.000	5.996	.080	.479	.469	اليقظة الاجتماعية						
.842	-.200-	.068	.014-	.013-	اليقظة التنافسية						
.640	.469	.071	.033	.034	اليقظة البيئية						
.065	1.855	.063	.117	.097	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (2) إلى "وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إدارة الأزمات من خلال" قيمة F والمساوية (116.689) وهي أكبر من "قيمتها الجدولية" والمساوية (2.21) "ومعنوية عند مستوى دلالة" ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا

معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R=86.3\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإدارة الازمات، وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.746) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (74.6%) "من التباين الحاصل في إدارة الازمات". ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن أثر اليقظة التكنولوجية في المتغير التابع (إدارة الازمات) قد بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.268$ وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.833) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية (Sig=0.00) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا $\beta=0.092$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.682) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.094) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا $\beta=0.469$ ، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.996) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.00) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.013$ ، وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-200-) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.842) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.034$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.469) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.640) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $\beta=0.097$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.855) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.025) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الإجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إدارة الازمات في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-1" لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الإجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية.

جدول (3) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في الإنذار المبكر

Coefficient						ANOVA			Model Summary		التغير التابع
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.426	.059	.261	.261	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000 ^b	98.95	.713	.844 ^a	الإنذار المبكر
.731	-.345-	.068	.024-	.020-	اليقظة التجارية						
.000	4.913	.091	.446	.408	اليقظة الإجتماعية						
.600	.525	.077	.041	.035	اليقظة التنافسية						
.069	1.825	.081	.148	.141	اليقظة البيئية						
.080	1.756	.072	.126	.097	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (3) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الإنذار المبكر من خلال قيمة F والمساوية (98.950) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R=84.4\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية و الإنذار المبكر. وتشير قيمة R2 والمساوية (0.713) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (71.3%) من التباين الحاصل في الإنذار المبكر. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية في الإنذار المبكر قد بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.261$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.426) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاء بعد (اليقظة التجارية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.020-$)، وباتجاه عكسي

ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.345) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.731) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الاجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.408$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.913) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.00) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.035$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.525) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.600) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.141$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.825) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.069) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.097$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.756) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.080) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد نقبل الفرضية العدمية، ونرفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-2": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في الاستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية.

جدول (4) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في الإستعداد والوقاية

Coefficient						ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.003	2.952	.068	.202	.195	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000 ^b	71.042	.641	.800 ^a	الإستعداد والوقاية
.154	1.429	.079	.113	.093	اليقظة التجارية						
.000	5.337	.105	.562	.496	اليقظة الإجتماعية						
.788	-.269-	.090	.024-	-.020-	اليقظة التنافسية						
.463	.734	.094	.069	.064	اليقظة البيئية						
.541	.612	.083	.051	.038	اليقظة القانونية						

يبين جدول رقم (4) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في الإستعداد والوقاية من خلال قيمة F والمساوية (71.042) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 0.80$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية والإستعداد والوقاية. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.641) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها فقد فسرت ما نسبته (64%) من التباين الذي حصل في الإستعداد والوقاية. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أبعاد اليقظة الإستراتيجية في الإستعداد والوقاية، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.195$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.952) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.003$) اقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.093$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.429) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.154$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة

الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.496$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.337) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.020$ --)، وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-0.269-) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.788$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.064$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.612) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.463$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.038$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.612) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.541$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الإجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقا تقبل الفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الإستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-3": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الإجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في بعد إحتواء الضرر في شركات الألبان في الأردن.

جدول (5) نتائج اختبار أثر اليقظة الاستراتيجية بأبعادها في إحتواء الضرر

Coefficient						ANOVA			Model Summery		التأثير الناتج
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.016	2.423	.068	.164	.162	اليقظة التكنولوجية	.245/6	.000b	68.102	.631	.794a	إحتواء الضرر
.123	1.549	.079	.122	.102	اليقظة التجارية						
.000	5.049	.104	.527	.475	اليقظة الاجتماعية						
.642	.466	.089	.041	.035	اليقظة التنافسية						
.761	.304	.093	.028	.027	اليقظة البيئية						
.284	1.074	.082	.089	.067	اليقظة القانونية						

يظهر الجدول رقم (5) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في إحتواء الضرر من خلال قيمة F والمساوية (68.102) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 0.794$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية وإحتواء الضرر. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.631) إلى أن اليقظة الاستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (63.1%) من التباين الحاصل في إحتواء الضرر. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أحد أبعاد اليقظة الاستراتيجية في إحتواء الضرر، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.162$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.423) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.016$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.102$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.549) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.123$) اكبر من (0.05)

وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الاجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.475)$ ، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.049) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.035)$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.466) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig}=0.642$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.027)$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.304) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.761$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له $(\beta=0.067)$ ، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.074) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig}=0.284$) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقا تقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في احتواء الضرر في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-4": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في بعد إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية.

جدول (6) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في إستعادة النشاط

Coefficient						ANOVA			Model Summary		التغير التام نسبة
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	4.805	.062	.296	.315	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000b	72.696	.646	.804a	استعادة النشاط
.020	2.336	.071	.166	.151	اليقظة التجارية						
.000	4.322	.095	.409	.399	اليقظة الإجتماعية						
.611	-.509-	.080	.041-	-.038-	اليقظة التنافسية						
.267	1.113-	.084	.094-	-.096-	اليقظة البيئية						
.010	2.600	.075	.195	.160	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (6) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إستعادة النشاط من خلال قيمة F والمساوية (72.696) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 0.804$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية و إستعادة النشاط. وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.646) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (64.6%) من التباين الحاصل في إستعادة النشاط. ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أحد أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إستعادة النشاط، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.315$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.805) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.151$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.336) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.020$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.399$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (4.322) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = -0.038$)، وباتجاه عكسي

ولا يعزز هذا الأثر قيمة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-.509) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية (Sig=0.611) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=-0.096$)، وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (-1.113) وهي اقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.267) اكبر من (0.05) وهي غير دالة احصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة القانونية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta=0.160$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (2.600) وهي اكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي (Sig=0.010) اقل من (0.05) وهي دالة احصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية)، وترفض الفرضية العدمية، وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة القانونية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل بالفرضية البديلة القائلة "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة في إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية".

"Ho1-5": لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في بعد إستخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية.

جدول (7) نتائج اختبار أثر اليقظة الإستراتيجية بأبعادها في إستخلاص الدروس

(التعلم)

Coefficient						ANOVA			Model Summery		المتغير التابع
F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	B	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	F Sig	F	R2 معامل التحديد	R معامل الارتباط	
.000	5.017	.073	.365	.349	اليقظة التكنولوجية	245/6	.000b	59.994	.601	.775a	إستخلاص الدروس (التعلم)
.157	1.419	.084	.119	.097	اليقظة التجارية						
.000	3.720	.112	.416	.365	اليقظة الاجتماعية						
.314	1.010	-.095	-.096	-.079	اليقظة التنافسية						
.936	.081	.100	.008	.007	اليقظة البيئية						
.093	1.684	.088	.149	.110	اليقظة القانونية						

يشير الجدول رقم (7) إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية في إستخلاص الدروس (التعلم) من خلال قيمة F والمساوية (59.994) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (2.21) ومعنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهو ما يمثل أيضاً معنوية هذا النموذج عند درجة حرية (245/6). وبلغ معامل الارتباط $R = 77.5\%$ مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية و إستخلاص الدروس (التعلم). وتشير قيمة R^2 والمساوية (0.601) إلى أن اليقظة الإستراتيجية بإبعادها قد فسرت ما نسبته (60.1%) من التباين الحاصل في إستخلاص الدروس (التعلم). ويظهر من نتائج جدول المعاملات لهذه الفرضية أن بعد اليقظة التكنولوجية كان أحد أبعاد اليقظة الإستراتيجية في إستخلاص الدروس (التعلم)، إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.349$) وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (5.017) وهي أكبر من قيمتها الجدولية والمساوية (1.96)، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التجارية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.097$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.419) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.157$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة الإجتماعية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.365$)، وما يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (3.720) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.00$) أقل من (0.05) وهي دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة التنافسية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = -0.079$) وباتجاه عكسي ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة وقيمة (T) المحسوبة والمساوية (-1.010) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوية ($\text{Sig} = 0.314$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاءت اليقظة البيئية إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.007$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (0.081) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig} = 0.936$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، بعد ذلك جاء بعد (اليقظة القانونية) إذ بلغت قيمة معامل بيتا له ($\beta = 0.110$)، ولا يعزز هذا الأثر قيمة (T) المحسوبة والمساوية (1.684) وهي أقل من قيمتها الجدولية، وبمستوى معنوي ($\text{Sig} = 0.093$) أكبر من (0.05) وهي غير دالة إحصائياً، وبناء على ما ورد تقبل الفرضية العدمية، وترفض الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التجارية، اليقظة

التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية)، وترفض الفرضية العدمية. وتقبل الفرضية البديلة جزئياً فيما يخص (اليقظة التكنولوجية، اليقظة الاجتماعية)، وبناء على ما ورد سابقاً تقبل الفرضية البديلة القائلة " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في استخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية".

14. النتائج والتوصيات

النتائج

- الفرضية الرئيسة وفرضياتها الفرعية

أولاً: تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة الاجتماعية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة القانونية) في إدارة الأزمات بأبعادها (الإنذار المبكر، الاستعداد والوقاية، احتواء الضرر، استعادة النشاط، استخلاص الدروس (التعلم)) في شركات الألبان الأردنية، وأن هذه النتيجة فيها إجابة على الهدف الأول للدراسة وهو " التعرف إلى مستوى الأهمية النسبية لليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية ". وهذا يوضح وحسب إجابات الباحثين أهمية اليقظة الاستراتيجية في إدارة الأزمات في شركات الألبان الأردنية، وهذا يتفق مع عدة دراسات منها (بن خديجة، 2018؛ أبو عريش، 2016، هادي ومزهر، 2020؛ (2016) Heintz, Karabegovic and Molnar؛ 2001) Jakobiak، حيث تفرعت من هذه النتيجة خمس نتائج فرعية:

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الإنذار المبكر في شركات الألبان الأردنية، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والإنذار المبكر.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الاستراتيجية بأبعادها مجتمعة في الاستعداد والوقاية في شركات الألبان الأردنية، مما يبين وجود علاقة قوية بين اليقظة الاستراتيجية والاستعداد والوقاية.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في إحتواء الضرر في شركات الألبان الأردنية، مما يؤكد وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإحتواء الضرر.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في إستعادة النشاط في شركات الألبان الأردنية، مما يشير إلى وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإستعادة النشاط.

✓ تبين للباحث أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لليقظة الإستراتيجية بأبعادها مجتمعةً في إستخلاص الدروس (التعلم) في شركات الألبان الأردنية، مما يبين وجود علاقة قوية بين اليقظة الإستراتيجية وإستخلاص الدروس (التعلم).

التوصيات

إعتماداً على ما ظهر من نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات يستعرضها الباحث على النحو التالي:

- 1- يوصي الباحث بضرورة أن تتبنى شركات الألبان الأردنية ثقافة اليقظة الإستراتيجية، وتطوير آلياتها واعتمادها كمنهجية عمل مستمرة ومتكاملة من أجل إتخاذ القرارات وإعداد الإستراتيجيات المستقبلية من خلال إقتناص الفرص وتجنب أية تهديدات يمكن أن تتعرض لها هذه الشركات، وإعداد أية سيناريوهات محتملة للأزمة المتوقعة وكيفية مواجهتها والتعامل معها.
- 2- يوصي الباحث بضرورة تسخير الموارد المادية والمالية والمعنوية لدعم اليقظة الإستراتيجية كي تتمكن من الحصول على المعلومات اللازمة الحديثة عن البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، من خلال توفير وسائل اكتشاف إشارات الإنذار المبكر لوقوع الأزمات.
- 3- يوصي الباحث الشركات مجتمع الدراسة ببناء نظم معلومات متكامل من خلال قاعدة بيانات يُمكن من خلالها توظيف المعلومات بأفضل وأسهل الطرق، حيث يُمكن من خلال

هذه البيانات المعالجة من مواجهة أية أزمات وسرعة اتخاذ القرارات المناسبة لهم في أعمالهم ووظائفهم المختلفة قبل حدوث تلك الأزمات المتوقعة.

4- توصي الدراسة بضرورة الإهتمام بمراحل إدارة الأزمات، والإهتمام بتطبيق كل مرحلة بكفاءة عالية وبشكل متساو بين جميع المراحل من قبل شركات الألبان الأردنية.

5- يوصي الباحث إدارة الشركات مجتمع الدراسة بضرورة تشكيل فريق إدارة أزمات يكون مؤهلاً ومدرّباً وبإحترافية عالية، وعلى أهبة الإستعداد لتنفيذ وتطبيق مهام اليقظة الإستراتيجية وذلك من خلال تأهيل وصقل فريق إدارة الأزمات بالخبرات اللازمة بإشراكه في دورات داخلية وخارجية، وأيضاً في مؤتمرات أو ندوات، وتوفر الشركة الدعم للفريق المعني بتشخيص احتمالية وقوع الأزمات.

6- يوصي الباحث الشركات مجتمع الدراسة بضرورة إعداد الدراسات المتكاملة عن مفاهيم الأزمات التي تعرضت لها قطاعات صناعية مشابهة في صناعة الغذاء وكيف تم الوقاية منها.

7- ضرورة الإستفادة من الأزمات السابقة التي مرّت بها المنظمة، والأساليب التي اتبعت في مواجهتها، والمعوقات التي واجهتها المنظمة في تلك المرحلة، حيث يتم وضع الخطط المستقبلية لإدارة الأزمات بالاستفادة من الخبرات السابقة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أحمد ، شهناز فاضل (2009). العلاقة بين تقانة المعلومات وإدارة الازمة : دراسة تطبيقية. *مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، (24)، 142-100.
- أومر، شيروان عمر (2019). التفكير الاستراتيجي كمتغير وسيط في تعزيز أثر اليقظة الاستراتيجية على النجاح الاستراتيجي: دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين المصارف الخاصة في مدينة اربيل. *مجلة قهلاي زانست العلمية*. مجلة علمية دورية محكمة تصدر عن الجامعة اللبنانية الفرنسية – اربيل، كوردستان، العراق، 4(2)، 166-116.
- بلحاج، مريم (2017). اليقظة الإستراتيجية ضرورة لحماية للاستمرار في البيئة المعاصرة، *مجلة اقتصاد المال والأعمال*، (1)، 206-192.
- البناء، مأمون (2017). *المهارات الإحصائية للباحث التربوي مع أمثلة تطبيقية في spss* (ط1). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- توفيق، عبد الرحمن (2004). *إدارة الأزمات: التخطيط لما قد لا يحدث*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- الثويني، سليمان بن ناصر(2018). برنامج مقترح لتنمية مهارات إدارة الأزمات لعلمي المدارس الثانوية بمدينة حائل. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 26(5)، 135-109.
- جاد الله، محمود (2007). *إدارة الأزمات ط (1)*. عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- الجبوري، فؤاد، الربيعي، سميرة، والعبدي، أمل (2011). إدارة الأزمات والالكترونية اتخاذ القرار. *مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية*، 19(1)، 91-81.
- الجبوري، نسرين عبد الله بدوي، والألوسي، عبد الوهاب عبدالفتاح عبدالوهاب (2018). دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة الازمات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء - العراق. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع*، (24)، 168-143.
- الجاحوي، طلال محمد، والسلطان، ساكنة (2014). *swot لتقييم المصارف التجارية*. عمان: دار الميازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- جلدة، سليم بطرس (2011). *الاستراتيجيات الحديثة لإدارة الأزمات*، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- حسك، حسين وليد، محمود، احمد عبد، ونعمه، رسل سلمان (2016). تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد الى ابعاد ادارة المعرفة. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 24 (6)، 1703-1683.
- حسين، حسين، وليد (2018). ممارسات التفكير الرشيق لإدارة الموارد البشرية ودورها في تعزيز اليقظة الاستراتيجية للمنظمة. *مجلة كلية الاسلاميه الجامعة*، 13(49)، 623-581.

- حفيان، عبدالوهاب (2015). فعالية إدارة الأزمات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية . *مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية*، المركز الجامعي لتنامغت، الجزائر. (8)، 274-299.
- بني حمدان، خالد محمد، وإدريس، وائل محمد (2009). *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر* (ط1). الأردن، عمان: دار اليازوري للطباعة.
- الحيالي، أحمد، ومؤيد عطية (2011). جودة نظم المعلومات المصرفية ودورها في إدارة الأزمات، دراسة ميدانية في عينة من المصارف العراقية، *نيوى، مجلة تنمية الافدين*، 33 (104)، 133-155.
- بن خديجة، منصف (2018). *اليقظة الإستراتيجية*. الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- الخشالي، شاكِر جار الله، والقطب، محي الدين (2007). فاعلية نظام المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*، 3 (1)، 24-45، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- الخضيري، محسن أحمد (2002). *إدارة الأزمات: علم امتلاك كامل القوة في أشد لحظات الضعف*. القاهرة: مجموعة النيل العربية.
- خلفاوي، شمس ضيات (2017). المعلومة مادة أولية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الحديثة. *مجلة الحقيقة*، ادار، الجزائر. (27)، 494-519.
- داود، فضيلة سليمان، وإبراهيم، حسين علي (2017). اليقظة الاستراتيجية ودورها في تحسين مستوى الخدمات التمريضية - بحث استطلاعي في مستشفى غازي الحريري، جامعة بغداد العراق، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية* 23(96)، 47-65.
- دهام، حمد علاء (2010). أثر في التمكين الإداري، دراسة وصفية تحليلية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية. *مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 16(59):80-80.
- الدهمسي، فلاح عامر (2015). *الاتصال والأزمات*. المملكة العربية السعودية، الدمام: مكتبة المتنبي.
- الدوري، جمال، وأحمد، الحيت (2017). اثر خصائص الريادي في ادارة الازمة: بحث استطلاعية الاراء عينة من العاملين في البنك الاسلامي الأردني *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة*، (53)، 31-52.
- الذهبي، جاسم محمد (2001). *التطوير الإداري*. جامعة بغداد، كلية الادارة والاقتصاد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، العراق، بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر.
- راضي، جواد محسن، والموسوي، مثنى توفيق عبد الحسن (2018). تأثير اليات التعلم التنظيمي في تعزيز الرقابة الاستراتيجية: بحث استطلاعي لأراء عينة من القيادات العليا في المصارف الاهلية لحافظات الفرات الاوسط. *جامعة المثنى، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 9(1)، 88-69.
- رفاعي، ممدوح، وجبريل، ماجدة (2007). *إدارة الأزمات*، جامعة عين شمس، كلية التجارة.

- رملي، حمزة (2014). "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الاستراتيجية في مؤسسات صناعة الأدوية بقسنطينة". *مجلة البحوث الاقتصادية والمالية*، (2)، 275-253.
- الرويلي، علي بن هلهول (2011). *إدارة الأزمات الاستراتيجية*. كلية العلوم الإستراتيجية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- ابو ريده، خالد محمد مصطفى (2011). *إدارة الكوارث في السودان الحاضر والرؤى المستقبلية*، دار جامعة إفريقيا العالي.
- زرواط، فاطمة الزهراء، وملاح، رقية (2014). دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس، *مجلة العلوم الاقتصادية*، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 15(1)، 164-134.
- الزغبى، ميسون طلاع (2014). درجة توفر عناصر إدارة الأزمات في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. 381) قسم الإدارة وعلم النفس، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن. *مجلة دراسات، العلوم التربوية*، 41(1)، 397-379.
- الزهراني، ابراهيم بن حنش (2018). القيادة الاستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي. دراسة ميدانية بجامعة أم القرى، *المجلة الدولية للأبحاث التربوية*، جامعة الامارات، 42 (2)، 238-189.
- الزهراني، علي محمود (2005). *إدارة الأزمات*، الرياض معهد الإدارة العامة.
- الزهيري، إبراهيم عباس (2018). اليقظة الإستراتيجية: مدخل لإدارة التميز لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية*، جامعة حلوان، القاهرة، مصر. 52 (4)، 37-1.
- الساعدي، مؤيد نعمة (2013). *كيف تدار منظمات الألفية الثالثة : مدخل في فلسفة التعلم التنظيمي*. الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- السالم، مؤيد سعيد ، والحياني، عبد الرسول (2007). مستويات التعلم التنظيمي وعلاقتها بأداء المنظمة : دراسة حالة في مستشفى أردني، *المجلة العربية للإدارة*، 27 (1)، 51-25.
- السالم، مؤيد سعيد (2005). منظمات التعلم. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: القاهرة.
- سحنون، هبة، وثلاثية، نوة (2018). أثر اليقظة الاستراتيجية في دعم الإبداع في المنظمات الجزائرية : دراسة ميدانية بمؤسسة المواد الدسمة (سيبوس - لابال عنابة). *مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات*، 43(2)، 145-135.
- سعدى، عائشة (2015). دور التعلم التنظيمي في تفعيل إدارة التميز بالمنظمة. *مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية*. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع. الجزائر، (5)، 100-90.
- السعيد، السيد (2006). *استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث*. ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع.
- السكرانة، بلال خلف (2015). *إدارة الأزمات*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- السلطاني، سعدية حايث، علوان، بشرى محمد، وعلي، نغم دايع (2017). تشخيص العلاقة بين القيادات الإدارية واستراتيجيات مواجهة الأزمات: بحث استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مديرية توزيع كهرباء بابل. *مجلة جامعة بغداد العلمية*، 15(4)، 45-67.
- سلمان، سعد عبد عابر (2014). تأثير خصائص الرؤية الإستراتيجية في مراحل إدارة الأزمة: بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية - بغداد. *معهد الإدارة - رصافة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم*، 34(3)، 86-116.
- سليمان، علي عبد الأمير، حليحل، مصطفى صباح، وشلاكة، طارق كاظم (2019). البقطة الإستراتيجية وانعكاساتها على القدرات الحيوية للمنظمة: دراسة وصفية تحليلية في شركة أور للصناعات الهندسية. *ذي قار. مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 71(7)، 128-143.
- سميث، مارك (2006). *التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة*. ترجمة خالد بن محمد العيبان، الرياض: مكتب التربية العربي لدول الخليج.
- الشبول، منذر قاسم (2016). درجة مشاركة رؤساء الأقسام الأكاديمية والإدارية في الجامعات الأردنية في التخطيط لإدارة الأزمات من وجهة نظرهم. *مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي*، 37 (1)، جامعة جرش -الأردن، 1-16.
- الشريف، عمر، وحياء، قمري (2016). دور عملات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة ميدانية بمجمع صك دال الصناعة الأدوية. *مجلة الاقتصاد الصناعي*، 6(2)، 488-509.
- الشعلان، فهد أحمد (2002). *إدارة الأزمات: الأسس - المراحل - الآليات*، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- الشافعي، محمد (2001). *إستراتيجية إدارة الأزمات والكوارث*، القاهرة: مركز المحروسة للبحوث والتدريب والنشر.
- الشماع، خليل محمد حسن (2014). *نظرية المؤسسة* (ط5). الأردن: دار المسيرة.
- شنشونة، محمد (2014). أهمية التعلم التنظيمي في نجاح المؤسسات الاقتصادية، *مجلة العلوم الانسانية*، 33(3)، 107-121.
- الشوابكه، خالد محمود (2019). أثر البقطة الاستراتيجية في فعالية اتخاذ القرارات: الدور المعدل لنظم دعم القرار (دراسة تطبق على شركات الأدوية الأردنية). *المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية*، 21(2)، 1-26.
- صالح، أحمد علي، وعبد المجيد، عثمان رياض (2017). نظم المناعة التنظيمية وأثرها في استراتيجيات إدارة الأزمات، اختبار لنظم المعلومات الاستراتيجية: دراسة ميدانية على شركات الصناعات الغذائية الأردنية. *مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية*، 3(1)، 94-135.
- الصيرفي، محمد (2007). *إدارة الأزمات*. الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.

- طاهر، فاضل جميل (2011). تأثير أبعاد ا في توافر أبعاد المنظمة المتعلمة: دراسة وصفية تحليلية لآراء عينة من العاملين في وزارة التخطيط العراقية. جامعة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 17 (64)، 118-142.
- الطائي، على حسون (2008). خصائص المنظمة المتعلمة وإدارة الريادة - العلاقة والأثر في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، العراق. 10 (1) 152-190.
- الطراونة، محمد إبراهيم (2011). إدارة الأزمات، الأردن، عمان: دار البراع للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها (ط1). عمان: عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع.
- الظاهر، نعيم إبراهيم (2009). إدارة الأزمات. الأردن، إربد: عالم الكتب الحديث.
- عباس، صلاح (2007) إدارة الأزمات في المنشآت التجارية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للنشر.
- عباس، فرحات، وبين خليفة، أحمد (2017). اليقظة الاستراتيجية في تفعيل الميزة تنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة. 2 (32)، 27-38.
- عبدالله، مجدي عبد الرحمن (2019). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد في ضوء التكامل بين مدخلي التعلم التنظيمي والإدارة بالنتائج، المجلة التربوية، جامعة الوادي الجديد، (58)، 123-221.
- عبد الحميد، رجب (2008). إستراتيجية التعامل مع الأزمات والكوارث، دار أبو المجد للطباعة.
- عبد الرحمن، إيمان (2019). واقع إدارة الأزمات في مؤسسات التعليم العالي الأردنية: دراسة ميدانية على جامعة البلقاء التطبيقية. عمان، الأردن.
- عبد الفتاح، إيمان صالح (2007). التخطيط الإستراتيجي في المنظمات الرقمية، إيس كوم للنشر والتوزيع، القاهرة.
- عبوي، زيد منير (2007). إدارة الأزمات (ط1). الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- العبيدي، ازهار، الجبوري، حيدر، والكلابي، امكار (2014). استعمال راس المال العائلي لتعزيز التعلم التنظيمي: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الموظفين في رئاسة جامعة الكوفة. مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 10 (31)، 227-238.
- العبيدي، ازهار عزيز (2009). أدوات التعلم التنظيمي ودورها في تبني مهارات التسويق الابتكاري: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء أقسام الشركة العامة للإسمنت الجنوبية. جامعة الكوفة كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، 4 (13)، 151-183.
- العجلوني، محمود (2009). إدارة الأزمات في القطاع المصرفي في إقليم الشمال. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2 (191-218).
- العدوان، عزات كريم (2013). العلاقة بين خصائص القيادة وإدارة الأزمات: دراسة ميدانية. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- أبو عرفة، عدنان، محمد، عبد الباعث، وعامر، إيهاب (2006). *مقدمة في تقنية المعلومات*، عمان: دار جرير للنشر.
- العسكري، هناء جاسم محمد (2014). *ممارسات التعلم التنظيمي واستراتيجية ادارة المعرفة وعلاقتها* بأداء ادارة المعرفة: دراسة تحليلية لأراء عينة من اعضاء الهيئة التدريسية في كلية الهندسة، جامعة القادسية. *مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 4(10)، 167-139.
- أبو عريش، وسيم (2016). *الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية*. عمان: دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.
- بن علي، أمينة (2017). *دور اليقظة الاستراتيجية في خلق ميزة تنافسية في السوق المستهدف لمؤسسة تيليكوم الجزائر. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث*، 1(10)، 29-18.
- عمر، ولد عابد، ولين، علواطي (2017). *آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف. الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية*، 17(3-15).
- عمران، حسن عبد السلام علي، وأبو نجيم، مسعود سالم علي نصر (2019). *دور اليقظة الاستراتيجية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في شركة ليبيا للهاتف المحمول سبها. قسم إدارة أعمال - كلية الاقتصاد والمحاسبة - جامعة سبها، ليبيا. مجلة العلوم البحتة والتطبيقية*، 18(2)، 100-88.
- العمرى، غسان عيسى (2011). *التمكين كمدخل لتحسين إدارة الأزمات في العنف الطلابي في الجامعات. رماح للبحوث والدراسات مجلة دولية علمية محكمة، تصدر عن مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، عمان، الأردن*. 8(8)، 34-8.
- عيشوش، فريد (2011). *الاتصال في إدارة الأزمات (حوادث المرور نموذجا)*. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع.
- أبو فارة، يوسف أحمد (2009). *إدارة الأزمات مدخل متكامل*. الأردن، عمان: دار إشراف للنشر والتوزيع.
- فتحي، محمد (2002). *الخروج من المأزق: فن إدارة الأزمات (ط1)*. القاهرة: دار النشر الإسلامية.
- فييررا، دوسيا، وكروسان، ماري (2005). *القيادة الإستراتيجية والتعلم التنظيمي، ترجمة عجلان بن محمد الشهري، مجلة الإدارة العامة*، 45(1)، 396-357.
- القباطي، سليم عبده قائد (2018). *واقع إدارة الأزمات في المدارس الأساسية والثانوية في محافظة المحويت. صنعاء، مجلة الدراسات الاجتماعية*. 24(1)، 54-33.
- قمري، حياة (2017). *اثر التعلم التنظيمي على استدامة الميزة التنافسية بمجمع صيدال، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة باتنة 1 الحاج لخضر*، 7(4)، 45-30.
- القوطجي، بشار ذاكر صالح، والملاحسن، محمد محمود حامد (2019). *اليقظة التسويقية ودورها في ادارة الازمة التسويقية: دراسة إستطلاعية لأراء بعض العاملين في شركات الاتصال العاملة في محافظة نينوى. كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل*.

- كافين، مصطفى يوسف (2016). *العلاقات العامة وإدارة الأزمات والمراسيم*. الأردن، عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم ، ودهام، عبد الستار إبراهيم (2007). *التعلم التنظيمي وأثره في نجاح المنظمات دراسة ميدانية في شركات وزارة الأعمار والإسكان في العراق*، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية جامعة بغداد العراق*، 13(45)، 135 - 160.
- الكبيسي، عامر بن خضير(2004). *إدارة المعرفة وتطوير المنظمات*. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- كمال، حنان البديري (2019). *استراتيجية مقترحة لتفعيل دور التعلم التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية لجامعة أسوان*. *المجلة التربوية*، (59)، 453-575.
- لامية، حلبي، ودروازي، يسمين (2017). *دور اليقظة الاستراتيجية في خلق الميزة التنافسية، مجلة أبعاد اقتصادية، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس*، 1(7)، 60-75.
- ماهر، أحمد (2006). *إدارة الأزمات*، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية ، جمهورية مصر العربية.
- النجالي، أمال ياسين (2009). *مدى توافر التعلم التنظيمي وأثره في ممارسة السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية لآراء العاملين في مؤسسات الإقراض العامة الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية*، 36(1)، 53-77.
- المجذاب، فرمان جراد (2019). *إسهام التمكين الإداري في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات، دراسة استطلاعية لآراء عينة في بعض كليات جامعة الموصل*. *جامعة تكريت، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 15(45)، 76-92.
- محسن، منتهى عبد الزهرة (2019). *إدارة الأزمات لعمداء الكليات في الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال*. *مجلة كلية التربية، الرياض*، (34)، 515-548.
- محمد، محسن علوان، وبلجات، باقر علي (2018). *دور الجامعات العراقية في إعداد قيادات أخلاقية لمواجهة الأزمات: دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الدنانير*، (13)، 431-459.
- محمود، زيد خوام (2017). *اليقظة الاستراتيجية وتأثيرها في النجاح التنظيمي: بحث استطلاعي في شركة الفارس العامة العراقية*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*. 23(96)، 203-225.
- المساعدة، ماجد عبد المهدي (2012). *إدارة الأزمات، المدخل المفاهيمي والعمليات*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- مصطفى، يوسف (2005). *الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد* (ط1). دار الفكر العربي، مصر.
- الملكاوي، إبراهيم الخلوف (2007). *إدارة المعرفة، الممارسات والمفاهيم* (ط1). عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- المليجي، رضا إبراهيم (2010). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي*. مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.

- المهدي، سوزان، وهيبه، حسام (2002). الممارسات السلوكية لمديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة. جامعة عين شمس ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية. *مجلة كلية التربية وعلم النفس*، 4 (26)، 143-221.
- مهنا، نصر (2008). *إدارة الأزمات والكوارث*. الإسكندرية: دار الفتح للنشر.
- النجار، فايز جمعه، النجار، نبيل جمعه، والزعبي، ماجد راضي (2017). *أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، (إعاده ط4)*. الأردن، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- هادي، دعاء عبد الرضا، ومزهر، أسيل علي (2020). الذكاء واليقظة الاستراتيجيين وأثرهما في تحقيق النجاح التنظيمي، استطلاع لآراء القيادات الإدارية في جامعة المثنى حول تطبيق البرنامج الحكومي لسنة 2018-2022. *جامعة القادسية/ كلية الادارة والاقتصاد. مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية*، 10(1)، 23-46.
- الهاشم، ليلى (2007). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة*، القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع.
- الهدمي، ماجد سلام ، ومحمد، جاسم (2008). *مبادئ إدارة الأزمات الإستراتيجي*، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- همشري، عمر احمد (2013). *إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة* (ط1). عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الهموندي، ورده عبد الخالق عبدالرحمن، العبادي، جواد زروا جواد، والموسوي، علي عباس علي (2018). استراتيجيات التعلم التنظيمي وانعكاسها في تطوير تصميم المنظمة: بحث ميداني في رئاسة جامعة كركوك. *مجلة العلوم العراقية*، 2(2)، 77-101.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Abdi, Kambiz, Mardani, Abbas, Senin, Aslan Amat, Tupènitè, Laura, Naimavičienè, Jurga, Kanapeckienè, Loreta, Kutut Vladislavas (2018). The effect of knowledge management, organizational culture and organizational learning on innovation in automotive industry. *Journal of Business Economics and Management*. Vilnius: VGTU Press. 19, (1), 1-19.
- Abu Zyeat, Zaki Abd El. Mut'y and Sherif, Sherifa Fouad (2017). The Impact of the Implementation the Concept of Knowledge Management on Security Crisis Management. *Review of Public Administration and Management*, 5(2), 1-15.
- Ahern, T., Byrne, P. J., & Leavy, B.(2015). Developing complex-project capability through dynamic organizational learning. *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(4), 732-754.
- Ali, Raja Yasir, & Ameer, Muhammad Saad (2017). *Impact of Organizational Learning on Firm Financial Performance: Way to get competitive advantage and sustainable growth*. Lambert Academic Publishing. Islamabad, National University of Modern Languages.

- Alshaer, Sawzan A. (2020). The Effect of Strategic Vigilance on Organizational Ambidexterity in Jordanian Commercial Banks. 1Department of Management. The World Islamic Science & Education University, Jordan, *Modern Applied Science*, 14(6), 82-89.
- Alyasiri, Akram, Mohammed, Abeer, and Hussein, Riyadh (2019). *Measuring The Impact Of Strategic Vigilance in Strategic Intelligence. Analytical study of the views of a sample of workers in AL - FURAT general company for Chemical Industries.* University of Kerbala. https://www.researchgate.net/publication/330182053_Measuring_The_Impact_Of_Strategic_Vigilance_in_Strategic_Intelligence.
- AlShobaki, M. J., Amuna, Y. M. A., & Naser, S. S. A. (2017). Strategic and Operational Planning As Approach for Crises Management Field Study on UNRWA. *International Journal of Information Technology and Electrical Engineering*, Volume 5, (6,) 43-47.
- Anderson JM. & Poole P (2001). *Assignment and Thesis Writing*. Wiley & Sons Australia, Milton.
- Apuke, Oberiri Destiny and Tunca, Elif Asude (2018). Social Media and Crisis Management: A Review and Analysis of Existing Studies. *EUL Journal of Social Sciences*, 9(2), 199-215.
- Argyris, Chris (2011). *Personality and Organization*. Harper & Row publishers, USA.
- Arumugam, T., Iis, K., & Munusamy, K. (2015). Conceptualizing organizational learning system model and innovativeness. *International Journal of Business and Social Science*, 6(3), 155-165.
- Alasmari, Abdullah Oudah (2018). A review of the challenges of the crisis management during the cyber attacks, University of Newcastle, Australia, *Journal of Contemporary Scientific Research*, 2(7).
- Berghman, Liselore, Matthyssens, Paul, Streukens, Sandra, and Vandenbempt, Koen (2012). *Deliberate Learning Mechanisms for Stimulating Strategic Innovation Capacity , Long Range Planning*.
- Bin Ahmad, Zainal Ariffin, Alkharabsheh, Abdullah & Alkharabsheh Abdelrhman (2013). Characteristics of Crisis and Decision Making Styles among Leaders in Jordanian Civil Defense. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(14), 425-435.
- Boulifa Tamboura,(2008). *Iidentification des Facteurs Critique de Succès pour la Mise en Place d'un Dispositif de Veille Stratégique*, thèse Doctorat en sciences de gestion, Institut Supérieur de Gestion, université de Tunis, Tunisie.
- Cartier M (2004). *La veille introduction*. <http://www.mmedium.com/vielle/vielle/etapes>. Html. June.
- Cartier, Michel (2003). *La veille intégrée comment gérer le changement grâce aux stratégies d'innovation*; Site internet :<http://michel.cartier.com/pdf/cartier-veille>

- Coombs, W. T. (2012). *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. (3ed). California. Sage Publications.
- Dawood, Fadhiela and Abbas, Ali (2018). The Role of Strategic Vigilance in the Operational Performance of the Banking Sector: Field Research in a Sample of Private Banks. *European Journal of Business and Management*, 10 (21), 1-18.
- Dilworth, R. L. (2010). *Explaining Traditional Action Learning: Concepts and beliefs*, in Y. Boshyk and R. L. Dilworth (eds.), *Action Learning: History and Evolution* (Basingstoke: Palgrave Macmillan), ch. 1.
- Doane, D.P. and Seward, L.E. (2015). *Applied Statistics in Business and Economics*, (5rd) edition, McGraw-Hill/Irwin.
- Drevon, Elsa, Maurel, Dominique and Dufour, Christine (2019). Veille stratégique et prise de décision : une revue de la littérature. *Documentation et Libraries*, 64(1) 28-34.
- El Qasmi , Mohamed Jaouad (2013). management par processus & la veille stratégique , *Journal of the Royal Society Interface*, 67.
- Eric, Sutter (2006). *Intelligence économique et management de l'information*, édition Lavoisier, paris, France.
- Fauske, J., Raybould , R.(2005). Organizational learning theory in schools. *Journal of Educational Administration*, 43(1), 22–40.
- F.Jakobiak (2001). *'intelligence économique en pratique: comment bâtir son propre système d'intelligence économique* , édition Organisation.,
- Fearn-Banks, K.(2007). *Crisis Communications: A casebook approach*, (3ed) . NJ.USA.
- Gilpin. D & Murphy.P. (2008). *Crisis management in complex world*, New York, USA. Oxford University.
- Gottschalk, Jack (2002). *Crisis Management*, First Published by Capstone Publishing Cawley Company, Oxford, U.K.
- Gregory, Makabila, Mike, Iravo, Waititu Gichuhi, Assumptah Kagiri (2017). Role of Learning in Achieving Competitive Advantage of State Corporations: An Evaluation of State Corporations in Kenya, *International Journal of Scientific and Research Publication*, 7(8), (2250-3153).
- Gujari, Rani (2017). *The Impact of Organizational Learning on Work Performance*. Osmania University College of Commerce and Business Management, Hyderabad.
- <https://www.researchgate.net/publication/321575396>.
- Gujarati D, Porter, D, and Sangeetha, G. (2012). *Basic Econometrics*. (5th) edition, USA, New York: The Mc Graw- Hill Gunasekar.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, and Tatham, R, L.(2018). *Multivariate Data Analysis (8th) edition*, Cengage Learning EMEA.
- Hamilton, Charles (2003). *Strategic management Theory*, Houghton Mifflin Co. New York, USA.

- Heintz, Christophe, Karabegovic, Mia and Molnar, Andras (2016). The Co-evolution of Honesty and Strategic Vigilance. *Frontiers in Psychology*, 7, Article1503, 1-13.
- Hough, Michelle, & Spillan, John (2005). Crisis planning: increasing effectiveness, decreasing discomfort. *Journal of Business & Economics Research*, 3 (4), 1924.
- Hu, B. (2014). Linking business models with technological innovation performance through organizational learning. *European Management Journal*, 32(4).
- Inès, Boulifa Tamboura (2008). *Identification des facteurs critique de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*, thèse du doctorat, ISG-Tunis, Tunis.
- Jacques, Lendrevie, Julien, Lévy, and Denis, Lindon (2003). *Mercator: Théorie et pratique du Marketing*. 7eme édition, Dalloz, paris, France.
- Jones, Gareth & Hill, Charles (2001), “*Strategic management Theory*”. Houghton Mifflin Co. New York,USA..
- Joseph F. Hair, Christian M. Ringley& Marko Sarstedt. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications, Better Results and Higher Acceptance. Article in: *Journal of Long Range Planning*, Vol: 46(1-2): .1-12
- Karam MG. (2018). The Impact of Strategic Planning on Crisis Management Styles in the5-Star Hotels. Department of Hotel Studies, The Higher Institute of Tourism and Hotels in Alexandria, Egypt, *Journal of Hotel & Business Management*, 7(1), 1-9.
- Krimlin (2010). *la veille strategique:les yeus et les Oreilles de Votre Entreprise 3IE*: c/o EPITA, 14-16 Rue Voltaire 94276 Kremlin-Bicêtre Cedex.
- Kreitner, R, (2002), *Organizational Behavior*, New York, the McGraw Hill Companies Inc.
- Kurschus, Ralph-Jorn, Sarapovas, Tadas, & Pilinkiene, Vaida (2017). The Concept of Crisis Management by Intervention Model for SMEs. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, 28(2), 170–179.
- Larson, J. Rudwall, P. (2010). *Crisis management: Media's perception of crises in organizations*. (Unpublished Bachelor Thesis). Lulea University of Technology.(Online) . Available at: <http://epubl.ltu.se/1402-1773/2010/133/LTU-CUPP-10133-SE.pdf>.
- Laurent, Hermel (2007). *Maitriser et Pratiquer ... Veille Stratégique et Intelligence économique*, 2 e éditions AFNOR La Plaine Saint-Denis Cedex, France.
- Lesca, Humbert, Laurence -Marie et autres (2005). *La Veille Stratégique : un facteur clé de succès pour les PME/PMI, brésiliennes voulant devenir fournisseur de grandes compagnies transnationales*, FACEF Pesquisa v.8.
- Lesca, Humbert (2003). *Veille stratégique: la méthode L.E. Scanning* , édition EMS, Management et Société, Cormelles-le-Royal, France.

- Light, P. C., & Morgan, S. (2008). *Predicting organizational crisis readiness: Perspectives and practices toward a pathway to preparedness*. New York University, Center for Catastrophe Preparedness and Response.
- Linn, Robert, L., & Gronlund, Norman, E, (2012). *Measurement and Assessment in Teaching*, (11th) Edition, Prentice Hall, USA.
- Marquardt, M.(2002). *Building the learning organization: Mastering the 5 elements for corporate learning(2nded)*. Palo Alto, CA: Davies-Black Publishers.
- Mikušová, Marie & Horváthová, Petra (2018). Prepared for a crisis? Basic elements of crisis management in an organisation. *Economic Research*, 32(1), 1844–1868.
- Miraj, Hawari & Adon, Nasser Dadi (2005) " Technological vigilance as a factor of creativity in the economic institution ", *Journal of Economic Sciences and Management Sciences*, University of Sidi Bel Abbes, Algeria, 150-171.
- Moe, T. L., & Pathranarakul, P. (2006). An integrated approach to natural disaster management: Public project management and its critical success factors. *Disaster Prevention and Management*, 15(3), 396-413.
- Omar, Muhamad Khalil, Yusoff, Yumazida Mohd, Zaman, Maliza Delima Kamarul (2019). The Effect of Organizational Learning Capability as a Mediating Variable in the Relationship between Green Intellectual Capital and Business Sustainability: Evidence from the Manufacturing Sector. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(6), 584–599.
- Park, J.H., C. Kim, Y.K. Chang, D.H. Lee, and Y.D. Sung (2018), CEO hubris and firm performance: Exploring the moderating roles of CEO power and board vigilance, *Journal of Business Ethics*, 147(4), 919-933.
- Rensburg, Amanda van, Conradie, David Pieter & Dondolo, Hilda Bongazana (2017). The use of the situational crisis communication theory to study crisis response strategies at a university of technology. *Journal for Community Communication and Information Impact*, 22(62-74).
- Rene, Rohrbeck (2007), *Veille Stratégique Entreprise Multinational Une Etude De Cas Auprès De La Deutsche Telekom AG*, MIPra.P.27.
- Rezaie, Alireza & Bagheri, Ghodratollah (2014). Studying the Link between Organizational Learning and Employees' Empowerment (Case Study: Qom Masken Bank Selected Branches)" *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 1, (2).
- Saadat, Vajihah & Saadat, Zeynab (2016). Organizational Learning as a Key Role of Organizational Success. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (230) 219 – 225.
- Sahina, Selim, Ulubeylib, Serdar & Kazazaa, Aynur (2015). Innovative Crisis Management in Construction: Approaches and the Process. *Social and Behavioral Sciences*, (195), 2298- 2305.

- Salima, Kiliaa medhaffer, and Lesca, Herbert (2010): *L'animation de la veille stratégique*, édition Lavoisier, Paris, France.
- Samier, Henry & Sandoval Victor (2002). *La veille stratégique sur l'internet*, editions hermès science, paris
- Savescu, Dan (2014). Aspects Regarding the Competitive Strategy in Companies with Technologic Vigilance. *Scientific Bulletin Series C: Fascicle Mechanics, Tribology, Machine Manufacturing Technology*. (28), 85-88.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2016). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, (7th) edition, NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Siddiqui, Sulaman Hafeez, Rasheed, Rabia, Nawaz, Muhammad Shahid, and Abbas, Mazhar (2019). Knowledge Sharing and Innovation Capabilities: The Moderating Role of Organizational Learning. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 13, (2), 455-486.
- Skerlavaji, Miha, Song, Ji Hoon & Lee, Youngmin (2010). Organisational learning culture, innovative and innovation in South Korean firms, *Expert systems with applications*, (37), 6390–6403.
- Spillan, John E. (2015). *Strategies for Successful Crisis Management*, School of Business, University of North Carolina At Pembroke, <http://www.krisennavigator.de/crisisnavigator.org/atcm5-e.htm>.
- Subedi, P, B. (2016). Using Likert Type Data in Social Science Research: Confusion, Issues and Challenges. *International Journal of Contemporary Applied Sciences*, 3(2). 36 -49.
- Tawfik, Mouline (2010). *L'intelligence économique au service de la veille stratégique*, journée d'étude sur le thème « Apport de L'intelligence économique pour la gouvernance stratégique de l'entreprise, ENSIAS Madinat Al Irfane, Maroc.
- Thomas, K., & Allen, S. (2006). The learning organization: a meta – analysis of themes in literature, *The Learning Organization*, 13, (2) 123 – 139.
- Tufano , Peter (2011). *Managing Risk in Higher Education*. Forum Futures University of Oxford Saïd Business School.P:54-58.
- Wageeh, A.nafei (2015). Organizational learning and organizational performance: a correlation study in kingdom of Saudi Arabia, *American international journal of social*, USA, no 2, , p192-193.
- Yamamoto.G, Sekeroglu. (2011). Crisis management in the Turkish leather industry.*African Journal of Business Management*, 5 (8): 3212-3219.