

اليقظة الاستراتيجية ودورها في حماية سمعة المؤسسات (دراسة تحليلية) Strategic vigilance and its role in protecting the reputation of institutions (analytical study)



* حمزة غندور

جامعة البلدية 02 لونيبي علي

hamzaghandour23@gmail.com

مخبر الدراسات السكانية الصحة والتنمية المستدامة في الجزائر

أ. د رتيبة طايبي

جامعة البلدية 02 لونيبي علي

icosiumsocio@hotmail.fr

تاريخ الاستلام: 2022/08/10 تاريخ القبول 2022/10/07 تاريخ النشر 2022/10/13



ملخص:

هدفت الدراسة للبحث في كيفية إسهام اليقظة الاستراتيجية في إدارة وحماية سمعة المؤسسة، والبحث في كيفية تبني المؤسسات بمختلف أشكالها لأنظمة اليقظة الاستراتيجية، كذلك البحث في مدى فعالية أنظمة اليقظة الاستراتيجية في حماية سمعة المؤسسات من الأخطار والأزمات المختلفة التي تهدد استقرارها ومكانتها السوقية وكذا تنافسيتها في مجال أعمالها، حيث تم استخدام المنهج الوصفي كونه المنهج المناسب لهكذا دراسات، خرجنا في نهاية الدراسة بمجموعة من النتائج من أهمها، أن نظام اليقظة الاستراتيجية يعتبر ضرورة حتمية في المؤسسات من أجل حماية سمعتها وإدارتها، كما أن

* المؤلف المراسل

تبني اليقظة الاستراتيجية يعمل على التنبؤ وحماية المؤسسة من الأزمات المفاجئة التي تهدد سمعتها.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الاستراتيجية؛ سمعة المؤسسة؛ حماية؛ فعالية؛ أزمات.

Abstract:

The purpose of the study is to examine how strategic vigilance contributes to the management and protection of the reputation of an enterprise, and how institutions in all their forms adopt strategic vigilance systems, as well as the effectiveness of strategic vigilance systems in protecting the reputation of institutions from different threats and crises, which threatens its stability and market status as well as its competitiveness in its business, We came up with a set of results, the most important of which is, Strategic vigilance is an imperative in institutions to protect their reputation and management, The adoption of strategic vigilance also serves to predict and protect the institution from sudden crises that threaten its reputation.

key words: strategic vigilance; corporate reputation; protection; effectiveness crisis.

مقدمة:

لا يزال التطور التكنولوجي والاقتصادي والاجتماعي الذي تشهده المجتمعات اليوم يلعب دورا هاما في جميع مناحي الحياة العامة، وكذا طرق تسيير وعمل المؤسسات بمختلف أشكالها وأحجامها، فلقد أدى التطور التكنولوجي الحاصل إلى إبراز العديد من الجوانب التشغيلية التي كانت حكرا على مؤسسات دون أخرى.

وأمام الاندماج والانفتاح الاقتصادي الحاصل الآن وانتشار مفهوم العولمة الاقتصادية الحرة في جميع أنحاء العالم، وكذا تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات كنتيجة حتمية للعولمة، وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية تحصيل مزاياها التنافسية التي تمتلكها، وكذا العمل على بناء سمعتها التنظيمية بحكم أن الانفتاح الاقتصادي، فتح باب الصراع الاقتصادي والتنافس بين المؤسسات، مما أحدث لدى بعض المؤسسات نقمة تتهدد بها سمعتها

بالنظر لتزايد الأخطار والأزمات (أزمات صحية، معلوماتية، أمنية، ...) التي تحيط بها مقارنة بالسابق.

فالسمعة اليوم هي من أهم ما تسعى له المؤسسات اليوم وتعمل أربعة وعشرون ساعة لمدة سبعة أيام طوال 12 شهر من أجل تحسين وحماية سمعتها والعمل على إدارتها والحفاظ عليها بكل الطرق المشروعة التي تمكنها من إكسابها صورة متميزة لدى زبائنها ومتعاملها، وسمعة طيبة داخل بيئة أعمالها التي تتميز بحدة التنافس وتنوع طرق إدارة السمعة والمحافظة عليها وكذا انتشار ما يعرف بالسمعة الإلكترونية للمؤسسات.

وأمام هذا التنافس الشديد والصراع من أجل تحقيق سمعة ممتازة، انتقلت المؤسسات العالمية إلى مستويات تسييرية وتشغيلية جعلت منها هدفها الرئيسي الذي تحقق بها مقاصدها الاقتصادية، حيث تعمل على جمع المعلومات وتقصي كل ما يدور في بيئة عملها من خبايا قد تهدد سمعتها وتلحق ضررا بموقعها التنافسي، فبيئة العمل الخارجية هي ما تسعى المؤسسات النشطة إلى التعرف عليه بدقة، بغية الاستفادة من الفرص التي تطرحها هذه البيئة، توازيا مع تحصين سمعتها الداخلية من خلال التعرف على كل احتياجات موردها البشري، وذلك من خلال تفعيل ما يعرف باليقظة الاستراتيجية التي أصبحت من الضروريات التي وجب وجودها في المؤسسات نظير المعلومات التي توفرها عن مختلف العناصر التي تدور بالمؤسسة " طبيعة المنافسين، الأخطار والأزمات - أزمة كورونا على سبيل المثال-، احتياجات المورد البشري الداخلي، احتياجات الزبائن والمتعاملين... و بصفة أدق كل ما يؤثر على سمعة المؤسسة وتنافسيتها، بحكم أن بقاء المؤسسات وقيامها يعتمد على مدى يقظتها وفطنتها الاستراتيجية ومدى الحصول على المعلومات اللازمة عن بيئتها الداخلية والخارجية، وهو ما نسعى للبحث عنه من خلال طرحنا لإشكال مفاده: ما هو الدور الذي تلعبه اليقظة الاستراتيجية في حماية سمعة المؤسسة؟، والذي تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- ما هي دوافع تبني المؤسسات لنظام اليقظة الاستراتيجية لحماية سمعتها؟
- ما هو دور اليقظة الاستراتيجية في حماية سمعة المؤسسات من الأزمات والأخطار؟

أولاً: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات

تعد اليقظة الاستراتيجية من بين المفاهيم المهمة في عالم المؤسسات اليوم، نظراً لمدى نجاعتها وفعاليتها داخل المؤسسات وخارجها، بفضل قدرة هذا النظام على توفير المعلومات الكافية.

1- مفهوم اليقظة الاستراتيجية:

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى القدرة على تقييم الظروف الخارجية والداخلية بدقة وواقعية وبطريقة تسهل بناء الأفكار المهمة، أن اليقظة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة عمليات تستهدف البحث عن المعلومات ومعالجتها ومن ثم نشرها وحمايتها لتكون تحت تصرف الشخص المناسب وفي الوقت المناسب، لكي يستطيع اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب ويعرف اليقظة الاستراتيجية بأنها أداة إدارية تستخدم في اتخاذ القرارات بشأن القضايا المهمة والشاملة، واليقظة الاستراتيجية تشمل أربعة مجالات متمثلة في اليقظة التجارية، واليقظة التكنولوجية، واليقظة التنافسية، واليقظة المحيطة¹.

حيث يرى H. Lesca، وهو أحد أكبر المهتمين والمختصين بالموضوع، أن اليقظة الاستراتيجية تمثل الاستماع الاستشراقي للبيئة الاقتصادية، وبأنها تدور حول أربعة محاور مهام أساسية. ملاحظة (متابعة البيئة الاستراتيجية للمؤسسة، الاكتشاف المبكر ما أمكن، للمعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها (الإشارات الضعيفة)، وتحليل وتصفية، أو غربلة، المعلومات المهددة (ذات الأثر السلبي على تنفيذ الجوانب المختلفة الاستراتيجية للمؤسسة، ضمان النشر الانتقائي للمعلومات إلى الأشخاص الأطراف المسموح لهم².

تؤكد الدراسات المتخصصة على أن اليقظة الاستراتيجية تهدف إلى كشف التحديات الخفية والتغيرات المحتملة والتحويلات العميقة في بيئة تطوير الاستخدامات والنشاطات السياحية والتراثية، وهي تركز على جمع المعلومات المناسبة والضرورية وتحليلها ونشرها، لاتخاذ القرارات، كما تعد ميزة تنافسية مهمة، بالنسبة إلى مؤسسات القطاع الخاص والهيئات الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي التي تضطلع بها³.

وعليه فاليقظة الاستراتيجية هي تلك العمليات التي تنفذ بشكل جماعي من قبل المؤسسة، والتي في الأساس على جمع المعلومات وتوفير مهارات الانتباه والذكاء الاستراتيجي، من أجل التعرف على جل المتغيرات التشغيلية والتنافسية التي تحيط بالمؤسسة، والتي قد تؤثر على طريقة عملها.

2- أنواع اليقظة الاستراتيجية:

اختلفت الأنواع التي تستخدمها أنظمة اليقظة الاستراتيجية، وتعددت معها اختلافات الباحثين حولها، غير أن المتفق عليه من هذه الأنواع حسب "جيرارد فيرنا" Gerard Verna من جامعة Laval هي كالتالي:

أ- اليقظة التكنولوجية: ليس من العشوائية أن نورد اليقظة التكنولوجية كأول نوع من أنواع اليقظة، ففي "البداية كانت اليقظة تكنولوجية بالأساس، لأن الاستراتيجيات ترتبط بالإبداعات، والإبداع يتطلب حالة انتباه كبير ومراقبة مستمرة"، كما اعتبر P.Drucker أن التغير في البيئة مرتبط بالإبداع وخاصة في الميادين العلمية والتكنولوجية، وقبل التطرق لمفهوم اليقظة التكنولوجية، يتوجب المرور أولاً بمفهوم التكنولوجيا ذاتها.

يمكن النظر للتكنولوجيا بأنها تمثل: "تلك الموجودات المادية بما فيها المنتجات والأدوات والتجهيزات المستخدمة في مختلف مراحل العملية الإنتاجية بصورة مباشرة أو غير مباشرة،

والتي تحتاج من أجل الاستفادة منها إلى مجموعة من المعارف تتعلق أساسا بمهارات الموارد البشرية⁴.

ولذا فاليقظة التكنولوجية تحقق فوائد للمنظمة عبر المعلومات المتحصل عليها أو المعلومات العلمية (براءات الاختراع ومعطيات السوق، معطيات تكنولوجية...).

ب-اليقظة التنافسية: هي وضع تكون فيه المؤسسة في حالة مراقبة ومتابعة لما يجري في مجال أعمالها، من خلال جمع المعلومات المتعلقة بمنافسيها الموجودين في السوق، وأولئك المحتمل ظهورهم مستقبلا، ثم القيام بتحليل تلك المعلومات واستغلالها بمعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين، ومن ثمة صياغة الاستراتيجية التي تسمح بالمواجهة التي تتضمن استمرار الميزة للمؤسسة، وتثبيت قدرتها التنافسية⁵. وكذلك يوجد (اليقظة التجارية، واليقظة البيئية)⁶:

ج-اليقظة التجارية: وهي التي تتبع أذواق المتعاملين والمستهلكين بغية توفيرها وضمان ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

د-اليقظة البيئية: وهي التي ترتبط بالبيئة المؤثرة في المنظمة، وهي تعمل على رصد المتغيرات في المجالات التجارية والاقتصادية المحيطة بالمنظمة.

وعليه فهذه الأنواع التي تتكون منها اليقظة الاستراتيجية تعد احدى السمات الأساسية التي يختلف بها مفهوم اليقظة الاستراتيجية عن باقي المفاهيم الاستراتيجية الأخرى، فهو يعتمد على مفهوم التطور التكنولوجي كأساس للقيام بمهامه، من خلال توفير كل المعلومات التي تحتاجها المؤسسة داخل بيئة عملها وخارجها، كما يعتمد كذلك على مفهوم اليقظة التنافسية وهو الذي مستوحى من التنافسية المؤسساتية، وهذا بعد صدور كتاب مكايل بوتر " الميزة التنافسية"، حيث أصبح هناك دور وأهمية لليقظة التنافسية داخل المؤسسات من أجل التعرف على المنافسين وتحديد طرق التنافس المشروعة التي تحمي بها المؤسسة مصالحها وسمعتها، فاليقظة التكنولوجية تعني كذلك

مدى تحكم المؤسسات في سمعتها الإلكترونية، بحكم أن المؤسسات العالمية اليوم أصبحت تعتمد على التقنيات والوسائل التكنولوجية الاتصالية الحديثة التي تحمي بها سمعتها، من خلال مواقع التواصل الاجتماعي والمواقع الإلكترونية الرسمية وغيرها، التي تساهم في تدعيم سمعة المنظمة وتديرها وتحميها من الأزمات التي قد تلحق بها.

أما اليقظة التجارية فهي من بين الميزات التي تعتمد عليها المؤسسات من أجل التعرف على نطاق عملها وتسويقها، حتى أن هناك من الباحثين من يعتبرها بمثابة "التسويق"، حيث تعتمد على التعرف على احتياجات الزبائن والمتعاملين والعمل على تطوير طرق الإنتاج لديها بما يحافظ على حظوظ بقائها في الأسواق ويزيد من مكانتها السوقية وكذا سمعتها.

واليقظة البيئية هي من بين مرتكزات مفهوم اليقظة الاستراتيجية، أو ما يطلق عليها "يقظة المحيط"، فهي يقظة شاملة لمختلف الأمور المحيطة بالمؤسسة سواء كانت اقتصادية، سياسية، اجتماعية...، حيث تعمل هذه اليقظة على تقصي المعلومات اللازمة من أجل التعرف على المؤثرات التي قد تؤثر على عمل المنظمة، والتي قد تعيق سير إنتاجها، وحتى التي تؤثر على سمعتها ومكانتها التنافسية في الأسواق.

3- أهمية اليقظة الاستراتيجية:

لليقظة الاستراتيجية في عالم المؤسسات اليوم المتميز بالتنافس والصراع الشديد والأزمات المفاجئة، أهمية كبيرة بالنظر لما تقوم به من جمع للمعلومات والتنبؤ بالأخطار، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي⁷:

- التعرف المعمق على مختلف الأسواق والمنافسة.
- حماية سمعة المؤسسة والعمل على تحسينها، وضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبون، من خلال التحسين الدائم لعلاقتها مع الزبائن والموردين.
- إكساب المؤسسة موقع قوة من أجل طرح سلعتها وخدماتها في السوق.

- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة.

- التحسين المستمر في السلع والخدمات والقدرة على البحث والتطوير والابتكار.

- اليقظة أداة لإعادة توجيه المؤسسة، بالشكل الذي يوافق متطلبات وضع الاستراتيجية.

وعليه فاليقظة الاستراتيجية تعتبر بمثابة جهاز تنبيه استباقي تعتمد عليه المؤسسات بمختلف أشكالها من أجل تقصي جل المعلومات اللازمة لحماية سمعتها ومصالحها التنافسية في السوق، فاليقظة الاستراتيجية تعتبر كوسيلة تنبيه ضرورية داخل كل المؤسسات من أجل التنبؤ بالأزمات والأخطار التي تهدد كيانها، والتي قد تعيق عملها وتختصر مجال انتشار أعمالها.

4- كيفية تبني اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة:

يمكن تبني اليقظة الاستراتيجية من خلال مقاربتين أساسيتين⁸:

أ- المقاربة الداخلية: يتطلب تبني اليقظة الاستراتيجية ثلاثة شروط أساسية هي:

- يجب أن يكون موقع خلية اليقظة الاستراتيجية على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة قريباً من الإدارة العليا.

- بحسب نوع اليقظة المتبناة داخل المؤسسة (تنافسية، تجارية، تكنولوجية أو بيئية)، فإنه يتوجب تعبئة القدرات والكفاءات والموارد المالية والتقنية الملائمة لنوع اليقظة المتبناة.

- الفريق الأول مكلف بالبحث وإدارة المعلومات.

- الفريق الآخر مكلف بتوجيه عملية اليقظة وتحديد المحاور الرئيسية لها.

ب- المقاربة الخارجية: عندما لا تستطيع المؤسسة ولا تملك الإمكانيات خاصة التقنية

والبشرية. أو إذا كانت لا ترغب بذلك لأسباب معينة في تبني اليقظة من داخل أسوارها

تلجأ في هذه الحالة للاعتماد على الخبراء واختصاصيين خارجيين بما يعرف (بالمناولة

outsourcing/ sous traitance) يكفلون لها عملية اليقظة الاستراتيجية، هؤلاء

الخبراء ينشطون عادة فيما يعرف بالمكاتب الاستشارية تلجأ إليها المؤسسات خاصة فيما يتعلق بالقضايا الاستراتيجية.

تجدر الإشارة إلى أنه عندما تلجأ المؤسسة إلى المكاتب الاستشارية للقيام بعملية اليقظة الاستراتيجية يكون في غالب الأحيان لنقص الخبرة لديها، أو الصعوبة وتعدد النشاط الذي تنشط فيه والسرعة التي يتميز بها هذا القطاع وهذا لتفادي الوقوع في الأخطاء والاستفادة من تجارب هذه المكاتب.

إذا فالمؤسسات اليوم وبالنظر لتعدد قوى التنافس واشتداد الأزمات التي تهدد سمعتها (أزمة كورونا)، فإنها تعتمد على نوعين من اليقظة الاستراتيجية سواء كانت قصيرة أو طويلة المدى، فاليقظة الاستراتيجية الداخلية تعتمد في الأساس على خبرات رجالها المختصين في ممارسة اليقظة الاستراتيجية التي تعتمد عليهم في تقصي المعلومات وتوفير تقارير للأزمة عن بيئة العمل الخاصة بها سواء الداخلية أو الخارجية ومنه تبني استراتيجيتها العامة وتسير وفق تلك المعلومات التي تعمل كتنبيه وجهاز ينذر المؤسسة عن كل الأمور التي تحيط بها وعن المنافسين والأزمات التي تهددها.

5- مصادر معلومات اليقظة الاستراتيجية:

يمكن تحديد المصادر المتعددة والمختلفة للمعلومات في النقاط التالية⁹:

- **المصادر الأولية والمصادر الثانوية:** المعلومات الأولية هي التي يتم جمعها لأول مرة من طرف الأفراد وفقا للاحتياجات، وفي سبيل الحصول على المعلومات من الميدان مباشرة فإنه في الغالب يتم استخدام ثلاث أو باستخدام الأساليب "le sondage" تقنيات: الملاحظة باستخدام الحواس الخمس للفرد، صبر الآراء الإحصائية لجمع المعلومات، دراسة حالة، الدراسة بالعينة.

بينما المصادر الثانوية للمعلومات: هي الوثائق، الكتب، التقارير، أي المعلومات التي قام بجمعها هيئات/ أو مؤسسات متخصصة وتم نشرها.

-المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية: المصادر الرسمية للمعلومات، تأخذ شكل أوراق أو تسجيلات الإلكترونية، مثل: الجرائد، الكتب، بنوك المعطيات، الأفلام، تقارير هيئات الأبحاث، الرسائل، المؤتمرات، براءات الاختراع... بينما المصادر غير الرسمية للمعلومات، هي: المنافسين، منتجات المنافسين، الأسواق، المعارض، العملاء، الموردون، المناولون، المهمات، سفريات الأعمال.

فاليقظة الاستراتيجية تعتمد على مجموعة من المصادر الرئيسية والثانوية، الرسمية وغير رسمية، من أجل تقصي وجمع المعلومات اللازمة عن بيئة عمل المؤسسة وعن محيطها الخارجي الذي تعمل فيه، من خلال تكليف أفراد مختصين مهمتهم الرئيسية جمع المعلومات عن طريق مجموعة من الوسائل والتقنيات الأساسية كالملاحظة ودراسات الجدوى واستطلاعات الرأي وتستمع هذه الطرق في الوقت الراهن من قبل العديد من المؤسسات من أجل التعرف على احتياجات زبائنها ومتطلبات وكذا آرائهم في منتجاتها وعلى أساسها يتم تقديم تقارير دورية تؤخذ كأساس تبنى عليه استراتيجية المؤسسة، وكذا تساهم به في حماية سمعتها.

وكذلك هناك المصادر الثانوية أي التقارير التي تقدمها بعض الهيئات الأخرى أو التي تطرحها وسائل الإعلام عن المؤسسة وعملها، إضافة إلى المصادر الرسمية كالكتب والأوراق العلمية البحثية التي يقدمها الباحثون.

ثانيا: سمعة المؤسسات

تعد سمعة المؤسسة من بين الميزات التي تسعى جل المؤسسات التي تسعى للتفوق والنجاح أن تحققها، فقيام المؤسسات ونجاحها يعتمد بصورة أساسية على سمعتها لدى جمهورها الداخلي والخارجي.

1- مفهوم سمعة المؤسسة:

تمثل السمعة أحد الموجودات غير الملموسة التي تحرص المؤسسات على بنائها والحفاظ عليها لأهميتها في بقاء المنظمة واستمرارها في ظروف الأزمات، والسمعة الجيدة تمكن المنظمة من استقطاب أفضل الكفاءات الوظيفية وجذب المستثمرين ومن ثم الوصول إلى الاستدامة¹⁰.

وسمعة المؤسسة سمة تنبع من الفوائد والقيم المدركة من قبل الجمهور المستهدف، وهي تشكل تقييما لسمعة أو خصائص معينة مثل وجود منتجات ذات جودة عالية، حيث وصفت السمعة بأنها تقييم الجمهور لقدرة المنظمة على تلبية احتياجات الجمهور المدركة، وهي أيضا تمثل انطباق المتعاملين معها حول منتجاتها وسياساتها وأنظمتها¹¹.

كما تعرف السمعة على أنها مجموعة القيم المنسوبة للمؤسسة مثل الأصالة، المصداقية، النزاهة والمسؤولية التي يستشعرها المرء عن المؤسسة من خلال الصورة التي يحملها عنها¹².

ومن خلال هذه التعريفات أمكننا القول أن مفهوم سمعة المؤسسة يتمثل في مجمل الآراء والانطباعات والتأثيرات التي تتركها المؤسسة لدى متعاملها من الجمهور الخارجي لها، وكذا تتضمن كل معايير القيم والثقافة التنظيمية التي يجب أن تنتهجها المؤسسات سواء كانت تجارية، اقتصادية، إنتاجية... من أجل تحقيق التميز.

فبالعودة إلى مفهوم السمعة، فالسمعة تعني مجموع المظاهر والآراء الذهنية والعقلية الهامة بالنسبة للمؤسسة سواء كانت شخصية باطنية، مستقرة، المؤطرة الواضحة والظاهرة¹³، وتشير السمعة إلى المستويات التالية¹³.

2- عناصر سمعة المؤسسة:

تشتمل سمعة المؤسسة على مجموعة من العناصر الأساسية، والتي تتمثل في الآتي¹⁴:

— **جودة أداء العاملين:** يكمن أساس السمعة في نوعية العاملين وجودة سلوكيات العمل لديهم مما تؤثر في السمعة.

- **الأداء المالي:** عندما تبني المنظمة نفسها لتصبح قوية مالية، ويكون لديها سجل من الربحية على المدى الطويل وآفاق نمو واضحة، فإن سمعتها تزداد.
 - **جودة المنتجات والخدمات:** تضيف المنظمات قيمة لسمعتها من خلال تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية جدا قابلة للتحقق.
 - **التوجه بالعملاء:** المنظمة التي تقدم الرعاية بسخاء لعملائها فإن هذه الرعاية تترجم إلى قيم تضاف لبناء قطعة من السمعة لنفسها.
 - **المسؤولية الاجتماعية:** وتتضمن مكافأة للمنظمات للاعتراف بالمسؤوليات الاجتماعية ودعم الصالح العام في المجتمع.
 - **السلوك الأخلاقي:** عندما تتصرف المنظمة أخلاقيا فإنها تكون محل إعجاب واحترام. فجل هذه العناصر يمكن إيجادها في أي تنظيم مؤسسي قائم بجد ذاته، بما في ذلك المؤسسة الاقتصادية أو الخدماتية التي هي الأخرى تحتوي على هذه العناصر التي تقوم عليها وتسير بمقتضاها وفق منهاجها الأساسي، فالسلوك الأخلاقي والمسؤولية الاجتماعية وجودة الخدمات والعاملين وكذا الأداء المالي وغيرها هي من المميزات التي تتميز بها المؤسسات اليوم وتسير وفقها، وتعمل على بناء سمعتها على أساس توفر هذه العناصر التي تعتبر ضرورية في بناء سمعة المؤسسة الاقتصادية.
- 3- أهمية سمعة المؤسسة:**

تعتبر السمعة ذات أهمية كبيرة للمؤسسات والمنظمات سواء كانت تجارية أو تعليمية حكومية أو غير هادفة للربح، وذلك لتحقيق أهدافها في المنافسة ولبقائها واستمرارها في السوق، فالسمعة الطيبة تمهد الطريق لقبول المؤسسة من جانب أفراد المجتمع وأصحاب المصالح معها، ففي عالم الأعمال ينظر للسمعة باعتبارها عنصرا أساسيا لتقييم أداء المؤسسات، والسمعة الطيبة لا تأتي بالمصادفة فهي مرتبطة بالقيادة والإدارة والعمليات التنظيمية وجودة المنتج¹⁵.

وتبرز أهمية السمعة في قدرة المنظمة على بيع المنتجات والخدمات وجذب المستثمرين وتحقيق ربحية عالية وأن السمعة تعطي المنظمة منزلة على المنظمات الأخرى بالمنتجات أو الخدمات المماثلة لها في النوعية أو السعر، وتبرر دعم المنظمة في أوقات الخلاف ويذكر Mian & Davies أن للسمعة أهمية في خلق ميزة تنافسية وتعد احد المصادر الرئيسة لها، ويرى Tanlamai أن أهمية السمعة تكمن في أربعة سمات رئيسة هي (الثقة، المصداقية، الجدارة بالثقة، المسؤولية) وتؤدي إلى عملية أكثر فعالية وتقليل فشل المنتج، وتقلل الضغط من منافسة الأسعار وتقليل المخاطرة المالية، وأن من أهم فوائد إدارة السمعة هي إعطاء ثقة عالية للمستهلكين والمستثمرين والمجهزين والعاملين في المنظمة، وكذلك أمام المنظمات الأخرى التي تعطيها فهما إيجابية عن تقديمها لمنتجات وخدمات موثوقة بنظر الجمهور¹⁶.

فالسمعة اليوم هي من بين المزايا التنافسية التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والتي تعمل عليها جل أيام الأسبوع طوال أشهر السنة، بحكم أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي أدركت أنه يجب الاهتمام بسمعتها والعمل على حمايتها وتحسينها في كل مرة، نظرا لكون المؤسسات اليوم انفتحت على الأسواق العالمية التي توجد بها مؤسسات كبرى ذات سمعة ممتازة ومكانة تنافسية مرموقة، وكذا كون المؤسسات انتقلت من العمل التقليدي إلى العمل الحديث المعتمد في الأساس على التحولات الرقمية التي يشهدها العصر بحكم الانتقال التكنولوجي الذي أوجد مؤسسات متحركة في سمعتها بصورة جيدة بفضل التقنيات الاتصالية الحديثة المعتمدة في الأساس على الاستراتيجيات الاتصالية المدروسة.

ولذلك انتهجت العديد من المؤسسات العالمية على غرار شركة أمازون وسامسونغ وأيفون أجهزة إنذار معلوماتية تقوم بجمع كل المعلومات والمعطيات عن الأسواق التي تنشط فيها، وكذا بيعتها المحيطة بها، من أجل حماية سمعتها والعمل على التنبؤ بكل الأخطار

والأزمات سواء كانت (صناعية، تنافسية، صحية...) والتي يمكن أن تلحق ضررا بسمعتها وتحدد مكانتها التنافسية في السوق المتميز بالتنافس الشديد.

4- بناء السمعة في المؤسسات:

إن بناء السمعة المؤسسية هي أهم الأمور التي تعسى لها جل المؤسسات منذ نشأتها سواء كانت صغيرة متوسطة أو حتى شركات ناشئة، فالسمعة هي تلك الميزة التي تتميز بها المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى والتي تسعى دوما للحفاظ عليها، وقبل ذلك توجب على المؤسسة الرامية للنجاح في الحفاظ على سمعتها بناء سمعتها أولا فبناء السمعة أصعب من الحفاظ عليها كونها مستمدة من ما تقدمه المؤسسة لزبائنها ومدى رضاهم عنها، وكذا مدى تحقيقها لتنافسية بفضل سمعتها، فقد ذكر الباحثان جيمس جرونبيج، ولاريسا جرونبيج بعض القواعد التي يندرج تحت كل منها عدد من المؤشرات ويتم في ضوءها بناء سمعة المنظمة وهذه القواعد هي¹⁷:

- **الثقة:** وهي ليست غاية تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولكنها انعكاس لواقع يترسخ ويتضح في حياة المنظمة وتصرفاتها مع موظفيها ومع الجمهور الذي يتعامل معها.

- **الالتزام:** ويعني إقامة علاقات طيبة واستمرارها بين المنظمة وبين موظفيها من جهة، وبين المنظمة وسائر المتعاملين والمنتفعين من خدماتها من جهة أخرى.

- **المصداقية:** على العاملين في المنظمات أن يتصفوا بالمصداقية في المجالات كافة، بغية تحقيق التفاهم مع الأفراد والجماعات وكسب تأييدهم وتكوين انطباع وسمعة طيبة وصورة ذهنية جيدة لدى الجمهور.

- **الرضا:** وهي حالة من الشعور بالفرح والسرور بين المنظمة والجمهور والمنظمات الأخرى في مستوى الأعمال والخدمات المشتركة.

- **المصالح المتبادلة بين الطرفين:** ويعتمد على نجاح المنظمة في إقناع الجمهور والمنظمات الأخرى ببذل جهود مشتركة وتقديم المنفعة للطرفين، وترسيخ فكرة أن الاستفادة المتبادلة تضمن للمنظمة الحصول على مقابل لما تقدمه من سلع وخدمات.
- **العلاقات المجتمعية:** وتتعرز عن طريق تبني المنظمة لبرامج المسؤولية الاجتماعية واهتمامها في مواجهة المشاكل والمساهمة في تطوير المجتمع، بما يحسن نوعية حياة القوى العاملة وأسراهم ورفاهيتها فضلا عن السكان بمجتمعها.

ثالثا: اليقظة الاستراتيجية كنظام لحماية سمعة المؤسسة

يتجه الكثير من الباحثين في مجال إدارة الأعمال والمؤسسات اليوم، لتبني مفهوم اليقظة الاستراتيجية كأولوية للمؤسسات من أجل حماية سمعتها وإدارتها، نظرا لكل ما يحيط بالمؤسسة من منافسين ومن أخطار أزمات.

1- حماية سمعة المؤسسات من خلال اليقظة الاستراتيجية:

تعتبر سمعة المؤسسة من بين الميزات التنافسية التي تسعى لها وتجعل منها أساس لقيامها، فالسمعة المؤسسية هي من أبرز التحديات التي تعترض المؤسسات في بيئة أعمالها التي تتميز بالتنافس الشديد وتزايد الأخطار المختلفة لذلك فالمؤسسات اليوم تلجأ لأنظمة اليقظة الاستراتيجية من أجل حماية سمعتها والحفاظ على مراكزها التنافسية، فلقد أشار الباحثان "سعيد وعباس" (2017) إلى أن هناك ثمة استراتيجيات تعمل في إطارها المنظمات من أجل حماية سمعتها واستدامتها بشكل مستمر من خلال¹⁸:

أ. **تحديد القيم للسمعة وبنائها:** تكون هذه العمليات نابعة من الفهم والوضوح لما تمثله السمعة للمنظمة من مكانة واحترام من قبل منافسيها وزبائنها عن طريق توجيه التسويق التعظيم الميزة التنافسية وتنمية علاقات الولاء مع زبائن المنظمة.

ب. **تصميم برامج تسويق السمعة وتنفيذها:** بناء موقع السمعة وتحديد أهدافها في أذهان الزبائن عن طريق الاهتمام بالبرامج والأنشطة التسويقية الداعمة والمتكاملة.

ج. قياس أداء السمعة وتفسيره: إن إدارة السمعة بشكل مثمر ومفيد من خلال تصميم نظام قياس وتنفيذه لكل الأوقات والظروف.

د. نمو السمعة واستدامتها: المحافظة على السمعة وتوسيعها من أكبر التحديات التي تواجه المنظمة، فتسعى المنظمة لأداء أعمال واسعة من منظورات مختلفة لفهم استراتيجيات السمعة التنظيمية وآلية انعكاسها على مكانتها وكيفية تعديلها من خلال تعزيزها وتنشيطها بمختلف الأوقات بتحديد بنية السمعة، واستراتيجيات التوسع بالسمعة، هيكل محفظة أعمال السمعة.

و. تطبيق عمليات إدارة السمعة واستراتيجياتها: من خلال التطور التكنولوجي والارتقاء بأساليب البحث العلمي وتقنيات الإبداع في وضع الحلول الشاملة لسمعة المنظمة.

فالمؤسسات الناجحة اليوم هي تلك المؤسسات التي دجت بين مجموعة الاستراتيجيات التي أساسها اليقظة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي المبني على الذكاء والإبداع الاستراتيجي، فاليقظة الاستراتيجية تقوم بجمع المعلومات المحيطة بالمؤسسة وتقوم بتقديم تقارير مبنية وفق مبادئ وأسس علمية تترجم إلى استراتيجيات تنتقي منها المؤسسات استراتيجيات معينة تلائم مجال عملها ويحقق لها أهدافها العامة التي تسعى لتحقيقها، وهذا من خلال تفعيل أنواع اليقظة الاستراتيجية (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة البيئية، اليقظة التجارية) حسب طبيعة المتعاملين والظروف التنافسية المحيطة بالمؤسسة.

2- نظام اليقظة الاستراتيجية لمواجهة الأزمات:

تعتبر البيئة مصدرا لتزويد المؤسسة باحتياجاتها من المعلومات التي تستخدمها كمورد لاتخاذ قرارات سليمة ورشيدة وتحمي بها سمعتها، ومن جهة أخرى تعتبر المصّب النهائي لمخرجات هذه المؤسسة المعتمد عليها في ضمان استمرارها وبقائها، وبما أن المؤسسة

مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالبيئة فإن تعرضها لأزمات تهدد سمعتها أمر وارد، حيث كان لابد من تبني نظام اليقظة الاستراتيجية، فمن بين الأهداف المرجوة من وراء تبني نموذج اليقظة الاستراتيجية كمدخل للتحكم بضبط إيقاع الأزمات المحتملة، فهي كالتالي¹⁹:

- **تدعيم عملية التخطيط:** اليقظة الاستراتيجية تدعم عملية التخطيط سواء على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل وتساهم في تشكيل وبلورة الاستراتيجيات وتقييم الأهداف الناتجة عنها، مما يدعم سمعتها ويحميها.

- **دعم سمة الاستجابة الإيجابية مع الحدث:** فاليقظة الاستراتيجية عبارة عن نظام يسمح للمؤسسة بالبقاء في حالة وعي ومعرفة بتطورات البيئة، ويساعد على فهم القوى الخارجية للتغيرات، وتحديد وتحليل الضغوطات والتهديدات والفرص المتاحة في البيئة المحيطة.

- **دعم منهجيات الإبداع والابتكار:** تعمل اليقظة الاستراتيجية على مقارنة الوضعية الحالية للمؤسسة مقارنة بنظيراتها من المؤسسات الأخرى، مما يحفز عناصر الابتكار والتكيف، وتقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة مضافة، ومن ثم دعم موقعها التنافسي والاستحواذ على مزايا تنافسية متعددة، تحمي بها سمعتها.

- **حل المشاكل وتدعيم عملية اتخاذ القرارات:** تقدم اليقظة الاستراتيجية لمتخذي القرارات تقديرات دقيقة مبنية على معلومات حول توجهات المنافسين، والقوانين والتكنولوجيا، والتهديدات الأمنية والسياسية والبيئية... إلخ، وهي بذلك تقلل من سيادة وهيمنة عناصر عدم اليقين المرتبط بالقرارات المهمة زغير الروتينية، بل وتساعد على فهم تلك المشاكل وحلها.

- **تدعيم عمليات الاستبصار والتوقع واستباق الأحداث:** تسمح اليقظة الاستراتيجية بتوسيع قدرات المؤسسة على اقتناص المعلومات وتوقع حدوث التغيرات واستباقها، والنظر من زوايا أخرى للفرص المتاحة، زيادة سرعة الاستجابة في الوقت المطلوب.

فكلها أهداف تسعى من خلالها أنظمة اليقظة الاستراتيجية لحماية المؤسسة من الأزمات المفاجئة، التي تهدد مكانتها السوقية وموقعها التنافسي، وكذا سمعتها في ظل التطور التكنولوجي الكبير، واشتداد التنافسية وتنوع مصادر الإنتاج والإبداع، فمن خلال هذه الأهداف الاستراتيجية تتمكن المؤسسة من التنبؤ بمحيطها الخارجي والداخلي الخاص بها، وتعمل من خلالها على وضع استراتيجيات إدارية عامة، تساهم في حماية سمعة المؤسسة وتكسيبها تنافسية في بيئة أعمالها، مثلها مثل باقي المؤسسات العالمية الأخرى التي انتهجت أنظمة اليقظة الاستراتيجية كأولوية تحمي بها مصالحها العامة وتساهم في بقائها واستدامتها.

3-تبنى المؤسسات الجزائرية لمفهوم اليقظة الاستراتيجية:

لقد كان للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وطى كبير على بيئة عمل المؤسسات العالمية بمختلف أشكالها، وبتعدد الأخطار والأزمات، وتعددت بيئة التنافس واشتدادها لجأت المؤسسات إلى تفعيل اليقظة الاستراتيجية في جل أعمالها، كوسيلة تتعرف بها على معطيات بيئة عملها وتحمي بها سمعتها وتحقق تنافسية جيدة بفضلها، فاليقظة الاستراتيجية اليوم أصبحت إحدى مكامن القوى لدى المؤسسات من اجل إدارة وتحسين سمعتها التنظيمية في ظل الانتشار الكبير للتكنولوجيات الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات في حماية سمعتها وإدارتها، وهو ما دفع بالمؤسسات المحلية إلى الانتباه إلى ضرورة السير وفق ما تجتهد له المؤسسات العالمية، من اتخاذها لنظام اليقظة الاستراتيجي في جل أعمالها، حيث أملت التغيرات التكنولوجية والتجارية في السوق ضرورة توجه المؤسسات المحلية إلى اليقظة الاستراتيجية.

فقد أوضح السيد بوروي مصطفى على هامش فعاليات الندوة الدولية الأولى حول اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية المنظمة على مدى يومين بالمدرسة الوطنية للفندقة بالعاصمة أن المؤسسات الجزائرية التي انطلقت فعليا في تكوين إطاراتها في هذا

المجال باتت قادرة على تنفيذ اليقظة الاستراتيجية والاستعلامات الاقتصادية داخل المؤسسة.

كما أن باقي المؤسسات من القطاعين العمومي والخاص التي لم تشرع بعد في عمليات تكوين الأخصائيين الذين سيقودون عملية تنفيذ اليقظة الاستراتيجية ستكون جاهزة بحلول العام 2025، وذلك بالاعتماد على الدكاترة المكونين في الجامعات والمعاهد الجزائرية²⁰.

وحسب السيد بوروي فإن الدولة وباعتبارها الفاعل الرئيسي في مجال الاستعلامات الاقتصادية ينبغي أن تتحلى بالإرادة اللازمة لتوفير الأليات الضرورية والمناخ المناسب لنشاط المؤسسات الاقتصادية بشكل يسمح لها بمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة.

كما تطرق مدير الدراسات بوزارة الصناعة والمناجم، إلى الورشة الكبرى التي أطلقها القطاع منذ 2014، حث من خلالها المتعاملين الاقتصاديين بالشروع في تطبيق اليقظة الاستراتيجية بمؤسساتهم من خلال تكوين الإطارات المؤهلين²¹.

فالمؤسسات الجزائرية اليوم بمختلف أشكالها أدركت انه يجب الاهتمام بنظام اليقظة الاستراتيجية كوسيلة أساسية تحمي بها سمعتها وتحسنها وتحقق لها أهدافها ومصالحها القصيرة والطويلة المدى، فاليقظة الاستراتيجية بمختلف أنواعها تعد من بين ابرز مراحل الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فمن خلالها تتحدد الخطط الاستراتيجية للمؤسسة وتبني تصوراتها عن بيئة العمل وعن المنافسين المحتملين، نظرا لكون المؤسسات الجزائرية لا تزال في المراحل الأولى لانفتاحها على الأسواق العالمية التي تتميز بالتنافس الشديد ووجود مؤسسات ذات سمعة تنظيمية جيدة، ما يجعل من حتمية الاعتماد على المعلومات التي توفرها اليقظة الاستراتيجية لا مفر منها.

فأمام تزايد الأخطار والأزمات وظهور العديد من التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية، التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة على المستوى العالمي وعلى المستوى المحلي بشكل خاص، زادت معها التهديدات التي تعترض نمو المؤسسات الجزائرية وكذا سمعتها. فوجد العديد من المؤسسات الجزائرية على غرار شركة "بلاط"، "سوفيتال"، سوناپارك، فرتيال، اتصالات الجزائر... قد اعتمدت على أنظمة اليقظة الاستراتيجية من أجل جمع المعلومات عن بيئتها المحيطة، وكذا معرفة احتياجات الزبائن، ومتطلبات السوق، وكذلك التنبؤ بالأخطار قبل وقوعها، كوسيلة لحماية موقعها التنافسي والتحسين من سمعتها في ظل انفتاحها على الأسواق الإقليمية والعالمية الأخرى، بحكم أن السمعة تولد الإبداع ومنه احتلال مراكز تنافسية جيدة في بيئة أعمالها، وهو ما تسعى له السلطات الجزائرية خلال السنة 2022.

خاتمة:

يظهر جليا ومن خلال ما تم عرضه حول متغيرات الدراسة أن اليقظة الاستراتيجية وفي ظل انفتاح المؤسسات على البيئة الخارجية، تعتبر كنظام معلومات شبيه بأنظمة الذكاء الاقتصادي، يتم من خلالها مراقبة البيئة الخاصة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية، حيث تسمح باستحداث وتأسيس رابط وعلاقة قائمة بين المؤسسة وموردها الداخلي والخارجي، وتمكنها من جمع المعلومات عن المنافسين وكذا احتياجات ومتطلبات المتعاملين والزبائن، كما تعمل اليقظة الاستراتيجية على تحسين سمعة المؤسسة من خلال جمع المعلومات الكافية عن بيئة عمل المؤسسة والتنبؤ بمختلف الأخطار والأزمات التي تحيط بها، (صحية، صناعية، معلوماتية، داخلية...)، حيث تقوم اليقظة الاستراتيجية بتحسين سمعة المؤسسة وحمايتها من خلال أنظمة تنبيه استراتيجية تدير بها المؤسسة سمعتها وتحميها خاصة إذا ما تعلق بحماية السمعة الإلكترونية لها، من خلال الاعتماد

على الأنظمة الفرعية المختلفة لها (اليقظة التكنولوجية، اليقظة التجارية، اليقظة البيئية، اليقظة التنافسية).

وعليه وجب على المؤسسات الجزائرية تبني نظام اليقظة الاستراتيجية، لما لها من أهمية قصوى في ظل انفتاح السوق الجزائرية على الاقتصاد العالمي، وكذا تخصيص ميزانية خاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية والعمل تطبيقها داخل المؤسسات بمختلف أشكالها وأنواعها، كذلك الاستعانة بالخبرات الأجنبية في مجال اليقظة الاستراتيجية من أجل تكوين كفاءات جزائرية خاصة بنظام اليقظة الاستراتيجية.

الهوامش:

- 1 - حكمت رشيد سلطان، الدكتور محمود محمد أمين، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ص 108.
- 2 - أحمد طيباوي، اليقظة الاستراتيجية كعامل مساعد لإبداع في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الإبداع، المجلد 5، العدد 5، د ت، ص 211.
- 3 - مصطفى أحمد السيد مكاي، ثنائية السياحة ونخيل الثمر في بعض الدول العربية: مدخل استراتيجي لتطوير العلاقات التشابكية المستدامة بأساليب تخطيطية ذكية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2017، ص 216.
- 4 - أحمد طيباوي، المرجع السابق، ص 214.
- 5 - حولة مسراقي، بن نذير نصر الدين، اليقظة الاستراتيجية كأداة لتفعيل تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية البلدة"، مجلة معهد العلوم الاقتصادية المجلد 23، العدد 02، 2020، ص 688.
- 6 - عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، أساسيات في الإدارة الاستراتيجية "منحى نظري تطبيقي"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 107.
- 7 - سعيد كرومي، أحمد عمرستي، "أهمية اليقظة الاستراتيجية لتحسين القرارات الاستراتيجية والتنافسية للمؤسسة"، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعللي، الشلف، يومي 09-10 نوفمبر 2010.
- 8 - وهيبه بوزيان، دور اليقظة الاستراتيجية في توجيه المؤسسات الاقتصادية نحو ترقية صادراتها-دراسة تطبيقية على عدد من المؤسسات المصدرة بولاية جيجل، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المجلد 05، العدد 01، 2021، ص 265.
- 9 - زواو ضياء الدين، دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة-دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 30
- 10 - صابون خليل جمعه عثمان، "الدور الوسيط لسمعة الشركة ورضا العاملين في العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2017.
- 11 - عودة إيمان سمير، "العلاقة التأثيرية بين جودة الخدمات الإلكترونية وسمعة الجامعات"، رسالة ماجستير في الإدارة الإلكترونية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 32.

- 12 - ديلمي فتيحة، أهمية رعاية الأحداث الرياضية في تحسين سمعة المؤسسات الراعية للحدث " مقارنة تسويقية"، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 02، 2018، 455.
- 13 - هوارى معراج وآخرون، العلامة التجارية: الماهية والأهمية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 81.
- 14 - عودة إيمان سمير، المرجع السابق، ص34.
- 15 - بوازنة منى، فعالية الاتصال وبناء سمعة المؤسسة الجامعية، مجلة أنثروبولوجية الأديان، 2018، العدد 02، ص 230-231.
- 16 - زين سالم محمد، دور سمعة المنظمة في العلاقة بين القيادة الفاضلة والازدهار التنظيمي) بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في العتبة الحسينية المقدسة)، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، مجلد15، عدد60، ص 268.
- 17 - محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز سمعة المنظمات التعليمية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بقطاع غزة)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2018، ص34.
- 18 - محمد عبد الهادي إبراهيم مطر، المرجع نفسه، ص35.
- 19 - خليل العمرو المشاقبة، البقطة الاستراتيجية: نموذج مقترح لتسطيح آثار الأزمات وإدارة المخاطر في المنظمات الحديثة، (2020/07/09): <https://alghad.com> ، تم الاطلاع في: 2022/01/15، 14:08.
- 20 - النسيح الاقتصادي الجزائري جاهز لإدماج وتنفيذ "البقطة الاستراتيجية" بداية من 2020، وكالة الأنباء الجزائرية، الأربعاء، 20 نوفمبر 2019، تم الاطلاع في: 2022/01/21،

<https://www.aps.dz/ar/economie/79944-2020>

21 - المرجع نفسه، <https://www.aps.dz/ar/economie/79944-2020> .