

اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة

أ.علاوي نصيرة

جامعة بشار

nassirab90@yahoo.fr

الملخص:

تعد اليقظة الإستراتيجية إحدى المفاهيم الحديثة في علوم التسيير فهي أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، تركز على تحسين تنافسياتها من خلال التتبع والمراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني ، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لاكتشاف الفرص المتاحة و التهديدات المحتملة و كل هذا في طابع استباقي تطوعي و بالتالي فاليقظة الإستراتيجية توفر للمؤسسة معلومات إستراتيجية حول ما يحدث أو سيحدث في محيطها انطلاقا من هذه المعلومات تقوم المؤسسة بإجراء تغييرات حتى تتماشى و المستجدات الخارجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية ، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي ، التغيير.

Abstract:

Strategic see sight is considered as one of the most recent concepts in management sciences .In fact, it is an organized style in strategic management of an institution. Strategic see sight focuses on improving its competitiveness through: supervising, controlling, analyzing scientific, technical and technological areas, it also analyses the present and future economic influences to discover the offered opportunities and the possible threats in a proactive voluntary type. Therefore, strategic see sight provides the organization with strategic information about what is happening or what will happen in its area. From this information, the institution makes some changes in order to conform with foreign updates.

Keyword: Strategic management, Strategic see sight, Economic Intelligence, Change.

مقدمة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ، فهي تختص بالتفسير الأمثل للمعلومات التي تساعد صناع القرار على تطوير المؤسسة و ضمان نشاطها و تحسين تنافسيتها و هذا من خلال خطوات عمل مدروسة بداية من جمع المعلومات من محيط المؤسسة و معالجتها و تحليلها ثم نشرها و استخدامها من أجل استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسايرة المتغيرات الخارجية.

و لقد أصبح التغيير حقيقة لا بد منها، فالعصر الحالي هو عصر التغيرات السياسية و الاقتصادية و الفكرية و التكنولوجية والعالم اليوم هو عالم تتعدد فيه المؤثرات و تتنوع فيه أشكال المنافسة و تنهار فيه أيضا الفواصل الزمنية و المكانية بين الدول و الأسواق. كما أن العمل على اكتشاف التغيرات و محاولة التعامل معها أصبح غير كاف بل يجب توقعها أو ربما المبادرة بإحداثها. فالمبادرة هي التي تحقق النتائج الجيدة و ليس القدرة على رد الفعل.

و مدير اليوم يجب عليه إدارة المؤسسة استراتيجيا فلم يعد في مقدوره أن يتخذ قراراته في ضوء قواعد جامدة أو سياسات تاريخية أو مجرد استقراء بسيط للأحداث الجارية، بل يجب أن يتوفر لديه الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند التخطيط للأهداف التنظيمية ووضع سياسات و تصميم الاستراتيجيات المبنية على تحليل معمق للبيئة الداخلية و الخارجية و استكشاف الفص و المخاطر باعتبارها الأساس في عملية تكوينها. فالبيئة الخارجية تؤثر على المؤسسة في سلوكها و أدائها في كونها تمثل المصدر الأساسي لمدخلات المؤسسة و منها تستمد القيم و الأهداف التي تسترشد منها ،و هي التي تتلقى أو ترفض مخرجات المؤسسة.

و بناء على ما سبق يمكن إبراز معالم الإشكالية من خلال التساؤل التالي:

كيف يمكن لليقظة الإستراتيجية إحداث التغيير في المؤسسة ؟

و الإجابة عن هذا السؤال تقتضي تقسيم الدراسة إلى المحاور التالية :

المحور الأول : منهجية البحث

المحور الثاني: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

المحور الثالث: التغيير في المؤسسة

المحور الرابع: إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير

المحور الأول : منهجية البحث : يتطرق هذا المحور إلى المنهجية المتبعة في إنجاز هذه الدراسة و الذي يتناول أهمية و أهداف البحث كما يلي :

1- أهمية الدراسة :

تكمّن أهمية الدراسة في الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام لليقظة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها من خلال إجراء تغييرات مستمرة في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي.

2- أهداف الدراسة :

و من أسباب دراسة أي موضوع هو الوصول إلى أهداف معينة.و بصفة عامة تتلخص أهداف الموضوع محل الدراسة في العناصر التالية :

1- توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية ؛

2- إبراز العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و اليقظة ؛

3- التعرف على أهم المصطلحات المرتبطة بالتغيير و تحليل العلاقة بين وجود نظام لليقظة و التغيير في المؤسسة.

المحور الثاني: مفاهيم حول اليقظة الإستراتيجية

1. مفهوم مصطلح اليقظة :

قبل التطرق إلى التعاريف التي توضح معنى اليقظة الإستراتيجية ،يمكن توضيح معنى مصطلح اليقظة كالتالي :

اليقظة أو التيقظ : تطابق حالة الوعي أين تكون حواسنا منفتحة على العالم من حولنا أي الانتباه لكل ما يحيط بنا و أخذ الحيلة منه.و فيما يلي عرض لبعض تعاريف اليقظة الإستراتيجية :

عرفها RIBAUT أنها المراقبة و المتابعة العامة و الذكية لمحيط المؤسسة من خلال البحث على المعلومات الواقعية و المستقبلية¹ .

أما HUMBERT LESCA فعرف اليقظة الإستراتيجية بأنها ذلك الإجراء الجماعي المستمر من خلال مجموعة أفراد التي تتولى جمع و استعمال المعلومات بشكل تطوعي و استباقي بما يتماشى و التغيرات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية و هذا من أجل خلق فرص أعمال و التخفيض من مخاطر عدم اليقين.²

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج أهم مميزات و الخصائص المرتبطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية:³

- الإستراتيجية: تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المقدمة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعمليات الحالية و المكررة، لكن على العكس من ذلك فهي تساعد على إتخاذ القرار و التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية و بقاء و استمرار المؤسسة.

- تطوعية :لا يمكن أن تكون اليقظة عملا محدودا بالمتابعة و المراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي،فهي على العكس تعتبر تطوعية من خلال اللجوء إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد و بتنشيط كل الحواس.و في هذا الصدد فإن كلمة يقظة قد لا تؤدي الغرض المطلوب إلا أنها تبقى الأكثر دلالة. ومن الممكن مقارنة اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة برادار السفينة لأنه يهدف إلى توقع الأحداث قبل أن تصبح متأخرة ليكون قادر على التصرف.

- المحيط : ليس محيط المؤسسة مفهوما مجردا أو شيئا إحصائيا ،فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة لذا تعريفها يكون بطريقة علمية و خاصة عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية.

- إنشاء الإبداع: تتضمن اليقظة الإستراتيجية تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة و التي ترتبط بعنصر الإبداع.فمعلومات اليقظة لاتصف أي الأحداث و الأعمال المنفذة سابقا، لكنها تسمح

بصياغة الفرضيات و إنشاء رؤية إبداعية من خلال تفسير و ترجمة الإشارات المنتقاة من المحيط المعرفة و المخزنة في مجموع ذاكرات المؤسسة (ذاكرة رسمية ، و الذاكرات الضمنية الفردية).

- **التوقع** : يؤكد تعريف اليقظة عملية التوقع و كشف التغيرات و التي يمكن أن تحدث في محيط المؤسسة و التي تتعلق بالمستقبل حيث أن معلومات اليقظة ذات ميزة تنبؤية حيث تقدم توضيحات كإضاءة عن المستقبل و ليس من المهم أن تعبر عن الماضي.

2. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية

2. 1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

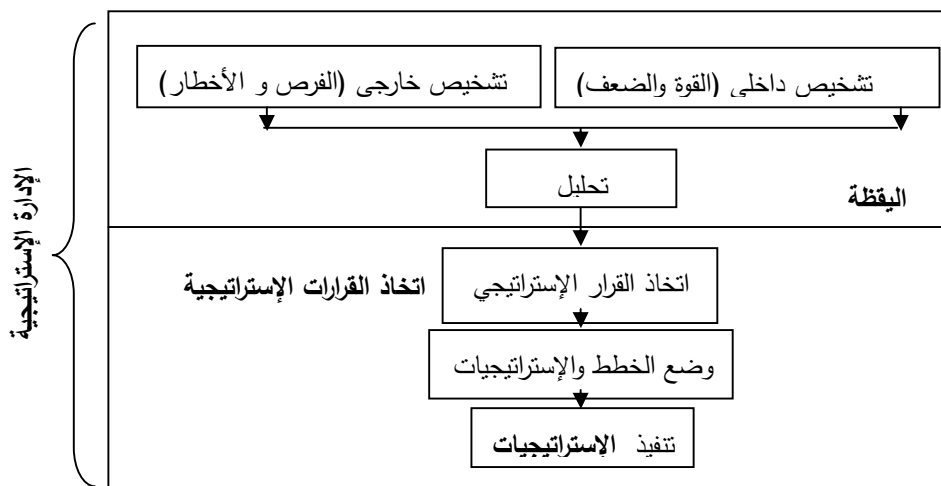
يؤكد العالمان THOMPSON,STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية هي : " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ، و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة"⁴.

2. 2. علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية :

أظهر العديد من الباحثين وجود علاقة بين سياق اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، حيث قسم " أنسوف ANSOFF " سياق الإدارة الإستراتيجية إلى مرحلتين، يتم القيام بتشخيص داخلي وخارجي للشركة أثناء المرحلة الأولى، من أجل معرفة مكامن قوتها وضعفها وقدرتها على انتهاز الفرص وتجنب الأخطار عن طريق تجميع وتحليل المعلومات المتوفرة في بيئة الشركة الداخلية والخارجية. كما يتم وضع وتنفيذ الخطط الإستراتيجية أثناء المرحلة الثانية، عن طريق إدراج المعلومات المحللة في سياق اتخاذ القرار الإستراتيجي.⁵

والشكل الآتي يوضح العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر "أنسوف ANSOFF

شكل رقم: 1 علاقة اليقظة الإستراتيجية بالإدارة الإستراتيجية



المصدر: كمال رويح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 3.

حسب الشكل أعلاه يتضح أن اليقظة الاستراتيجية تقع داخل حقل الإدارة الإستراتيجية وتوفر لهذه الأخيرة المعلومات الداخلية و الخارجية من أجل صياغة الإستراتيجية للمؤسسة .

3. أهمية اليقظة الإستراتيجية :

ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي :⁶

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتخدير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص و التي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.

و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي :

- المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة ؛
- اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق ؛
- الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة ؛
- الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات ؛
- ضمان الاستجابة الجيد لحاجيات الزبائن ؛
- التسيير الجيد للوقت في كل نشاطاتها ؛
- التوصل إلى حل المشاكل بصفة سريعة ؛
- الوعي في اتخاذ القرارات ؛
- التحسين الدائم في علاقاتها مع زبائنها و مورديها ؛
- التحسين المستمر في السلع و الخدمات.

4. أنواع اليقظة الإستراتيجية:

يشمل مفهوم اليقظة تعبيراً شاملاً عن اليقظة والتي تتكون من عدة أنواع متكاملة تمثل اليقظة الشاملة على محيط المؤسسة، حيث تعطي اليقظة الإستراتيجية للمؤسسة القدرة على التصرف بسرعة و في الوقت المناسب مع أكبر قدر من الفعالية و مساهمة منها في تحقيق تنافسياتها الدائمة.

4. 1 اليقظة التكنولوجية: تعرف اليقظة التكنولوجية بأنها " مراقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني و التكنولوجي و التأثيرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية، من أجل توقع المخاطر و التهديدات و فرص التطوير وبالتالي فهي اليقظة التي تركزها المؤسسة بصفة خاصة لتطور التكنولوجيات ".⁷

4. 2 اليقظة التنافسية و التجارية :

4. 2. 1 اليقظة التنافسية:اليقظة التنافسية أو الاستعلام التنافسي هي النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين و هي تهتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة و هذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) ثم تحليلها و استخراج النتائج و تطبيقها في اتخاذ القرار.⁸

4. 2. 2 اليقظة التجارية: اليقظة التجارية هي النشاط الذي تدرس المؤسسة من خلاله العلاقة موردين/زبائن و كذا المهارات الجديدة في السوق، معدل نمو السوق... الخ. فاليقظة التجارية تركز بشكل خاص على الزبائن و الموردين من أجل تطوير المنتجات و الخدمات، و المعلومات المحصل عليها من خلال اليقظة التجارية تلتقي و تتقاطع مع معلومات اليقظة التنافسية.

4. 3 اليقظة البيئية: وتخص ما تبقى من عناصر محيط المؤسسة و التي لم تتناولها الأنواع السابقة، كاليقظة الخاصة بعلم البيئة، اليقظة الثقافية، اليقظة المالية... الخ، و لا تقل أهمية هذه الأنواع مقارنة مع الأنواع الأخرى السابقة الذكر لأنها هي الأخرى تأثر على نشاط و مستقبل المؤسسة.

المحور الثالث : التغيير في المؤسسة

1. مفهوم التغيير:

يعرف التغيير بأنه عبارة عن تغيير موجه و مقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي و الخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.⁹

2. أسباب التغيير:¹⁰

من المعروف أن ظاهرة التغيير ظاهرة طبيعية تلازم المؤسسات التي تود البقاء و الاستمرار في السوق. فالجمود و الثبات و الاستقرار في المؤسسات تعبر عن حالة التراجع و الموت البطيء للمؤسسة. و عليه فإن التغيير لا يحدث بشكل عفوي أو تلقائي و إنما يحدث نتيجة عوامل خارجية و أخرى داخلية و فيما يلي عرض لهذه العوامل.

أولاً: العوامل الخارجية: يمكن إيجاز أهم العوامل كما يلي :

1- المتغيرات السياسية و الاقتصادية: تستدعي التغيرات السياسية و الاقتصادية سواء كانت سلبية أو ايجابية أن تقوم المؤسسات العاملة بالتكيف و خلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات ، و من بين التغيرات السياسية مثلا إصدار قوانين و تشريعات حكومية جديدة كقوانين العمل ، و قوانين الضمان الاجتماعي و من بين المتغيرات الاقتصادية ارتفاع حدة التنافس بين المؤسسات و التغيرات في النشاط الاقتصادي من رواج و ركود و ما ينجم عنه من تغيرات في داخل الأفراد و معدلات النمو الاقتصادي ،و التغيير السريع و المطرد في أذواق العملاء، و كذا العولمة الاقتصادية و ما نتج عنها من توحيد الأسواق و تحرير التجارة .¹¹

2- المتغيرات الاجتماعية و الثقافية و الحضارية: تتطلب التغيرات الحاصلة في البنية التركيبية للعلاقات الاجتماعية و التطورات الثقافية و الحضارية و غيرها من المظاهر الاجتماعية كالقيم، و الأعراف و التقاليد بأن تقوم المؤسسات بالاستجابة الواعية و المستمرة لتلك المتغيرات بهدف الملائمة و الانسجام ،و ذلك بإجراء التغيرات و التطورات في أنشطتها التنظيمية و الإدارية، و إحداث سبل الاستجابة لتلك المتغيرات و بشكل مستمر. و من بين هذه المتغيرات الاجتماعية ما يلي :

- تغيير الاتجاهات و القيم نحو العمل، تغيير الاتجاهات و القيم نحو المسؤولية الاجتماعية، النمو السكاني.

- **التغيرات التكنولوجية:** نتيجة للتغيرات المتلاحقة في التكنولوجيا و التي تهدف إلى تحسين الإنتاج و تسهيل تنفيذ الأعمال فإنه لا بد على المؤسسة الأخذ بها وإلا ستجد نفسها متأخرة عن باقي المؤسسات ، و إدخال التطور التكنولوجي يحتاج لا محالة إلى إدخال تغييرات تنظيمية على مستوى المجال المادي و البشري كتخفيض القوى العاملة، أو تغيير أسلوب العمل، تغيير بعض المواد ... الخ.

ثانيا : العوامل الداخلية : من أهم هذه العوامل ما يلي :

- ضرورة تغيير الأساليب الإدارية المتبعة و تطويرها باستمرار لكي تتسجم مع التطورات و المستجدات الجديدة.

- إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق و التوازن و التكيف بين مناخ المؤسسة و احتياجات الأفراد العاملين فيها.

- تغيير أهداف المؤسسة : إن تغيير الأهداف لأي مؤسسة يمكن أن يحدث تأثير كبير على نشاط المؤسسة و توجهها و هذا ما يؤدي إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي و خصوصا ما يتعلق بتقسيم العمل.

- انخفاض الروح المعنوية: إن انخفاض مستوى الروح المعنوية لدى العاملين و بطء العمل و ارتفاع التكاليف، و تدني الإنتاجية، كل هذه المؤشرات توحى بوجود روح معنوية منخفضة داخل المؤسسة مما يتطلب إجراء تغييرات تنظيمية للقضاء على أسباب الانخفاض.

- تطور وعي العاملين و زيادة طموحاتهم و حاجاتهم و انضمام أفراد جدد ذوي أفكار و خبرات و مهارات مختلفة ،خاصة إذا عيّنوا قادة في الإدارة و هذا ما ينتج عنه حدوث تغيرات و ظهور أوضاع جديدة .

- اكتشاف نقاط الضعف و الثغرات التي أدت إلى انخفاض الأداء و محاولة معالجتها.

- معرفة نقاط القوة و محاولة تأكيدها من خلال إجراء تغييرات من أجل استغلالها.

3. أنواع التغيير: يوجد نوعين من التغيير هما :

1- التغيير العشوائي (الغير مخطط): و هو التغيير الذي يحدث مصادفة دون تدخل أحد و إنما يرجع إلى اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية أو التكنولوجية، أو الديمغرافية و بالتالي فهو ليس لديه خطة مرسومة ،فهو يحدث تلقائي و عفوي و بدون تخطيط مسبق .¹²

2- التغيير المخطط: و هو التغيير الذي يحدث نتيجة لجهود محددة من طرف وكلاء التغيير، فالتغيير في هذه الحالة هو استجابة مباشرة لإدراك الفجوة في الأداء بين الحالي و الحالات المرغوب الوصول إليها .¹³

المحور الرابع: إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية لإحداث التغيير

1. سمات الإدارة الجديدة في ظلال التغيير :

بإيجاز شديد يمكن عرض عدد من التوجهات و الملامح الرئيسية للإدارة الجديدة في ظل التغيير و هي كالتالي :¹⁴

1- التوجه إلى المستقبل : في هذا العصر الإدارة لا تعيش في ذكرى الماضي إلا بغرض الاستعانة به في مواجهة المستقبل، و لكن ما يهم الإدارة الجديدة هو المستقبل ،و كيف تصنع المستقبل؟ فالإدارة الجديدة ليست إدارة سلبية تتلقى المتغيرات و تحاول أن تتكيف معها و لكنها إدارة تصنع التغيير و تصنع المستقبل ، هذا ما يوفره نظام اليقظة الذي يدرس المستقبل من خلال التوقع و السبق في جمع المعلومات الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات و استغلال الفرص.

2- التوجه الإستراتيجي : المدير الجديد و الإدارة الجديدة تتطلق بفعل ألواح إستراتيجية واضحة يحدد أهدافها و رسالتها و مقومات النجاح المتوفرة له ،و يحدد مصادر القوة و مصادر الضعف عنده و كذلك ما حوله حيث يحدد مصادر القوة و الضعف للآخرين ،و من ثم يرسم لنفسه طريقا إستراتيجيا واضحا يصل به إلى أهدافه و يكون دائما منارا له في توجيه قراراته المختلفة في كل ما يتصل بأعمال المؤسسة أي من خلال البحث عن المعلومة الإستراتيجية التي توفرها خلية اليقظة داخل المؤسسة.

3- التوجه المعلوماتي : إن الإدارة الجديدة هي إدارة بالمعلومات ،فالمؤسسة كلها قائمة على أساس المعلومات ،فالهيكل التنظيمي أساسه المعلومات و العمل التسويقي أساسه المعلومات و علاقات العمل داخل المؤسسة و خارجها و بينها و بين المنافسين و الموردين أساسها المعلومات وهنا تظهر أهمية نظام اليقظة باعتبار نظام معلوماتي مفتوح على البيئة.

4- التوجه نحو العالمية : التوجه العالمي يعني أن المنافسون في العالم كله أصبحوا ينافسون أي مؤسسة، فلم يعد المكان عائق و لم تعد المسافات عائقا لكن العالم أصبح كله مفتوحا، و لا شك أن موضوع الشراكة الأوروبية على سبيل المثال هو شكل يعبر عن هذه الحقيقة.

5- التوجه التسويقي : بمعنى أن عمل المؤسسة يبدأ بالسوق و ينتهي بالسوق.حيث يبدأ عمل المؤسسة من السوق بحثا عن الفرص و بحثا عن العملاء و رغبة في إرضاء هؤلاء العملاء، و من ثم يكون كل خطط الإنتاج و العمل داخل المؤسسة متأثرا بهذا التوجه.

6- التوجه التكنولوجي : الإدارة توظف التكنولوجيا لتسهيل الإنتاج و رفع المبيعات و تسهيل العمل بشكل عام.و التوظيف الصحيح لهذه التقنيات ليست بقصد الاستحواذ على التكنولوجيا لكن الأساس هو اختيار التكنولوجيا من أجل توظيفها و الاستفادة منها.

7- التوجه نحو إعادة الهيكلة المستمرة : إدارة هذا العصر تعمل دائما على إعادة الهيكلة لأنها تعمل على إعادة بناء المؤسسة ،عملياتها ، الأساليب ،توجهاتها،خطتها حتى تكون مستعدة و متماشية مع المستجدات و المتغيرات و مستعدة للتعامل مع المستقبل.

8- التوجه نحو التحالف : ترى الإدارة أن التحالف أسلوب يمكنها من زيادة قواها ليس بالضرورة أن يكون هذا التحالف في شكل شراء لكن ممكن أن يكون بشكل تعاون مثل التحالف نحو غزو الأسواق.

من خلال ما سبق نلاحظ أن الإدارة الجديدة التي تعمل في ظلال التغيير المستمر تتطلب تبني نظام اليقظة الإستراتيجية داخل هذه الإدارات حتى تتمكن من صنع التغيير لضمان البقاء و الإستمرار ،اليقظة توفر للإدارة المعلومة الإستراتيجية التي تدرس حاضر ومستقبل المؤسسة عن بيئتها الخارجية منها الزبائن، الموردين، و المنافسين، فرص الاندماج مع مؤسسات ناجحة في إطار ما يسمى بالتحالف، معلومات عن الأسواق العالمية،وأحدث التطورات التكنولوجية في مجال نشاط المؤسسة وغيرها من المعلومات الحساسة التي لها أثر كبير على نشاط المؤسسة و نجاحها.

و المؤسسات اليوم تواجه مجموعة من التحديات منها ما يلي :¹⁵

- البيئة التي تعمل فيها مؤسسات الأعمال حاليا، بيئة متغيرة متزايدة في الاضطراب تتطلب التعايش الواعي و الفهم العميق للتغيير؛

- التغيير السريع في تقنيات الإنتاج و الاتصال؛

- المنافسة الاقتصادية الشرسة على المستوى العالمي و المحلي ؛

- الأداء العالي في مؤسسات الأعمال يتطلب التركيز على العملاء و رفع مستوى الإنتاجية و تحسين الجودة، و إعطاء قيمة و أهمية عالية للموارد البشرية و زيادة صلاحيات العاملين و إدراك التنوع في قوة العمل و الالتزام بأخلاقيات العمل و المسؤولية الاجتماعية؛

- التمكن من استخدام أدوات التطوير، التغيير و التحكم في تطبيقاته و سياساته بما يكفل للإدارة النجاح و الإبداع و الاستمرار .

وعليه حتى تتمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات يتوجب عليها إنتهاج ما يسمى بـ " الإدارة بالتوقع " و هي إدارة على درجة عالية من التأقلم و تعمل في محيط متغير ، و هذا باستخدام نظام اليقظة الإستراتيجية من أجل رصد كل المتغيرات و المستجدات و هذا حتى تتمكن من التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناتجة عن عملية التغيير في المحيط ، و لدى إدارة التوقع القدرة لمواجهة المحيط المتغير و ليس فقط مواجهة التغيير بل إحداث التغيير أو ما يسمى بقيادة التغيير و هي تسمى مؤسسات المستقبل.

2. اليقظة الإستراتيجية أهم مدخل لإحداث التغيير:

تتواجد المؤسسة ضمن محيط سريع التغير، فالمؤسسات تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد و تسارع التطور التكنولوجي و حدة المنافسة في بيئتها ، و لكي تتمكن المؤسسة من ذلك عليها معرفة كيفية التحكم الجيد في المعلومات و استعمالها بالطريقة الذكية و هذا من خلال تسيير و تحليل الكم الهائل من المعلومات الموجودة في محيطها الداخلي و الخارجي و ذلك من أجل التوقع و السبق الذي يجعل المؤسسة مرنة لمواجهة التهديدات و استغلال الفرص و طبعا ذلك بواسطة نظام اليقظة ،لذا يستوجب على المؤسسة معرفة الطريقة و المراحل التي من خلالها تضع نظاما متخصصا لليقظة الإستراتيجية من أجل الحصول على المعلومات الإستراتيجية و معالجتها بالطريقة الفعالة ما يؤدي بها حتما إلى تموقع رفيع في مجال نشاطها من خلال إحداث تغييرات مستمرة.لذا فإدارة التغيير تمر بعدة مراحل إستراتيجية ،و فيما يلي عرض لهذه المراحل :

(1) جمع المعلومات : يدعم جمع المعلومات جميع مراحل مشروع التغيير و هنا يدخل دور اليقظة الإستراتيجية فهي الوسيلة لجمع المعلومات من البيئة الخارجية لأنها تتنبع و ترصد كل ما يحدث من مستجدات و تغيرات بالبيئة الخارجية أو ما قد سيحدث في المستقبل القريب.فاليقظة

الإستراتيجية توفر لقادة التغيير معلومات سبقيّة توقّعية عن محيط المؤسسة المتغير حتى تكون المؤسسة السّابقة في إحداث التغيير سواء باستغلال فرصه أو تجنب تهديداته، و يقوم قادة التغيير ببذل مجهود كبير في الحصول على المعلومات ، و فحص الخيارات المختلفة خلال عملية التغيير و ذلك قبل تحديد جدول أعمالهم، و في هذه المرحلة يتم التركيز على المعلومات الخارجية اي التي تخص ما يحدث في بيئة المؤسسة¹⁶ ، ويمكن توضيح هذه المرحلة كما يلي :

1.1. البحث عن المعلومات : البحث عن المعلومات هي أولى مراحل اليقظة و هي مرحلة جد هامة و حساسة، يتم من خلالها جمع المعلومات من محيط المؤسسة و يجب من خلية اليقظة هنا تحديد المجال المستهدف لكي لا تضيع جهودها في جمع معلومات بطريقة عشوائية و غير منظمة.

1.2. تحليل و معالجة المعلومات : بعد مرحلة جمع و الحصول على المعلومات يتكون لنا رصيد خام من المعلومات بعدها تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في تحليل و معالجة المعلومات و تهدف هذه المرحلة إلى فرز المعلومات و الإبقاء على المعلومات الأساسية و التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار.

1.3. نشر المعلومات : في هذه المرحلة يتم استعمال المعلومات من بعد عملية انتقائها و معالجتها و الخروج بالمعلومات الأساسية. فلا معنى إذا تم تخزين المعلومات من دون استعمالها، حيث لا بد من نشر المعلومات و استخدامها من طرف العمال كل بما يناسبه ثم بعد ذلك قياس المردود الناجم عن هذا الاستخدام.

(2) تشخيص الوضع الحالي: في هذه المرحلة يتم التركيز أكثر على البيئة الداخلية للمؤسسة و فيها يتم دراسة كل ما يتعلق بالمؤسسة و أنشطتها، و دراسة الهيكل التنظيمي و نمط القيادة السائدة، و فعالية الاتصال... الخ، و بهذا يتم رصد كل نقاط القوة و الضعف للمؤسسة و تشخيص وضعها الحالي .¹⁷

(3) تحديد المشاكل الحقيقية و تحديد التغيير: بعد مرحلتين جمع المعلومات و التشخيص تأتي المرحلة التي يتم فيها رصد المشاكل التي تعاني منها المؤسسة، و تحديد طبيعتها، و التمييز بين هذه المشاكل و عوارضها، و المشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب مثلا و غيرها من المشاكل¹⁸. بعدها يتم تحديد التغيير بطرح التساؤلات التالية:¹⁹

أين كنت ؟ أين أنت الآن ؟ إلى أين تمضي ؟ و كيف يمكنك الوصول إلى هناك ؟

و هنا يحدد قادة التغيير الأكفاء التغييرات المحتملة بالتفصيل حيث أن كل اتجاه جديد يحتاج إلى تركيز و تعتمد كل خطة محددة على كيفية استقبال الأفراد داخل التنظيم ،النظام الجديد أو الجزء الجديد أو العملية الجديدة ، و يحدد القائد خطوات الخطة و يضع خريطة أولية للطريق،و رغم أن الخطة ستمر بالتأكيد بعدة مراجعات في الخطوات اللاحقة للتنفيذ إلا أنه يجب أن تتوفر نقطة اتصال أولية واضحة.

(4) تخطيط برامج التغيير : و يتطلب الأمر إعداد إطار متكامل مترابط لتخطيط عملية التغيير و تقويمها ، بحيث تشمل هذه المرحلة العناصر التالية :

- اختيار الفريق المسئول عن عملية التغيير :و هنا لابد أن يتولى مهام التغيير في المؤسسة من يتمتعون بخبرات فنية و تنظيمية على مستوى عال من الكفاءة من القادة العاملين في المؤسسة أو الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المؤسسة ،أو بالجمع بين فريق من خبراء من داخل المؤسسة و خارجها معا .

- تحديد و توصيف أهداف عملية التغيير : تستند فعالية عملية التغيير بشكل رئيسي على تحديد و توصيف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح، بحيث تشمل العديد من الأهداف مثل تحقيق التوافق و الانسجام و التفاعل بين المؤسسة و بيئتها.

- تحديد مجالات و أولويات التغيير : بالرغم من تعدد للمجالات التي تحتاج إلى التغيير إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها .

- اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير : يختلف الأسلوب الذي تتم به عملية التغيير ،فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات و العناصر المطلوب تغييرها في آن واحد،و قد تكون عملية التغيير مرحلية تتضمن تقسيم المجالات و التغييرات المطلوبة إحداثها بالمؤسسة إلى عدة مراحل،و قد تكون عملية التغيير تدريجية حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة و بعد إقناع و التزام أعضاء المؤسسة بتلك التغييرات و إيضاح الفرق بين الوضع السابق و الحالي يتم التوسع في عملية التغيير .

- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير : لابد من وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير ،يتم من خلالها تحديد المبالغ المطلوبة لهذه العملية،و التي تشتمل على تكلفة المتطلبات اللازمة لعملية التغيير ،و التي تختلف باختلاف مجالات التغيير .

- اختيار التوقيت المناسب لعملية التغيير : يعتبر تحديد التوقيت المناسب و الظروف الملائمة لبدء أعمال التغيير من أهم عناصر النجاح ،و يشمل ذلك توقيت تنفيذ الدراسات اللازمة لعملية التغيير و توقيت البدء في تنفيذها ،و توقيت الانتقال من مرحلة إلى أخرى ،و نهاية كل برنامج.

(5) تنفيذ التغيير :هذه المرحلة تتطلب مراعاة عدة أمور أهمها ما يلي:²⁰

- تحديد الأدوار و المسؤوليات المتعلقة بتنفيذ أعمال التغيير المستهدفة

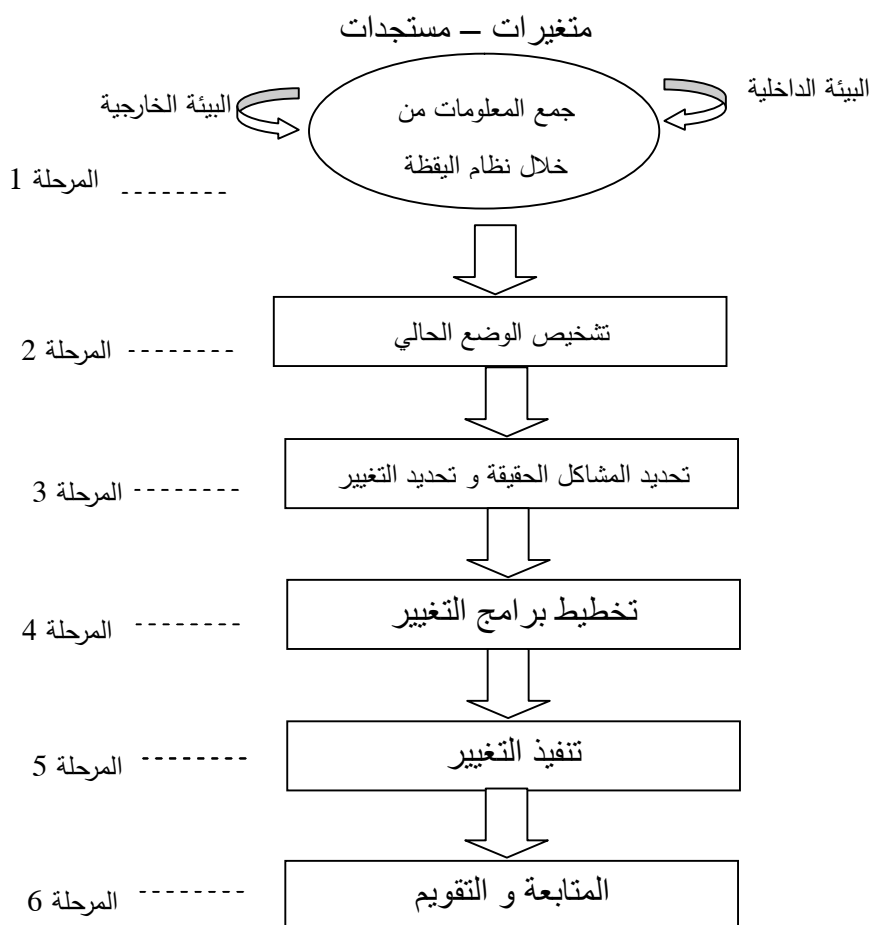
- تهيئة المناخ الملائم و الداعم لتطبيق إستراتيجية التغيير

- تحديد قنوات واضحة للاتصال الفعال في كل الاتجاهات داخل المؤسسة لتحديد المسؤوليات و للتعرف على النتائج ،و الوقوف على العقبات التي قد تعترض عملية تنفيذ التغيير المستهدف و العمل على تذليلها.

و في هذه المرحلة يجب التركيز على الاتصال بين مختلف الأفراد في المؤسسة، من أجل التفاعل و تبادل المعلومات بين مسيري التغيير و بين العاملين ،و تقديم كل ما يحتاجه العاملون من توجيهات و إرشادات و تحفيزهم و حشد تعاونهم ،و ذلك كله يساهم بشكل كبير في إنجاح عملية التغيير، كما يدخل ضمن مراحل التنفيذ أيضا تغيير ثقافة المؤسسة، و ما سيتم تغييره هنا هو سلوكيات الأفراد .

(6) المتابعة و التقويم: لا يكفي التخطيط لعملية التغيير و تنفيذها فقط للوصول إلى الأهداف المرجوة منه ،إنما يجب أن تتبع هذه الخطوات بالمتابعة و المراقبة و التحسين المستمر و أيضا بالتقييم المتتالي و الدقيق للمشروع ،و الاستعانة بمقاييس عديدة للتقييم ، منها ما هو كمي يستخدم في الجانب المالي، و منها ما هو غير كمي مثل جودة المنتج و رضا الأفراد العاملين بالمؤسسة و كذا رضا العملاء ،ثم القيام بعملية المقارنة بين ما خطط له و ما حقق فعلا و استخراج الانحرافات و إجراء التعديلات اللازمة²¹. و الشكل الموالي يوضح مختلف مراحل التغيير :

شكل رقم: 2 مراحل التغيير



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معلومات مجمعة.

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة يمكننا القول بأن المعلومات أصبحت موردا اقتصاديا استراتيجيا في المؤسسات الحديثة حيث تعتبر المعلومات المادة الأولية للوظيفة الإدارية المتمثلة أساسا في اتخاذ القرارات. فالمؤسسات في عصرنا الحاضر تشهد تغييرات بيئية جذرية و متسارعة لم تشهدها من قبل سواء من حيث الكم و النوع و السرعة ،فالبيئة أشبه ما توصف بالبيئة المضطربة و التغيير

يحيط بالمؤسسة في كل حذب و صوب من جراء ما تفرزه العولمة الاقتصادية التي أدت إلى تلاشي الحدود الجغرافية و تقاطع فرص و تهديدات المؤسسات على المستوى المحلي و العالمي. لذلك من المهم أن تبحث المؤسسة عن الطريقة التي تستطيع من خلالها مراقبة محيطها لتتمكن من تحقيق معرفة مستديمة لكل المستجدات و الأحداث الحالية أو المستقبلية و لهذا كان لزاما على المسؤولين أن يحصلوا على المعلومات بالنعوية و السرعة الكافية حتى يتمكنوا من حماية مستقبل مؤسستهم و استباق التغيرات المتسارعة للمحيط الذي تنشط فيه.

و من خلال ما تم التطرق إليه في هذا البحث ،يمكن إبراز أهم النتائج التي تم استخلاصها :

- اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على أخذ القرارات من خلال المراقبة و التحليل للمحيط العلمي و التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية ، فهي تعني مراقبة محيط المؤسسة و رصد كل تغيراته و هذا في طابع استباقي إرادي.

- اليقظة الإستراتيجية مسار معلوماتي مستمر يبدأ بجمع المعلومات ،ثم تعقب المعلومات التي بعدها تخضع المعلومات المجمعة للمعالجة و التحليل و هذه العملية بمثابة فرز و غربلة للمعلومات بحيث لا يتم الإبقاء إلا على المعلومات المفيدة ،بعدها يتم نشر المعلومات المحللة و المعالجة للشخص المناسب و في الوقت المناسب لتغذية القرارات الإستراتيجية.

- التغيير يعني إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين : ملائمة أوضاع التنظيم ،أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقا عن غيرها.

- التغيير أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه و لا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة تغيير محكمة . للتغيير مداخل عديدة منها اليقظة الإستراتيجية فمن خلال اليقظة الإستراتيجية تتمكن المؤسسة من الحصول على معلومات توقعية سبقة عن كل ما سيحدث في محيطها على المستوى المحلي و الدولي، و بعد معالجة و تحليل هذه المعلومات تستطيع المؤسسة إنشاء إستراتيجيات تغيير فعالة تتماشى و المستجدات الخارجية.

الهوامش:

- ¹ Laurent Hermel, **maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique**, Editions afnor, 2^e Emme édition, France, 2007, p2.
- ² Mohamed Jaouad El Qasmi, **le management par processus & la veille stratégique**, article publié sur le site: http://isdsm.univ-tln.fr/PDF/isdsm%2024/isdsm24_elqasmi.pdf
- ³ Humbert lesca, **veille stratégique, concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise**, ministère de l'éducation nationale, de la recherche et de la technologie, 1997, pp:2-3.
- ⁴ مؤيد سعيد سالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص ص 18-17.
- ⁵ كمال رويبح، دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2003، ص 3.
- ⁶ رتيبة حديد، نوفيل حديد، **اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة**، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005، ص 196.
- ⁷ داودي الطيب وآخرون، **اليقظة التكنولوجية كأداة لبناء الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي و مساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2007.
- ⁸ رتيبة حديد، نوفيل حديد، مرجع سبق ذكره.
- ⁹ زيد منير عبوي، **إدارة التغيير و التطوير**، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 21.
- ¹⁰ زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 33-34.
- ¹¹ رحيم حسين، **التغيير في المؤسسة و دور الكفاءات : مدخل النظم**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السابع، فيفري 2005، ص 175.
- ¹² صالح بن فالح عبد الله البلوي، **اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي**، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض، 2005، ص 45.
- ¹³ بوقلقول الهادي، سوامس رضوان، **إدارة التغيير و تأثيرها على عملية الإبداع و الابتكار في المؤسسة**، المنتدى الوطني الثاني للمؤسسات: تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية، عنابة، الجزائر، 2004، أنظر: http://www.4shared.com/get/OkQX2ph9/____.html;jsessionid=743CE5541B9A0719E4A7B8A8523CCF97.dc216

¹⁴ علي السلمي، إدارة جديدة لعالم جديد في ظلال التغيير، المؤتمر السنوي السادس حول الإدارة في ظلال التغيير عن مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر الجديدة، القاهرة، 1996، ص ص 192-194.

¹⁵ مجدي محمد محمود طابل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

¹⁶ دان كوهين، إستراتيجية التغيير التنظيمي: دليل عملي ميداني، أساليب و أدوات إدارة التغيير في المنظمات، ترجمة معتز سيد عبد الله، إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2009، ص ص 182-185.

¹⁷ شريفي مسعودة ، إدارة التغيير من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة مع الإشارة إلى الفرع الولائي للجزائر للإتصالات موبيليس ببشار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، المركز الجامعي بشار، 2007/2008، ص 12.

¹⁸ زيد منير عيوي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

¹⁹ موري م. دالزيل، ستيفن س. سكوتوفر، أساليب التغيير: أداة عملية لتطبيق التغيير في المؤسسات، ترجمة محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للطباعة و النشر و التوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 181.

²⁰ نفس المرجع، ص 55.

²¹ شريفي مسعودة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 13-14