الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور اليقظة الإستراتيجية في عملية التغيير بالمؤسسة الاقتصادية

– دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب: طيباوي أحمد

إشراف الأستاذ: غزازي عمر

السنة الجامعية 2015 / 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

دور اليقظة الإستراتيجية في عملية التغيير بالمؤسسة الاقتصادية

- دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

طيباوي أحمد

أمام اللجنة المشكّلة من:

رزيق كمال	أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة-2-	رئيسا
غزازي عمر	أستاذ التعليم العالي، جامعة البليدة-2-	مشرفا ومقررا
بن نذير نصر الدين	أستاذ محاضر(أ)، جامعة البليدة-2-	عضوا مناقشا
مكيد علي	أستاذ التعليم العالي، جامعة المدية	عضوا مناقشا
دادي عدون ناصر	أستاذ التعليم العالي، المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
يرقي حسين	أستاذ التعليم العالي، جامعة المدية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015 / 2016

إهـــدَاءٌ

أُهْدِي هذا البحثَ إلى والِدَيَّ؛

وإلى زوجتي وإخوتِي وأَخَوَاتِي؛

وإلى كُلِّ الأصدِقاءِ.

شكرٌ وتقدير

الحمد لله في بدء الأمر ومنتهاه؛
والشكر الجزيل المصحوب بالعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف:
أ.د عمر غزازي
كما أشكر كل من:

- الصديق الأستاذ بوزكري الجيلالي على مساعدته لي في القيام بالدراسة الميدانية.
- السيدين: خربوش عبد الرحمان وأحططاش فاتح على ما بذلاه من أجل مساعدتي في سبيل جمع بيانات الدراسة الميدانية.

ملخص:

تمثل اليقظة الإستراتيجية نشاطا ضروريا لمتابعة التغيرات في بيئة المؤسسة، من خلال جمع المعلومات والإشارات الضعيفة الدالة على التطورات المحتملة. وذلك للاستفادة منها في إحداث التغيير المناسب من أجل الاستباق أو تفادي المخاطر وتحقيق التكيف مع البيئة. والهدف من هذه الدراسة هو معرفة كيف تساهم المعلومات التي يقدمها نظام اليقظة في الدفع نحو التغيير وإنجاحه، والمحددات الأخرى التي تؤثر في تلك العلاقة.

Résumé :

La veille stratégique représente une activité nécessaire pour que l'entreprise soit au courant des changements dans son environnement, grâce à la collecte des informations et des signaux faibles sur les développements potentiels. Et cela pour adopter des changements appropriés afin d'anticiper et d'éviter les menaces et s'adapter avec l'environnement. Et c'est dans ce contexte notre étude a pour objectif de déterminer la manière dont les informations fournies par le système de veille renforcent les motifs de changement, et en faire un succès, et d'autres déterminants qui affectent cette relation.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أ–الإهداء	03
ب–شكر وتقدير	04
ج– الملخص	05
د–قائمة المحتويات	06
هـ–قائمة الجداول	14
و–قائمة الأشكال	17
مقدمة عامة	19
الفصل الأول: المؤسسة الاقتصادية في بيئة متغيرة	31
تمهيد	32
1. 1.بيئة المؤسسة	34
1.1.1.مفهوم بيئة المؤسسة و مكوناتها.....	34
1.1.1.1 مفهوم بيئة المؤسسة	34
2.1.1.1 مكونات بيئة المؤسسة	39
2.1.1.خصائص البيئة	52
1.2.1.1 التعقيد	52
2.2.1.1 الاستقرار.....	55
3.2.1.1 تنوع الأسواق	57
4.2.1.1 العدائية	57
2.1 .نظريات المؤسسة–البيئة	58
1.2.1 النظريات الموقفية للمؤسسة	59
1.1.2.1.المؤسسة كنظام تقني–اجتماعي	61
2.1.2.1. العلاقة تكنولوجيا –هيكل تنظيمي	63
3.1.2.1.العلاقة إستراتيجية – هيكل تنظيمي	65
4.1.2.1 العلاقة بيئة – هيكل تنظيمي	66

5.1.2.1 العلاقة ثقافة – هيكل تنظيمي 71
2.2.1 إسهامات وحدود المدرسة الموقفية 74
3.2.1 النظريات الحديثة 76
1.3.2.1 نظرية التبعية للموارد 76
2.3.2.1 النموذج الإيكولوجي 78
3.3.2.1 النظرية التطورية 81
4.2.1 إسهامات وحدود النظريات الحديثة..... 83
3.1 .بيئة الأعمال المعاصرة في ظل العولمة 84
1.3.1 الأهمية المتزايدة للتجارة العالمية 84
2.3.1 المؤسسة متعددة الجنسيات والمنافسة عل الصعيد العالمي 91
1.2.3.1 الاعتماد على الفروع الأجنبية أكثر من التصدير 91
2.2.3.1 تدويل المؤسسات عبر المؤسسة–الشبكة 93
3.3.1 العوامل المساعدة عل عولمة بيئة الأعمال 94
1.3.3.1 ثورة المعلومات 94
2.3.3.1 انخفاض مصاريف النقل 97
3.3.3.1 تبني النهج الليبرالي في الاقتصاد 98
4.3.1.مظاهر العولمة في بيئة الأعمال 99
1.4.3.1عولمة المنتجات 100
2.4.3.1 الأسواق 101
3.4.3.1 الإنتاج 101
4.4.3.1 عولمة رؤوس الأموال 102
4.1. مراقبة البيئة في الاقتصاد الجديد 103
1.4.1.الاقتصاد الجديد 103
2.4.1 خصائص الاقتصاد الجديد 110
1.2.4.1 الاعتماد على الإبداع 110
2.2.4.1 الاعتماد على المعلومات والاتصال 111
3.2.4.1 الاعتماد على الخدمات 114
3.4.1 عدم التأكد 116
4.4.1.مراقبة البيئة..... 121
خلاصة..... 125

الفصل الثاني: اليقظة الإستراتيجية 126
تمهيد..... 127
1.2.الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية..... 128
1.1.2.مفهوم اليقظة الإستراتيجية..... 128
2.1.2. التطور التاريخي لمراقبة البيئة والمفاهيم المرتبطة بها 135
1.2.1.2.مرحلة الظهور 135
2.2.1.2.مرحلة النضج 138
3.2.1.2.مرحلة التقوية والدعم 142
3.1.2.أنواع اليقظة 144
1.3.1.2.اليقظة التكنولوجية 144
2.3.1.2.اليقظة التنافسية 148
3.3.1.2.اليقظة التجارية..... 148
4.3.1.2.اليقظة البيئية..... 149
2.2.جدوى اليقظة الإستراتيجية، ووظائفها وأهدافها..... 151
1.2.2.جدوى اليقظة الإستراتيجية..... 151
2.2.2.الوظائف الرئيسية لليقظة الإستراتيجية وأهدافها 156
1.2.2.2.وظائف اليقظة 156
2.2.2.2.أهداف اليقظة الإستراتيجية 158
3.2.المعلومات ومراحل اليقظة الإستراتيجية 160
1.3.2.ماهية المعلومات 160
1.1.3.2.مفهوم المعلومات 160
2.1.3.2.أنواع المعلومات 161
3.1.3.2.دور المعلومات في تسيير المؤسسة 163
4.1.3.2.قيمة المعلومات ومحدداتها..... 166
5.1.3.2.الإشارات الضعيفة 168
2.3.2.مراحل اليقظة الإستراتيجية 173
1.2.3.2.الاستهداف 174
2.2.3.2.البحث والجمع 177
3.2.3.2.المعالجة..... 186
4.2.3.2.التخزين 187

5.2.3.2.النشر 188
6.2.3.2.الاستغلال 190
3.3.2.نواتج عملية اليقظة الإستراتيجية 193
4.2.وضع نظام لليقظة الإستراتيجية 194
1.4.2.نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية 194
1.1.4.2.نظام المعلومات 194
2.1.4.2.نظام المعلومات الإستراتيجية 197
2.4.2.مكانة اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة..... 198
1.2.4.2.هيكل مركزي 198
2.2.4.2.هيكل غير مركزي 199
3.4.2.القيام باليقظة ذاتيا، مناولتها، أو التعاون بشأنها 202
1.3.4.2.المقاربة الداخلية 203
2.3.4.2.المناولة أو التعاون 203
4.4.2.الموارد الضرورية لليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها 205
1.4.4.2.الموارد الضرورية لليقظة الإستراتيجية 205
2.4.4.2.تنفيذ اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها 210
خلاصة..... 217
الفصل الثالث: اليقظة الإستراتيجية والتغيير في المؤسسة الاقتصادية 218
تمهيد..... 219
1.3.الإطار النظري للتغيير..... 221
1.1.3.مفهوم التغيير..... 222
2.1.3. مجالات التغيير التنظيمي..... 227
3.1.3.قوى التغيير والعوامل المسببة له 231
1.3.1.3.القوى الداخلية الدافعة للتغيير..... 231
2.3.1.3.القوى الخارجية الدافعة للتغيير..... 234
3.3.1.3.معلومات اليقظة الإستراتيجية وقوى التغيير..... 236
4.1.3.أنواع التغيير..... 238
5.1.3.غايات التغيير وأهميته..... 247
2.3.دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في إدارة للتغيير..... 251
1.2.3.إدارة التغيير..... 252

2.2.3. مقاومة التغيير 264
1.2.2.3.أسباب مقاومة للتغيير 265
2.2.2.3.الحد من مقاومة التغيير 268
3.3.التكيف والاستباق والقدرة التنظيمية على التغيير 272
1.3.3.التكيف 273
2.3.3.الاستباق 277
3.3.3.القدرة التنظيمية على التغيير 281
1.3.3.3.البعد السياقي للقدرة التنظيمية على التغيير 281
2.3.3.3.البعد الإجرائي للقدرة التنظيمية على التغيير 283
3.3.3.3.البعد الانعكاسي للقدرة التنظيمية على التغيير 285
4.3. معلومات اليقظة الإستراتيجية ومحددات أخرى للتغيير 287
1.4.3. اتخاذ القرار، الإدراك، والإطار الفكري للمؤسسة 287
1.1.4.3.اتخاذ القرار 288
2.1.4.3.الإدراك 291
3.1.4.3.الإطار الفكري للمؤسسة 297
2.4.3. المرونة 302
1.2.4.3.تعريف المرونة 302
2.2.4.3.أنواع المرونة 303
3.2.4.3.متطلبات المرونة 310
3.4.3. الإبداع 312
1.3.4.3.تعريف الإبداع 313
2.3.4.3.أنواع الإبداع 314
3.3.4.3.مصادر الإبداع 314
4.3.4.3.أهمية الإبداع 317
5.3.4.3.اليقظة الإستراتيجية والإبداع 318
4.4.3. التعلم 320
1.4.4.3.أهمية التعلم 320
2.4.4.3.اليقظة الإستراتيجية والتعلم 322
خلاصة 324
الفصل الرابع: أثر اليقظة الإستراتيجية على التغيير–

دراسة ميدانية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية..... 325.
تمهيد..... 326
1.4.الإطار المنهجي للدراسة الميدانية 327
1.1.4.نموذج الدراسة 327
2.1.4. حدود الدراسة 328
1.2.1.4.الحدود المكانية 328
2.2.1.4.الحدود الزمنية 328
3.2.1.4.المجال البشري 328
4.2.1.4.المجال الموضوعي 328
2.4.مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة المعاينة 328
1.2.4. مجتمع الدراسة 328
2.2.4. عينة الدراسة وطريقة المعاينة 329
3.4.أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة 330
1.3.4. أداة القياس 330
2.3.4.الأساليب الإحصائية المستخدمة 334
4.4.الخصائص الشخصية لمبحوثي العينة 336
1.4.4.الجنس 336
2.4.4.السن 336
3.4.4.المستوى التعليمي 337
4.4.4.الأقدمية 339
5.4.4.القدرة على التعامل مع الكمبيوتر 339
6.4.4.التكوين والتدريب في مجال الإعلام الآلي 340
5.4. تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة 342
1.5.4.اليقظة الإستراتيجية 342
2.5.4.التغيير 350
3.5.4.اتخاذ القرار 359
4.5.4.المرونة 361
5.5.4.الإبداع 363
6.5.4.التعلم 366
6.4. اختبار الفرضيات 370

1.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الأولى 371
1.1.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى 374
2.1.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية 376
2.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثانية 378
1.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى 379
2.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية 382
3.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة 384
1.3.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى 385
2.3.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية 387
4.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة 388
1.4.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى 389
2.4.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية 390
7.4.مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها 392
1.7.4. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة 392
1.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى 392
2.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية 394
3.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة 395
4.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة 396
خلاصة..... 397
خاتمة عامة 398
قائمة المراجع 409
الملاحق 423

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	المؤسسة وبيئتها	36
02	خصائص البيئة حسب درجتي التعقيد والتغير	56
03	الفرق بين المؤسسات الميكانيكية والمؤسسات العضوية	69
04	جدول مقارن بين نمو الإنتاج العالمي والصادرات العالمية ما بين 60- 1987	85
05	مهام اليقظة والنتائج المنتظرة منها	154
06	خصائص الإشارات الضعيفة	169
07	المصادر القانونية للمعلومات	179
08	أبعاد كل من نظام المعلومات ونظام مراقبة البيئة	197
09	الأسئلة الضرورية من أجل وضع نظام لليقظة الإستراتيجية	211
10	تعريف ثقافات المعلومات	214
11	العوامل الأساسية لنجاح مشروع لليقظة الإستراتيجية مرتبة حسب فئاتها	216
12	أنواع التغيير الإستراتيجي	244
13	منافع التغيير التنظيمي	250
14	تحليل سياق التغيير الإستراتيجي	260
15	ما يجب تطويره والتدخلات الملائمة	262
16	استعداد المؤسسة لتدخل معين	262
17	مداخل الحد من مقاومة التغيير	269
18	العوامل الكامنة وراء مقاومة التغيير	271
19	التكيف في التجديد الإستراتيجي، القدرات الديناميكية، والقدرة التنظيمية على التغيير	276
20	متغيرات وخصائص المرونة الصناعية	303
21	البحث عن المعلومات كأحد محاور الاستباق في مجال الإبداع	320
22	المؤسسات الممثلة في العينة، وعدد الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة	329
23	درجات مقياس الدراسة	331
24	مستويات سلم Likert	331

25	قيم ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة	334
26	الخصائص الشخصية للمبحوثين	341
27	نتائج التحليل الإحصائي لـ: مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية	345
28	نتائج التحليل الإحصائي لـ: نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية	348
29	نتائج التحليل الإحصائي لأهمية التغيير ودوافعه	352
30	نتائج التحليل الإحصائي لـ: إدارة التغيير	357
31	نتائج التحليل الإحصائي لـ: اتخاذ القرار	360
32	نتائج التحليل الإحصائي للمرونة	362
33	نتائج التحليل الإحصائي للإبداع	364
34	نتائج التحليل الإحصائي للتعلم	369
35	قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لمتغيرات الدراسة	371
36	نتائج تحليل التباين للانحدار لتأثير اليقظة الإستراتيجية على التغيير	372
37	نتائج تحليل التباين للانحدار لتأثير اليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه	374
38	نتائج تحليل التباين للانحدار لتأثير اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير	376
39	معادلات الانحدار بين اليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) والتغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير)	378
40	نتائج تحليل التباين للانحدار لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه	379
41	نتائج تحليل التباين للانحدار لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير	382
42	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تعزى لمتغيرات شخصية	385
43	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	387
44	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول نظام معلومات اليقظة تعزى لمتغيرات شخصية	388

45	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول أهمية التغيير ودوافعه تعزى لمتغيرات شخصية	389
46	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة التغيير تعزى لمتغيرات شخصية	390
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة التغيير تعزى لمتغير الأقدمية	391

قائمة الأشكال

الرقم	عنـوان الشكل	الصفحة
01	البيئة الخاصة للمؤسسة	37
02	البيئة العامة للمؤسسة	38
03	مكونات بيئة المؤسسة	40
04	نموذج Porter لقوى المنافسة الخمس	52
05	الأشكال الرئيسية لليقظة الإستراتيجية	144
06	أنواع التكنولوجيا حسب درجة انتشارها	146
07	طرق الحصول على التكنولوجيا الجديدة	147
08	الفرصة..نموذج خطي	152
09	قيمة المعلومات	167
10	تصاعد الظاهرة بعد ظهور الإشارات الضعيفة	172
11	مراحل اليقظة	174
12	مصادر المعلومات العامة والخاصة	178
13	نموذج نظري لمراحل انتقاء معلومات اليقظة	186
14	نظام معلومات التسيير	194
15	شبكات المختصين في اليقظة	202
16	اليقظة الإستراتيجية كدال على قوى التغيير وداعم لها	238
17	الأنواع الثلاثة للتغيير	239
18	مصفوفة التغييرات الإستراتيجية	241
19	الغايات التنظيمية للتغيير المخطط	249
20	نموذج التغيير حسب k. Lewin	253
21	مراحل التغيير التنظيمي	255
22	تأثير السياق على التغيير الإستراتيجي	259
23	اختيار إجراءات إدارة التغيير	261
24	المعوقات الفردية للتغيير	266
25	أبعاد وسمات القدرة التنظيمية على التغيير	282
26	نوع المشكلات، نوع القرارات، والمستوى في المؤسسة	289

27	العوامل المؤثرة في الإدراك	294
28	عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المؤسسة	295
29	النسيج الثقافي للمنظمة	297
30	مصادر التغيير في الإستراتيجية	298
31	منطق التدرج المعرفي	301
32	الانجراف الإستراتيجي	302
33	الأشكال الجديدة للتنظيم	308
34	العوامل المساعدة على الإبداع	316
35	نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة	327
36	توزيع المبحوثين حسب الجنس	336
37	توزيع المبحوثين حسب السن	337
38	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	338
39	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	339
40	توزيع المبحوثين حسب القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	340
41	توزيع المبحوثين حسب التكوين في مجال الإعلام الآلي	341

مقدمة عامة

تمهيد:

تشهد البيئة التي تزاول فيها المؤسسة أنشطتها تغيرات وتحولات تدفع القائمين على التسيير بالمؤسسة إلى محاولة الرصد الدقيق والمتابعة المستمرة لكل ما يطرأ عليها بغرض مواكبتها باستمرار، لينعكس ذلك في القرارات المتخذة في كافة المستويات الإدارية والوظائف. وهذا لتحسين الأداء الحالي، وتمكين المؤسسة من أخذ موقع متميز في السوق، وأسبقية على المنافسين، أي للحفاظ على مكانتها في السوق وتدعيمها.

إن المسيرين مطالبون في هذا الصدد بفهم العلاقة الموجودة ما بين المؤسسة وبين بيئتها بأبعادها المختلفة قصد الاستفادة من الفرص التي تتيحها لهم وتفادي– ما أمكنهم ذلك– المخاطر أو الأضرار المحتمل وقوعها، فيكون من الضروري معرفة المكونات الرئيسية للبيئة الخارجية واتجاهاتها المستقبلية حتى يمكن التأثير فيها وتحديد آثارها السلبية.

وباعتبار البيئة مصدرا لفرص النمو والتوسع أو على الأقل البقاء، ومصدرا للمخاطر ذات التأثير السلبي على المؤسسة بكاملها أو على أحد أنشطتها، فإنه يتوجب على الإدارة دراسة هذه البيئة ومتغيراتها وكيفية تأثيرها على المؤسسة للوصول إلى الطريقة الأفضل لاستغلال الفرص المتاحة وأيضا لمواجهة التهديدات الخارجية لها.

واهتم H. Lesca مثلا بهذا الجانب بالخصوص حين وضع تعريفه لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، حيث يعتمد مفهوم اليقظة الإستراتيجية الحديث الظهور نسبيا(1980) على "استباق التغيرات" وليس مجرد التلقي السلبي لتأثيراتها وإصدار ردود أفعال.

ويعتبر هذا المدخل الأساسي لفهم الكيفية التي تمارس بها المؤسسة نشاطها وتتفاعل مع هذه البيئة ذات المكونات المختلفة والتي تتميز بصعوبة السيطرة عليها أو التحكم فيها.

ومن هنا تظهر أهمية اعتماد إدارة المؤسسة لليقظة الإستراتيجية كنشاط أو وظيفة إدارية ذات أهمية بالنسبة لحاضر المؤسسة ومستقبلها، بما تتضمنه هذه اليقظة من يقظة تكنولوجية، تجارية، وتنافسية، ويقظة بيئية أو مجتمعية. ولتحقيق هذا الغرض على المؤسسة القيام بتصميم نظام معلومات يكفل لها جمع المعلومات ومعالجتها ونشرها عند الضرورة إلى الأطراف المناسبة في مختلف المستويات الإدارية.

ويتم الاعتماد على المعلومات التي يتيحها هذا النوع من نظم المعلومات في اتخاذ القرارات الهادفة إلى التكيف مع البيئة والاستفادة منها. حيث أصبحت المعلومات تؤثر في تسيير النشاطات الحيوية للمؤسسة وتمنحها قدرة أكبر وأسرع على الاستجابة للمستجدات الخارجية.

ومن الملاحظ أن البيئة الخارجية التي تزاول فيها المؤسسة نشاطاتها تختلف في درجة ديناميكيتها وتغيرها، وكاستجابة لذلك فإن المؤسسات تختلف في مقدار التغيير الذي تمارسه وذلك حسب درجة الديناميكية، حيث أن عملية التغيير الذي تقوم به المؤسسة يكون حسب درجة ديناميكية بيئتها من أجل ضمان فعاليتها، فالمؤسسات في البيئة الديناميكية تُحدث عمليات تغيير أكثر شمولا، أي تمس معظم جوانب التسيير والنشاط فيها لضمان فعاليتها، وهذا بخلاف نظيراتها من المؤسسات التي تعمل في بيئة أكثر استقرارا.

إن عملية التغيير بوصفها استجابة للتحولات الجارية في البيئة الخارجية لم تعد خيارا عند القائمين على التسيير، وإنما حتمية تفرضها ضرورة البحث عن التكيف والبقاء. كل ذلك بالاعتماد على مفهوم المؤسسة كنظام مفتوح له علاقات تأثير متبادل مع ما يحيط به.

ومهما كان نوع عملية التغيير(شامل، جزئي، مادي، مع نوي/سلوكي) فإن المعلومات التي توفرها اليقظة الإستراتيجية كنشاط للرصد والمتابعة ضرورية لنجاح تلك العملية وبلوغها لأهدافها. إلا أن إمكانية استغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية والاستفادة منها في الدفع نحو التغيير، تكيفا

واستباقا، يتوقف على أن تملك المؤسسة التي تتبنى نشاط اليقظة الإستراتيجية القدرة التنظيمية على التغيير، والتي تظهر في مجموعة من الخصائص، وتعمل كمحددات لقدرة المؤسسة على القيام بالتغيير المناسب بناء على المعلومات التي تصلها نتيجة مراقبتها للبيئة.

ومع انتشار مفهوم العولمة الاقتصادية وارتفاع حدة المنافسة المحلية والعالمية، وأمام خطوات اندماج الاقتصاد الجزائري في نطاق الاقتصاد العالمي، فإن مؤسساته تجد نفسها مُجبرة على مواكبة مختلف التطورات الحاصلة فيه، وإدخالها كمعطيات يجب أخذها في الحسبان بتبني عمليات تغيير من أجل تكيفها مع المستجدات الخارجية، وكذا عند اتخاذها للقرارات ذات التأثير على الاستراتيجيات المتبعة لممارسة أنشطتها.

وكل هذا في إطار السعي إلى جعل المؤسسة أكثر قدرة وقابلية للتكيف مع البيئة الحالية أو المتوقعة ومساعدتها على حل المشاكل التي تواجهها و/أو استغلال الفرص المتاحة عن طريق تزويدها بالمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات وإجراء عملية التغيير المطلوبة، بتبني اليقظة الإستراتيجية كنشاط أساسي وكعملية مستمرة بالنسبة للإدارة، وكوسيلة لا غنى عنها لتحقيق التكيف.

ومن خلال ما ذكرنا تظهر لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها كما يلي:

كيف تساهم اليقظة الإستراتيجية في التغيير بالمؤسسة الاقتصادية؟

إن هذه الإشكالية تؤدي بنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1. ما هو تأثير اليقظة الإستراتيجية على الدفع للقيام بالتغيير وعلى إدارته في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

2. هل يوجد أثر لمحددات أخرى تؤثر في مدى استفادة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من معلومات اليقظة الإستراتيجية في التغيير؟

3. هل يوجد تأثير للعوامل الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على اليقظة الإستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

4. هل يوجد تأثير للعوامل الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) على التغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على التغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لنظام معلومات اليقظة على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول نظام معلومات اليقظة تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التغيير تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أهمية التغيير ودوافعه تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة التغيير تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذا البحث من خلال إظهار دور اليقظة الإستراتيجية في استمرارية حياة المؤسسة بدعم قدرتها على التكيف بمسايرتها للتغيرات والتطورات المتلاحقة في بيئتها، وكذا أهمية المعلومات المتاحة وضرورتها للمسيرين في عملية التغيير الخاصة بالمؤسسة ككل، أو بعدد من الوظائف أو المستويات الإدارية الموجودة داخلها.

ولهذا البحث أهمية أخرى أيضا على المستوى التطبيقي للمؤسسات الجزائرية، إذ من خلاله نحاول إبراز ضرورة تكيُّف المؤسسة مع الظروف الحالية للبيئة المتميزة بالتغير المستمر بالاعتماد على اليقظة الإستراتيجية وإدراك أهميتها في ذلك.

الدراسات السابقة:

ونذكر هنا بعض الدراسات السابقة المتعلقة باليقظة الإستراتيجية، ودراسات سابقة متعلقة بالتغيير.

الدراسات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية:

-دراسة*Galland S*.[1]: تقاسم الخبرة والمعرفة التقنية في إطار اليقظة الإستراتيجية: مساعدة للإبداع واتخاذ القرار.

هدفت الدراسة إلى البحث في نشاط اليقظة الإستراتيجية من حيث كونه إطار لتبادل المعلومات والمعرفة وتقاسمها بشكل مفيد. وركز الباحث على كيفية الاستفادة من ذلك في مساعدة كل من الإبداع واتخاذ القرار بفضل المعلومات التي يقدمها نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية ويعمل على نشرها بعد الحصول عليها من بيئة المؤسسة.

-دراسة Lesca N.,[2]: بناء المعنى: حالة اليقظة الإستراتيجية والاستغلال الجماعي لإشارات التحذير المسبق.

عمل الباحث في هذه الدراسة على فهم وإعطاء المعنى المفيد وتشكيل معلومات قابلة للاستغلال انطلاقا من إشارات التحذير المسبق، والتي عادة تكون غير واضحة المعنى وغير مكتملة وتحتاج لعملية بناء معنى بتجميعها ووضعها في سياق البيئة التي تمارس فيها المؤسسة أنشطتها.

-دراسة رويبح[3]: نحو أداة للمساعدة على معالجة المعلومات المجزأة وغير المؤكدة.

---

[1] Galland, S. «*Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision*», Thèse du doctorat, sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, 2005

[2] Lesca, N. «*Construction du sens : Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*», Thèse du doctorat, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, 2002

[3] Rouibah, K. «*Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines*», thèse du Doctorat ès génie industriel (option sciences de gestion), Institut National Polytechnique de Grenoble, 1998

اهتم فيها الباحث بمحاولة الوصول لطريقة عملية تسمح بمعالجة المعلومات التي يتم جمعها، مركزا على المعلومات المجزأة وغير مؤكدة، بما يتيح بعد ذلك استغلالها وبالتالي الاستفادة منها في التسيير بناء على التطورات التي تنبئ عنها تلك المعلومات.

الدراسات المتعلقة بالتغيير:

-دراسة نجيمي[1]: دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير.

سعى الباحث في هذه الدراسة إلى تحديد دور نظم المعلومات الداخلية في جعل عملية التغيير أكثر فعالية، بأن تحقق أهدافها، بالاعتماد على نشر المعلومات الضرورية في كل مرحلة من مراحل التغيير، بما فيها توضيح أهداف التغيير وتحديد الصعوبات والعراقيل وتذليلها، وكذا متابعة تطور عملية التغيير بشكل مستمر وتبادل المعلومات ونشرها للأطراف التي تحتاج إليها في أثناء ذلك كله.

أهداف الدراسة:

- البحث في مفهوم اليقظة الإستراتيجية مع التعرض لمختلف مكوناتها ولكيفية تنظيمها؛
- إظهار أهمية تبني مفهوم اليقظة الإستراتيجية وتطبيقه بما يسمح باتخاذ القرارات الهادفة إلى التفتح على البيئة من أجل مواكبتها؛
- معرفة وفهم أهم المحددات التي تتحكم في درجة استفادة المؤسسة من نظام اليقظة الإستراتيجية في الحث على التغيير وإنجاحه؛
- معرفة مدى الاهتمام الذي تحظى به اليقظة الإستراتيجية في إدارة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعملية التغيير، وكذا جانبا من ممارساتها فيما يتعلق بالمعلومات واتخاذ القرار الخاص

[1] عيسى نجيمي، دور نظم المعلومات في تفعيل التغيير–دراسة ميدانية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة. 2009

والمرونة التي تتمتع بها في القيام بالتغيير، والإبداع المتاح ممارسته أمام أعضائها وإمكانيات التعلم بها.

أسباب اختيار الموضوع:

- تخصصنا الدراسي القريب من الموضوع ورغبتنا الشخصية في تناوله؛
- ضرورة إظهار اليقظة الإستراتيجية كنشاط يسمح للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمواكبة التطورات المتلاحقة التي تشهدها بيئتها التنافسية وتمكنها من إحداث التغيير الملائم واتخاذ القرارات المناسبة بالاعتماد على المعلومات؛
- تحليل العوامل التي تؤثر في تبني نشاط اليقظة والاستفادة منه في التغيير، وكذلك الخصائص التنظيمية التي تحد من قدرة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التغيير من أجل التكيف أو الاستباق.

منهج الدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي من أجل التطرق لمفهوم اليقظة الإستراتيجية بمختلف جوانبه كوظيفة على قدر من الأهمية في المؤسسات الحديثة، وتوضيح دوره في تزويد المسيرين بمعلومات تساعدهم وتسمح لهم بالمواكبة المستمرة والشاملة لما يحدث أو يمكن أن يحدث في البيئة الخارجية، وهو ما من شأنه جعل المؤسسة في حالة تكيف مع بيئتها التنافسية وبيئتها الخارجية بشكل عام، وهذا من خلال دراسة العلاقة بين نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية وعملية التغيير وأهميته في ذلك، وعلى المنهج التحليلي في محاولة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والوقوف على وضعيتها في هذا الجانب وتحليلها بشكل واف، والخروج بنتائج تؤكد أو تنفي صحة فرضيات البحث، وتجيب على الإشكالية الرئيسية موضوع الدراسة.

وتمت الاستعانة بالمسح المكتبي (كتب بالعربية وبالفرنسية وبالمقالات العلمية والمداخلات والرسائل والمواقع الإلكترونية المتخصصة)، في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على دراسة لعدد من المؤسسات وهذا باستعمال الأدوات المناسبة.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعة لهذه لدراسة نظريا في وجود ودور نظام المعلومات الخاص باليقظة الإستراتيجية كأحد الأنشطة المهمة في الإدارة الإستراتيجية في الدفع نحو القيام بعملية التغيير والمساعدة في أن تحقق أهدافها المتمثلة أساسا في استباق تغيرات بيئتها وممارسات منافسيها، أو على الأقل في جعل المؤسسة متكيفة مع بيئتها الخارجية، وفي المكان فإن الدراسة ستتناول عددا من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للإطلاع على مدى اهتمامها بممارسة نشاط اليقظة الإستراتيجية والاهتمام بالمعلومات التي تساعدها على فهم بيئتها، وتحديد الصعوبات التي تواجهها في ذلك.

هيكل الدراسة:

نحاول دراسة العلاقة المركبة التي تربط المؤسسة ببيئتها الخارجية، والتركيز على أهمية التغيرات الحاصلة فيها وتأثيرها على وجود ونشاط المؤسسة، والمعلومات المستمدة منها لمواكبة التغيرات المستمرة. ويبرز نظام اليقظة الإستراتيجية كحلقة وصل بينهما بما يتيحه من معلومات لإدارة المؤسسة تساعدها في إحداث التغيير. ومن ثم دراسة مدى الأهمية التي توليها المؤسسات الجزائرية لنظام اليقظة الإستراتيجية، وكذا مدى استعانتها به كمزود رئيسي بالمعلومات التي تسمح بإحداث وإنجاح عمليات التغيير المطلوبة للتأقلم المستمر ومواكبة البيئة المتسمة بالتغير السريع.

مصطلحات الدراسة:

بيئة المؤسسة، اليقظة الإستراتيجية، المعلومات، التغيير، اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، التعلم، التكيف، الاستباق، القدرة التنظيمية على التغيير.

محتوى الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وآخر يتعلق بالجانب الميداني. وسنتطرق في الفصل الأول إلى بيئة المؤسسة، بمفاهيمها ومكوناتها، وخصائصها. كما ونمر على النظريات المختلفة التي درست وحاولت تفسير علاقة المؤسسة ببيئتها. ونذكر خصائص بيئة الأعمال الحالية في ظل العولمة، ومن ثم مراقبة البيئة في الاقتصاد الجديد.

أما في الفصل الثاني فسنركز على اليقظة الإستراتيجية وأنواعها ووظائفها وأهدافها وجدواها، وكذا والتطور التاريخي للمفاهيم المرتبطة بمراقبة البيئة إجمالا. ليكون ممكنا بعد ذلك دراسة المعلومات ومراحل اليقظة الإستراتيجية، ونظام اليقظة والموارد الضرورية لوضعه والشروط المطلوبة لنجاحه.

وفيما يتعلق بالفصل الثالث من هذه الدراسة فسيكون مخصصا لليقظة الإستراتيجية والتغيير في المؤسسة الاقتصادية، بما يتضمنه من إطار نظري للتغيير، والتكيف والاستباق والقدرة التنظيمية على التغيير بأبعادها الثلاثة. وفي الخير سوف نتطرق للمعلومات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية ومحددات أخرى للتغيير، على نحو يظهر دورها في الدفع للقيام بالتغيير في المؤسسة.

وأما الفصل الأخير فسيتم فيه تحليل مختلف البيانات بعد إظهار الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات من عدمها، ومعرفة نتائج الدراسة، والوصول في الأخير إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات المناسب.

الفصل الأول

الفصل الأول

المؤسسة الاقتصادية في بيئة متغيرة

تمهيد:

إن البيئة هي مصدر الموارد التي تمكّن المؤسسة من مزاولة أنشطتها والاستمرار وبالتالي البقاء، كما أنها تستقبل مخرجاتها. وهذة البيئة، التي تعد المؤسسة جزءا منها، تضم مجموعة من الفاعلين والعوامل والمتغيرات التي تؤثر في نشاط ومصير المؤسسة بدرجات متفاوتة، وتتأثر هي أيضا بسلوك المؤسسة. وتميل بيئة الأعمال في الوقت الحاضر أكثر فأكثر إلى التعقيد والاضطراب، مما يولد عدم التأكد بالنسبة لجميع الفاعلين فيما يتعلق بنتائج القرارات والخيارات التي يتم السير فيها. إن عدم التأكد هذا لم يعد حالة عابرة، وإنما صفة ملازمة لميادين الأعمال في شتى القطاعات.

ونجمت حالة التعقيد المتزايدة في البيئة، وعدم التأكد المرافق لها، عن تشابك العلاقات وارتفاع وتيرة التغيرات في عالم يشهد طورا متقدما من عولمة مست كل ما يتعلق بأنشطة المؤسسات. لقد أصبح عدم التأكد، بوصفه عدم معرفة بالمستقبل والتغيرات المقبلة، من خصائص الاقتصاد العالمي الذي أضحى أكثر نزوعا للاعتماد على الإبداع بمفهومه الشامل، وعلى كل ما هو غير مادي في المدخلات والمخرجات، ونوع العلاقات التي تربط الفاعلين فيه، وهو يشهد سيادة قطاع الخدمات أيضا.

تفرض البيئة التنافسية، بخصائصها الحالية، على المسيرين التخلي عن أنماط التسيير التقليدية، المعتمدة على فرضية استمرار ما كان في الماضي، إلى توجه جديد أكثر إيجابية ومبادرة، وهذا من

حيث الرغبة في استباق التغيرات وعدم الخضوع لنتائجها السلبية. ولا يكون هذا إلا بتخيفض عدم التأكد إلى الحدود الدنيا، عبر مراقبة البيئة لمعرفة ما يحدث وما قد يحدث في المستقبل.

وبناء على هذا، سوف نتناول في هذا الفصل:

- بيئة المؤسسة؛
- نظريات المؤسسة–بيئة؛
- بيئة الأعمال المعاصرة في ظل العولمة؛
- مراقبة البيئة في الاقتصاد الجديد.

1.1.بيئة المؤسسة:

إن مصطلح البيئة الذي نحاول فهم ماهيته وتحديد خصائصه، ظهر أساسا من إجراء عملية تناظر ما بين ارتباط المؤسسة بما يحيط بها من جهة، والكائن الحي وعلاقته ببيئته الطبيعية من جهة أخرى (علوم الأحياء). والاعتماد على هذا التناظر، بإسقاط مفاهيم العلوم التجريبية على ميدان العلوم الاجتماعية، وميدان الأعمال بالتحديد، يساعد في الحصول على مدخل يتميز بالشمول لفهم العلاقات المتشابكة التي تربط المؤسسة مع بيئتها. ويكون هذا المدخل متجاوزا بالتالي الفكر الكلاسيكي المستند على نظرة تقول بقدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستمرار والبقاء بمعزل عما يجري في محيطها، بالاعتماد فقط على مبادئ التسيير العلمي والرشيد.

1.1.1.مفهوم بيئة المؤسسة ومكوناتها:

سنحاول في ما يلي تحديد مفهوم بيئة المؤسسة وإظهار أهم تصنيفاتها، ثم ذكر تفصيلي لمكوناتها المختلفة.

1.1.1.1.مفهوم بيئة المؤسسة:

حسب A-C. Martinet & A. Silem، المقصود بالبيئة في علوم التسيير: «مجموع العوامل الاجتماعية والاقتصادية التي تؤثر على حياة المؤسسة: المنافسة، الدولة، التشريعات الاجتماعية والمالية والتجارية، وكذلك جماعات الضغط، النقابات، جمعيات حماية المستهلكين، وغير ذلك. كما يوجد هناك أيضا المحيط سياسي، اقتصادي اجتماعي وتقني»[1].

وفي تعريف آخر نجد بأن بيئة المؤسسة هي كل ما هو موجود خارج المؤسسة: التكنولوجيا(التقنية التي تستخدمها)، طبيعة منتجاتها، الزبائن والمنافسون، المؤسسات الأخرى،

[1]Martinet, A-C. et Silem, A.(sous la dir), ***Lexique de Gestion***, 8éd, Paris: DALLOZ, 2008, p260

المناخ السياسي والاقتصادي..الخ، فهي بالمحصلة مجموع الموارد التي من الضروري بالنسبة لها التحكم بها، والتي تقيم معها علاقات تبادل[1].

تشترك التعريفات المقدمة لبيئة المؤسسة في القول بأن بيئة المؤسسة تضم أو تجمع كل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والسياسية والقانونية(التشريعية)، التقنية التي لها أثر على حياة المؤسسة وعلى طريقة ممارستها لأنشطتها ووظائفها.

وقد يبدو تعريف البيئة بديهيا: "هي كل ما ليس من المؤسسة، وله علاقة معها"، لكن هذا التعريف يكتنفه الغموض، خاصة مع توسع وانتشار المؤسسة–الشبكة[2]. تزداد صعوبة تحديد ما هو خارج المؤسسة عما هو بداخلها، إذ إن ظهور المؤسسة–الشبكة يضاعف من صعوبة وضع حدود فاصلة ما بين المؤسسة ومحيطها. إن تنوع أنشطة المؤسسات واتساع المدى الجغرافي الذي تتمدد فيه، ظهور العمل عن البعد، التخلي عن الأنشطة الثانوية ليقوم بها الآخرون(Externalisation)، الاعتماد على الموارد غير الملموسة، وكذا المنتجات غير المادية، كلها تحولات زادت من التداخل بين المؤسسة والأطراف الأخرى في بيئتها.

ويمكن اعتبار بيئة المؤسسة ذلك "الكل متعدد السياقات الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها ووظائفها، والذي يضم الموارد التي تحتاجها، والعوامل والمتغيرات ذات التأثيرات المتفاوتة على حياتها". أو:" هي مجموع المؤثرات الخارجية التي ينتج عن تفاعلها مع المؤسسة الموارد والقيود، والفرص والتهديدات".

---

[1] DE Bruecker, R. ***Stratégies organisationnelles***, Paris :Economica, 1995, p26

[2] Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. ***Les théories de l'organisation et de l'entreprise***, Paris :Ellipse Éditions, 1999, p123

جدول رقم(01): المؤسسة وبيئتها

مدخلات من البيئة	عناصر التحويل (المؤسسة)	مخرجات إلى البيئة
بيئة اجتماعية: - قيم، أخلاق،مبادئ اجتماعية؛ - جماعات الضغط؛ - تحولات جارية. **بيئة مادية:** - موارد؛ - تكنولوجيا. **بيئة سياسية:** - جوانب قانونية؛ - الحكومات المركزية والمحلية. **بيئة اقتصادية:** - العرض والطلب؛ - أسعار البيع، تكاليف الشراء؛ - الواردات. - أخرى.	- المسيرون؛ - العاملون؛ - الهيكل التنظيمي؛ - الأهداف، الخطط، التوجهات والسياسات؛ المسؤوليات؛ - اتخاذ القرار؛ - التحفيز؛ - الموارد؛ - عمليات؛ - أفكار؛ ...أخرى.	- تأثيرات اجتماعية؛ - تأثيرات اقتصادية؛ - تأثيرات على نظام القيم والأخلاق في المجتمع؛ - تأثيرات سياسية؛ - تأثيرات قانونية؛ - تأثيرات تجارية؛ - نوعية الحياة أثناء العمل؛ - فعالية؛ ...أخرى.

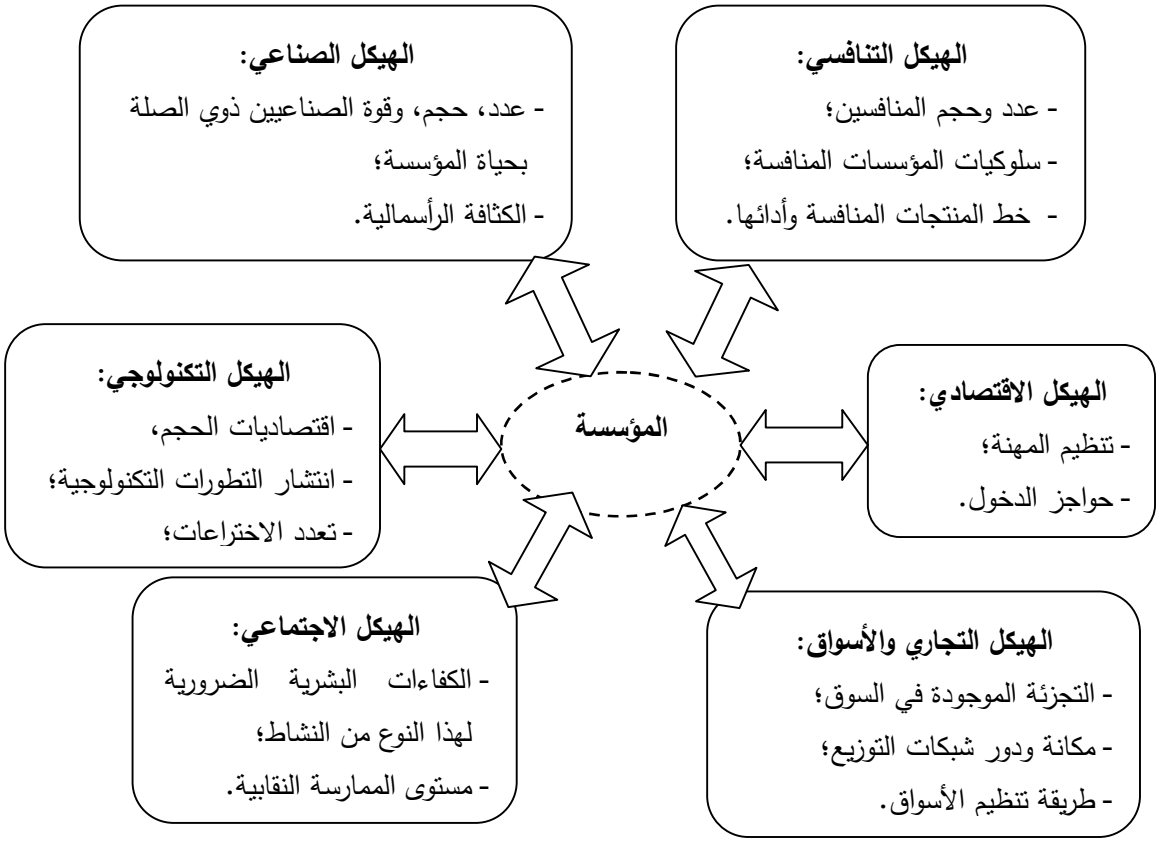
Source: Gagnon, P-D. et al, ***L'entreprise***. 2éd, Québec : Gaëtan Morin éditeur, 2000, p25

إن المؤسسة باعتبارها نظاما يرتبط بعلاقات متبادلة مع باقي الأنظمة الفرعية الأخرى المشكّلة للنظام الأعم الذي تمارس فيه، تمثل مركز تحويل(عمليات) لمجموع المدخلات المستمدة من بيئتها العامة والخاصة، وتتأثر أنشطتها بنوعية تلك المدخلات، وكذلك بتأثيرات بيئتها أثناء عمليات التحويل. هذا من جهة، ومن جهة أخرى تؤثر هي في بقية مكونات بيئتها بقصد أو بغير قصد من خلال المخرجات الناجمة عن العمليات والأنشطة والوظائف التي تقوم بها.

وبالاعتماد على علاقات التأثر والتأثير التي تربط المؤسسة مع بقية العناصر في بيئتها الكلية كأساس للتصنيف، نجد أن بيئة المؤسسة تنقسم إلى بيئة خاصة (مباشرة)، وأخرى عامة (غير مباشرة).

– البيئة الخاصة للمؤسسة: تتشكل البيئة الخاصة، أو المباشرة، من مجموعة عناصر تؤثر مباشرة في المؤسسة، وتستطيع المؤسسة بدورها التأثير فيها قليلا أو كثيرا (بدرجات متفاوتة). والتأثير على هذه العناصر من طرف المؤسسة يكون بحسب أهمية المؤسسة (الحجم، القدرة المالية، الانضمام إلى مجموعة أخرى).

والشكل الموالي يُظهر مختلف الهياكل التي تشكل البيئة الخاصة للمؤسسة:

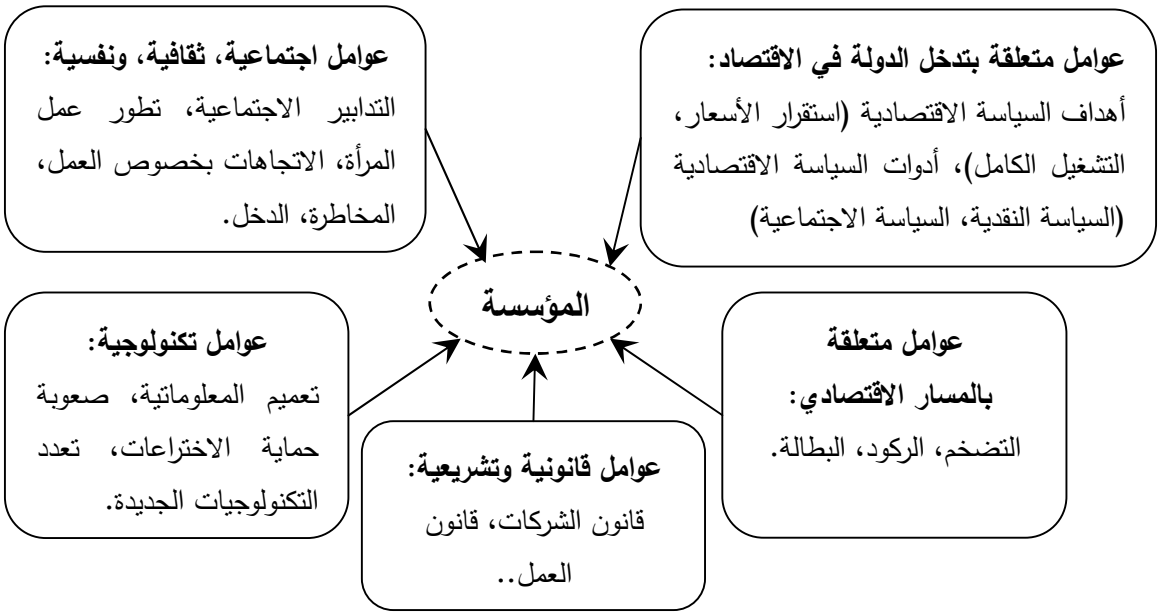


شكل رقم(01): البيئة الخاصة للمؤسسة

Source : Darblet, M. et al, ***Notions fondamentales de gestion d'entreprise***, Paris : Éditions Foucher, 1998, p30

– البيئة العامة للمؤسسة: تضم البيئة العامة للمؤسسة، وتسمى كذلك بالبيئة غير المباشرة، جميع العوامل أو العناصر التي بإمكانها التأثير على المؤسسة دون أن يكون لهذه الأخيرة تأثير عليها أو تعديلها. ويكون تأثيرها على كل المؤسسات التي تمارس في دولة أو منطقة معينة.

تضم البيئة العامة مجموعة من المتغيرات التي لا يمكن التحكم فيها. وهي متغيرات خارجية يصعب تعديلها أو التأثير فيها من قِبل المؤسسة، وتتمثل في: متغيرات اقتصادية(مؤشر غلاء المعيشة، الدورات الاقتصادية..)، متغيرات اجتماعية(الأعراق، الديانات، معدل الزيادة الطبيعية..) متغيرات سياسية(التنمية الجهوية، اللامركزية..) متغيرات تكنولوجية(الإعلام الآلي، الروبوتيك..)، متغيرات مادية (المواد الأولية، الموارد الأخرى..) متغيرات مالية(المنافسة، معدل الفائدة..) متغيرات بشرية (توظيف العاملين، النقابات..)[1].



شكل رقم(02): البيئة العامة للمؤسسة

Source : Darblet M. et al, op-cit. p29

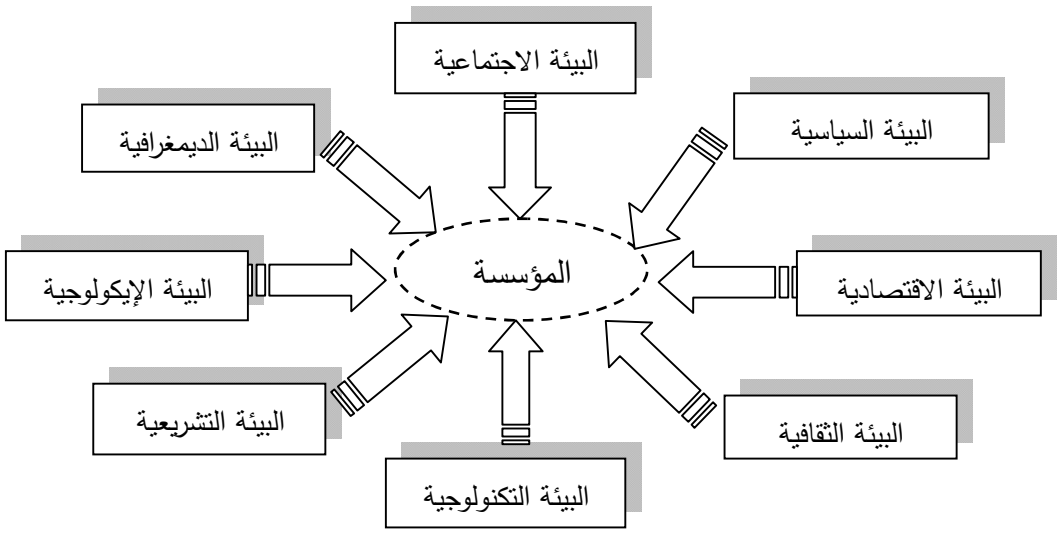
[1]Gagnon, P-D. et al, op-cit. p24

2.1.1.1.مكونات بيئة المؤسسة:

يمكن النظر إلى بيئة الأعمال التي تنتمي إليها المؤسسة من عدة جوانب، فهي ذات أوجه متعددة، يمثل كل منها واقعا مفروضا من الضروري بالنسبة إليها أخذه في الاعتبار. ويحتوي كل جانب أو مكون من مكونات البيئة قيودا وعراقيل، ولكن أيضا معطيات وفرصا قد تفتح آفاقا جديدة أمام المسيرين فيما يخص تحسين التسيير بشكل تكيفي، ويتيح للمؤسسة تحقيق أهدافها المتعددة.

ويبرز الشكل الآتي مختلف مكونات بيئة المؤسسة، والتي يحتوي كل منها على قيود يجب الخضوع لها، وفرص يمكن استغلالها. وجدير بالذكر أن عملية الفصل ما بين هذه المكونات، والتطرق إليها بشكل منفصل هو عمل نظري بحت، ففي الواقع هناك تداخل وتشابك فيما بينها. كما أن ذكرها بترتيب معين لا يؤشر على أهميتها النسبية مقارنة ببعضها البعض، إذ تتوقف أهمية أي مكون بالنسبة لبقية المكونات على عدد من العوامل، مثل: طبيعة نشاط المؤسسة، أهدافها، خصائص البلد أو الجهة التي تمارس فيها نشاطها، توجهات المسيرين..وغيرها.

بالنسبة لبعض هذه المكونات، يتم تناولها باعتبارها مكونا واحدا، وهذا بالنظر إلى التقارب والترابط الوثيق ما بينها كبيئات فرعية. وهذا ينطبق على: البيئة السياسية، البيئة القانونية، والبيئة الاجتماعية، البيئة الثقافية، البيئة الديموغرافية، والبيئة التنافسية، البيئة الاقتصادية، البيئة التجارية.



شكل رقم(03): مكونات بيئة المؤسسة

Source : Helfer, J-P. et al, ***Management, stratégie et organisation***, 7éd, Paris : Librairie Vuibert, 2008, P81

1.2.1.1.1. البيئة السياسية والتشريعية:

تؤثر السلطة السياسية في أنشطة المؤسسة، وهذا لكونها الجهة الشرعية المخولة بإصدار القوانين والتشريعات التي تخضع لها جميع المؤسسات، أو قطاع نشاط بعينه. إن التشريعات والقوانين التي تسنها السلطات السياسية في أي بلد تعتبر بمثابة قيود أو على الأقل ضوابط تحد من حرية المؤسسات في التصرف، وتضعها في الإطار الذي ترغب به، والذي ترى أنه يحقق مصالح البلد، بتوجيه نشاط المؤسسات على هذا النحو أو ذاك.

وبما أن المؤسسة هي أداة أساسية للتنمية، تتخذ السلطات السياسية إجراءات في هذا الصدد. ولا ينتج عن تدخل الحكومة دوما عراقيل، فقد تبادر بمساعدة المؤسسات. وتأخذ هذه المساعدة في العادة شكل دعم لتحسين التسيير، الإبداع، التمويل، كما قد تتعلق بالجوانب التالية: التشغيل، الحفاظ على الطاقة وترشيد استغلال الموارد[1].

[1] Gagnon, P-D. et al, op-cit. p25

وتتضمن البيئة السياسية كذلك اللوبيات وجماعات الضغط والمصالح، والتي تدفع نحو إصدار قوانين وتشريعات تؤثر في نشاط المؤسسة، كما أن عدم الاستقرار السياسي يكون مصدر صعوبات عند اتخاذ القرارات بعيدة المدى أو تبني استراتيجيات تطوير[1]. ولهذا على المسيرين أن يقيّموا باستمرار درجة المخاطرة السياسية، وأن يولوا الاهتمام لأدنى تغيير سياسي، وبصفة عامة تمثل البلدان التي لها تقاليد ديمقراطية وبرلمانية أقل درجات المخاطرة بالنسبة لمسيري المؤسسات[2]. ويمكن أن نضيف في هذا الشأن مدى الانفتاح السياسي وتأثير سلطة الإعلام، وشيوع الشفافية في التعاملات الاقتصادية داخل البلد، وقوة الجهاز القضائي، وإمكانية خضوع السلطات لضغوط المؤسسات الكبرى وأصحاب المصالح.

ويدرج بعض الكتّاب البعد المحلي في إطار البيئة السياسية والتشريعية، إذ إن توطن المؤسسة في بيئة محلية ما قد ينجم عنه جملة من العوامل الإضافية الواجب أخذها في الحسبان. وتتخذ السلطات المركزية والمحلية في العادة عدة إجراءات تحفيزية من أجل اجتذاب المؤسسات أو أحد فروعها لتشجيعها على التوطن والعمل هناك. ومن أمثلة تلك الإجراءات: تخفيضات معتبرة أو إلغاء تام للضرائب، تسهيلات في الإقراض، تبسيط الإجراءات الإدارية، منح رخص البناء والاستغلال، توفير عقارات صناعية ومحلات خاصة للمؤسسات الناشئة[3].

إن تواجد مؤسسة أو أكثر على المستوى المحلي له آثار على البيئة المحلية. وهذه الآثار لا تدخل في محاسبة المؤسسة، لكنها تمثل مخرجات إضافية تنتج عن مزاولتها للنشاط في تلك البيئة،

---

[1] Gilbert, J.B Probst et al, ***Organisation et management****, livre II: Gérer le changement organisationnel*, Paris : Éditions des Organisations. 1997, P158

[2] Harrison, A. et al, ***Business international et mondialisation***, traduit de l'anglais par: S. Fongang. Bruxelles : De Boeck Université. 2004, P125

[3] Darblet, M. et al, op-cit, p32

وتنقسم إلى آثار إيجابية (مناصب عمل، تطوير التنمية المحلية، جباية محلية) وسلبية (منافسة للمؤسسات المحلية، التلوث)[1].

وبالنسبة للإطار التشريعي[2]، تتأثر المؤسسة بما يصدر من قوانين وأنظمة جديدة أو معدلة، كقانون الاستثمار، قانون الشركات، التشريعات الخاصة بالصحة والأمن والبيئة، قانون العمل، قوانين المنافسة. فالتغير في قوانين الجباية على سبيل المثال، يؤدي إلى تأثر المؤسسات، سلبا أو إيجابا، في التسيير والتوقعات المالية للمؤسسات المحلية، وكذا تلك التي تريد الدخول إلى بلد ما.

وفي هذا الصدد، تبرز أهمية اختيار المؤسسة لشكلها القانوني، لأنه يؤثر في حقوقها وواجباتها، ويتيح لها الليونة الضرورية للتكيف السريع، كما قد يوفر مزايا ضريبية. ومن جانب آخر فإن قانون الملكية الفكرية السائد يحمي براءات الاختراع، النماذج، العلامات المسجلة من قبل الفرد أو المؤسسة، كما يحمي حقوق المؤلف في مجالات الآداب والفنون (التصوير الفوتوغرافي، الأفلام، الفيديو، التسجيلات الصوتية، والبث الإذاعي).

2.2.1.1.1. البيئة الطبيعية (الإيكولوجية):

منذ بداية سنوات1980، زاد الاهتمام العام بالنشاط الاقتصادي للمؤسسات لجهة إضراره بالبيئة. تلوث في الأرض وفي الجو، استنزاف للموارد غير المتجددة، النفايات الضارة، تدهور المواقع الطبيعية والحياة البرية، التصحر، الاحتباس الحراري، الكوارث الطبيعية الناجمة عن اختلال التوازن البيئي نظرا للارتفاع في المستوى العام لحرارة الكوكب، كلها نتائج تمخض عنها ذلك النشاط الذي كان يمارس غالبا بلا قيود وبلا رقابة.

---

[1] Ibid, p33

[2] Voir: - Gilbert, J.B Probst et al, op-cit. P156
- Harrison, A.et al, op-cit. P137

أصبح الجانب البيئي قيدا قويا على المؤسسات الالتزام به عند ممارستها لأنشطتها، وإظهار دورها الإيجابي في الاهتمام بالبيئة الطبيعية والحفاظ عليها. وقد فرض ذلك عليها ازديادُ الوعي العام بمخاطر أي نشاط اقتصادي لا يراعي الجانب البيئي، وكذا وضع تشريعات وقوانين في مختلف بلدان العالم تحد من التدهور المستمر للبيئة الطبيعية الناجم عن النشاط الاقتصادي للمؤسسات غير المسيطر عليه بيئيا.

هناك ثلاثة فاعلين أساسيين بإمكانهم التأثير على المؤسسة لتوجيه سياستها لجعل منتجاتها وممارساتها الصناعية أقل إضرارا بالبيئة، وهؤلاء هم: المساهم، السياسي، والمستهلك[1].

بالنظر لقوة تأثير كل منهم فإن السياسي هو أكثر من حصل على نتائج ملموسة، نظرا لامتلاكه السلطة الجبرية، أما المساهم فلا يؤدي حتى الآن دورا محوريا، بالرغم من تبني مؤسسات كثيرة ما يسمى بالاستثمارات المسؤولة اجتماعيا. أما المستهلك فقد ارتبط لديه، ولوقت طويل، مفهوم المنتج البيئي بقيد مزدوج: سعر مرتفع، وغالبا مع أداء أقل. وفي ظل هذا الوضع فإن اقتناء منتجات بيئية يتعلق بمسألة أخلاقية، وبالتالي فهو لا يحفز سوى فئة قليلة من المستهلكين.

بعدها بدأ يحدث تغير تدريجي، حيث صار المستهلكون يهتمون أكثر بالرسائل الإيكولوجية من قِبل أغلب المؤسسات التي تنتج السلع ذات الاستهلاك الواسع، كما عرفت المؤسسات الأثر التجاري للرسالة البيئية. وزاد الوعي بالخطر البيئي بفضل دور الدولة والإعلام، وكذلك بواسطة شخصيات مشهورة.

ونتيجة لضغط الرأي العام، وضعت الحكومات محفزات اقتصادية لتوجيه اختيارات المستهلكين، وشهد العامان2007 و2008 ارتفاعا غير مسبوق في أسعار الطاقة، مما ساهم في تفعيل تلك

[1] Voir: Neveux, G.«***La pression verte qui monte, qui monte***», Paris :L'Expansion Management Review, N°135. Décember2009, pp20-21

المحفزات. وتم اتخاذ عدد من الإجراءات، وفي ميادين متعددة، وحتى الجماعات المحلية وبضغط من الناخبين، أدرجت معايير بيئية في العروض والمناقصات التي تطرحها.

ويمكننا أن نلاحظ أن التطور الحاصل في الوعي البيئي، إنما يتعلق بالدول المتقدمة. ويختلف الوضع في الدول النامية، فعلى الرغم من الاهتمام المتزايد بالتنمية المستدامة، إلا أن اختلاف الأولويات والقدرات المتاحة يعيق تبني اختيارات بيئية مثلى.

وقد تم إطلاق تسمية المنتج النظيف على المنتج الذي لا يكون مضرا بالبيئة. يوصف منتج ما بالنظيف لسبب أو أكثر من الأسباب الآتية[1]:

- لا يحتاج في إنتاجه إلى استهلاك موارد طبيعية نادرة وغير متجددة (مع الأخذ بالاعتبار إمكانيات الاسترجاع وإعادة التهيئة)؛
- تم إعداده من تكنولوجيات نظيفة، والتكنولوجيات النظيفة تهدف إلى تخفيض النفايات الضارة بواسطة تحسينات في طرق الإنتاج وفي المنتجات نفسها؛
- لا ينتج عن توزيعه أو استهلاكه آثار ضارة بالبيئة أو الصحة.

مع الإشارة إلى أن مفهوم المنتج النظيف هو مفهوم نسبي، فالمنتج النظيف بالمطلق الذي لا يسبب ضررا في أي مرحلة من مراحل إعداد أو استعماله لا يوجد، ومن جانب آخر فإن منتجا لا يمثل سوى جانب إيجابي واحد بالنسبة للبيئة لا يعتبر نظيفا.

وفيما يتعلق بالكربون، يتم التمييز بين نوعين من المنتجات، منتجات مستهلكة للكربون، وأخرى خاملة[2]:

---

[1] Ingham, M. ***Management Stratégique et Compétitivité***, Bruxelles : De Boeck Université. 1995, p 290

[2] Neveux, G. op-cit. p23

- المنتج المستهلك للطاقة: مثل الأجهزة الكهرومنزلية، السيارات. وأغلبية استهلاك الكربون يتم أثناء استعمالها من طرف الزبائن طيلة مدة حياتها. كما توجد منتجات أخرى قليلة الاستهلاك للطاقة (المنتج الأخضر)، هي منتجات تستهلك طاقة أقل، بالاعتماد على البحث والتطوير، وعلى الموردين بإعطاء المؤسسة حلولا مبتكرة ومكونات جديدة، تسمح للمنتج بأن يكون أقل استهلاكا للطاقة.
- المنتج ضعيف الاستهلاك للطاقة(الخامل): ومن ضمنها الألبسة، المواد الغذائية، والهياكل القاعدية للنقل. بالنسبة لهذه المنتجات، فإن الجزء الكبير من الكربون يتم استهلاكه خارج المؤسسة. وهي منتجات تقع في نهاية سلسلة القيمة، وإنتاجها يتطلب عدة مراحل.

وقد جرى نقاش بين الاقتصاديين حول مختلف الطرق المتاحة للتدخل من أجل التحكم والتقليل من الانبعاثات. وتتمثل في[1]: وضع تشريعات، فرض الضرائب، أو نظام سوق الرخص. وقد تم استبعاد التشريعات لأنها تتطلب إجراءات وإمكانيات كبيرة ومكلفة جدا لتغطية كافة جوانب الحياة الاقتصادية، واعتبرت غير واقعية.

تمت المطالبة باستعمال الضرائب من أجل حماية البيئة منذ سنوات1920 من قِبل الاقتصادي الإنجليزي Pigou واقترح أن يُدرج ضمن تكاليف الإنتاج تقديرا معطى لحماية مكونات البيئة من المجتمع. واقترح أن يتم تثبيت هذه الضريبة–نظريا–عند مستوى تَعادُلِ التكلفة الحدية للضريبة مع الربح البيئي المستهدف. وكلما كان للمجتمع وعي بأهمية قيمة البيئة كلما قبل بضريبة مرتفعة، والعكس.

[1]Voir: de Perthuis, C. «***Un " new deal" face au défi climatique***». Paris :L'Expansion Management Review, N°135. Décembre 2009. pp20-21

ومن فوائد نظام الضريبة أنه يبين سعر الفحم المعروف من الجميع، وعيبها أنه يصعب المعرفة المسبقة لآثار السعر الجديد على مستوى الانبعاث[1]. وهذه الفكرة لم يتم تبنيها سوى على المستوى الوطني، وليس الدولي (فرنسا مثلا).

أما طريق السوق فهو المتبع لمكافحة التغير المناخي. واعتمد نظام سوق رخص الانبعاث أساسا على الأفكار المقترحة في سنوات1960 من طرف كل منJ. Dale & R. Coase ونفذت بنجاح في الولايات المتحدة ابتداء من عام1995 في إطار مكافحة الأمطار الحمضية. في هذا النظام يُحدد سلفا حجم الانبعاثات المسموح بها، ثم يترك للسوق تحديد السعر، وهي حالة موازية للضرائب، ولكن بشكل معكوس.

يتم بفضله معرفة السياسة البيئية المتبعة، ولكن مع عدم تأكد حول تكلفتها على الفاعلين الاقتصاديين. والآلية الخاصة بأسواق رخص الانبعاثات بسيطة، يُعبر عنها بالعبارة الإنجليزية(cap and trade)(سقف وتبادل). هذا السوق يتطلب في المقام الأول إيجاد الندرة بتسقيف الانبعاثات المرخصة أي وضع(cap)، وبعد تحديد السقف، يمكن تبادل حقوق الانبعاث النادرة بعد القيد الجديد المفروض على الفاعلين الاقتصاديين، وهو التبادل(trade).

ومن فوائد هذه الطريقة أنها تزيد من الفعالية الاقتصادية في مواجهة التغير المناخي، كما أنه في هذه الطريقة ليس السوق من يحدد أهداف السياسة البيئية، وإنما السلطات العمومية عند وضع سقف أعلى للانبعاثات.

وتبقى التكنولوجيات النظيفة ذات المزايا والفوائد على البيئة والمجتمع، وعلى الصناعيين، من أفضل السبل للحفاظ على البيئة والموارد الناضبة، برغم المعوقات التي تحول دون تبنيها، والتي

[1] Schubert, K. ***Pour la taxe carbone..La politique économique face à la menace climatique***, Paris :Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure,2009, p41

تتمثل في: حواجز هيكلية (مثل ضرورة اهتلاك التجهيزات الموضوعة سابقا، إستراتيجية الإبداع والاستثمار)، حواجز تتعلق بمسار المؤسسة (تطور السوق، الوضعية المالية للمؤسسة)[1].

وحسب Schmidheiny (1992) و Cramer (1990) فإن أهم الحواجز أمام تبني إجراءات احتياط من التلوث، وبالأخص التكنولوجيات، هي[2]:

- نقص المعلومات حول التكنولوجيات الجديدة في عالم المؤسسات، والمعلومات المتوفرة تتعلق بحلول في نهاية السلسلة (عند الخروج من المصنع)؛

- نقص الثقة في أن التكنولوجيات الجديدة ستكون قابلة للتطبيق اقتصاديا وتقنيا في الوضعية الحالية للمؤسسة المعنية، ومنطق الوقاية من التلوث (الذهاب إلى مصدر المشكلة) يؤدي إلى إعادة النظر بالطرق الحالية للعمل، وهو ما قد يعتبر في نظر القائمين على المؤسسة أمرا فيه مخاطرة؛

- ضعف التوعية والتكوين في مجالات البيئة ومراقبة التلوث؛

- المسار الاقتصادي غير الملائم، ونقص الموارد المالية بالنسبة للاستثمارات اللازمة لذلك؛

- وجود تجهيزات تم وضعها حديثا، ولهذا فهي بعيدة عن الاهتلاك؛

- ميول المسيرين، فكثير منهم يتصور أن حماية البيئة تكلف، بشكل إجباري، المزيد من الأموال، وبأنها مسألة هامشية وتصرِف المؤسسة عن أهدافها.

3.2.1.1.1. البيئة الاجتماعية–الثقافية:

تمارس المؤسسة أنشطتها ضمن سياق اجتماعي وثقافي يتميز بخصائص معينة، ومن الضروري أن يعرف المسيرون هذه الخصائص معرفة تامة من أجل أن تكون أنشطة المؤسسة وأهدافها والوسائل المستخدمة من طرفها في حالة توافق مع بيئتها الاجتماعية والثقافية.

---

[1] Ingham, M. op-cit. p291

[2] Ibid, p292

ويتعلق الجانب الاجتماعي بكل ما هو بشري داخل المؤسسة وفي ما حولها. فالجماعات داخل المؤسسة، كما التنظيمات الخارجية من نقابات، مكاتب تشغيل، مدارس التكوين المهني، جمعيات حماية المستهلك، تنظيمات أرباب العمل، وحتى سكان مدينة أو حتى ناحية، تمثل كلها الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة[1]، وهو ما يجعل للمؤسسات مسؤوليات ومهام إضافية تقوم بها لإرضاء أعضائها في الداخل وأطراف داخل المجتمع. وبالتالي فإن التغيرات الاجتماعية الحاصلة تكون محل متابعة من قِبل المسيرين، مثل تغيرات علاقات السلطة بين الطبقة العاملة وأصحاب المؤسسات(تعاظم دور النقابات)، أو ظهور أنماط جديدة من صراعات العمل[2].

من أجل ذلك، يأخذ المسيرون بعين الاعتبار الفروق الاجتماعية والميول الثقافية السائدة. ولهذه الاعتبارات أهمية عند اتخاذ القرارات حول بعث منتج في سوق خاص، أو في لحظة اختيار تقنية تجارية من أجل ترقية منتج ما[3].

ونتيجة للتطور الحاصل في الوعي الاجتماعي، والضغوط الممارسة من طرف الشركاء الاجتماعيين، ظهرت للمؤسسات أدوار جديدة خارج نطاق نشاطها الاقتصادي البحت، إذ أصبح عليها مسؤولية اجتماعية عليها أن تؤديها.

إن المؤسسة تمثل تجمعا بشريا(مجتمعا صغيرا) ينتمي إلى مجتمع أكبر. ويظهر تأثر وتأثير المؤسسة في محيطها الاجتماعي من خلال تفاعلات مستمرة بين الأطراف الداخلية ونظيرتها في المحيط الخارجي. ولذا يكون سلوك تلك الأطراف محكوم بمجموعة اعتبارات اجتماعية وثقافية

---

[1] Voir : - Gilbert, J.B Probst et al, op-cit. P159

- Forest, V. et Le Bas, C. «***Responsabilité sociale des entreprises et régulation économique***» Baudry B. et Dubrion, B.(sous la dir), ***Analyses et transformations de la firme : Une approche pluridisciplinaire***, Paris :Éditions La Découverte. 2009. P299 et suivantes.

-Gaudu, F.«***L'entreprise définie par ses responsabilités?***» Baudry B. et Dubrion, B.(sous la dir), ibid. p319 et suivantes.

[2] Darblet, M. et al, op-cit, p32

[3] Harrison, A. et al, op-cit. P131

مستمدة من بيئتها تلك، كما أن ثقافة المؤسسة التي تعتبر موجها أساسيا للسلوك البشري داخل المؤسسة تتأثر بثقافة مجتمعها، وإن كانت ليست مجرد انعكاس مباشر لها.

وتتجلي الاختلافات في البيئة الثقافية ما بين البلدان المتقدمة والبلدان الأخرى في النظر إلى العمل والعناصر المتعلقة به، السلوكيات في عالم الأعمال، شيوع الثقافة المادية، والنظرة إلى الوقت والمستقبل[1].

وقد أجريت عدة دراسات حول تأثير الثقافة في مختلف المجتمعات على الإدارة في المؤسسات وخصائص كل ثقافة. ومن بين هذه الدراسات دراسة Hofstide، والتي قام بإجرائها على مؤسسة متعددة الجنسيات، مركزا على الربط بين المؤشرات الخاصة بالثقافة الوطنية وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. وقد اعتمد على الأبعاد أو المؤشرات التالية[2]: البعد التدرجي، التحكم في عدم اليقين ،الفردية مقابل الجماعية، الذكورة مقابل الأنوثة، التوجه بعيد المدى أو قريب المدى .

هذه الأبعاد أو المؤشرات تساعد على التمييز ما بين الثقافات الوطنية المختلفة على أساس الخصائص التي تميّز كلا منها.

4.2.1.1.1.البيئة التكنولوجية:

يُنظر إلى العوامل التكنولوجية المتعلقة بطرق الإنتاج والتصميم، التوزيع، أو بالمنتجات ذاتها، على أنها ذات دور حاسم في إنجاح إستراتيجية المؤسسة، وفي الحفاظ على مكانتها في محيطها التنافسي ودعمها.

وتكتسي التكنولوجيا والتقنيات المستعملة من طرف المؤسسة أهميتها من كونها قد تكون مصدرا للتميز، وتخفيض تكاليف النفقات والوقت، وتجعل منتجات المؤسسة متماشية مع متطلبات وحاجات

---

[1] Voir : ibid, pp156-157-158

[2] Schermerhorn, J-R. Hunt J- G. et al, ***Comportement humain et organisation***, 3éd, Québec : Éditions de Renouveau Pédagogique. 2006. p71

الزبائن والمستهلكين، التي تتميز بالتطور السريع، وكذا تحسن من صورتها لديهم لتظهرها حريصة على إرضائهم.

إن قيام المؤسسات المتنافسة بالبحث الدائم عن التقنيات والعناصر الجديدة، الأعلى أداءً، الأقل تكلفة، الأقل خطورة في الاستعمال، والأكثر تناسبا مع متطلبات الزبائن، كلها تدعم التطورات المستمرة في البيئة التكنولوجية. وأصبح على كل المؤسسات أن تتكيف معها، أن تستثمر، أن تقوم بالتكوين، وتعيد التنظيم، من أجل الحفاظ (أو لدعم) وضعيتها في السوق[1].

أدت التطورات التكنولوجية المتلاحقة، وإمكانية الاستفادة منها، إلى إدراج أو ضم البعد التكنولوجي في إستراتيجية المؤسسة[2]. أصبحت الثورة الصناعية الثالثة (ثورة المعلومات أو الثورة الرقمية) مفروضة على المؤسسات، وساهمت في تعديل قوانين الميدان التنافسي، وراحت تتسابق نحو اكتساب واستخدام التكنولوجيا، الروبوت، الهندسة البيولوجية. وهذا الاضطراب في البيئة التكنولوجية يعتبر عاملا لعدم الاستقرار، وتحديا للمؤسسات في مواجهة المنافسة المحتدمة، والتي تتعلق بالتطورات التكنولوجية خاصة من طرف الدول النامية[3].

وبالنسبة لمنافسة الدول الأخرى، فإن نجاح المؤسسات اليابانية التي أسست استراتيجياتها على استغلال الإبداعات التقنية، كان من بين الأسباب الرئيسية وراء الاهتمام المتزايد بالبعد التكنولوجي في حياة المؤسسات. ويذكر P. Drucker أن اليابان هو أول بلد غير غربي يحوز على مكانة ضمن القوى الاقتصادية الكبرى في القرن 20م، وبه أيضا تم تصنيع أول حاسوب، مسجلا بداية

[1] Gilbert, J.B Probst et al, op-cit. P156
[2] Darblet, M. et al, op-cit, p367
[3] Ibid, p32

عصر المعلومات، ويضيف: "في هذا المجتمع تشكل المعرفة المورد الأول بالنسبة للأفراد، وبالنسبة لمجموع الاقتصاد"[1].

5.2.1.1.1. البيئة التجارية:

ويمكن للمؤسسة أن تستخدم نموذج التحليل الذي اقترحه M. Porter في صورة تحليل خماسي الأبعاد للصناعة ولعناصر المنافسة المختلفة، كما هو موضح في المخطط الموالي:

– المنافسون في القطاع: ويمثل هذا العنصر نقطة الارتكاز في نموذج Porter، فهو يمثل نقطة التقاء العناصر الأربعة الأخرى، إذ يجب على المؤسسة التعرُّف على ظروف المنافسة التي تميز قطاع نشاطها.

– قوة التفاوض لدى الزبائن: يتم تحليل عناصر القوة لدى الزبائن فيما يتعلق بالسعر، الجودة، آجال التسليم والخدمة، وذلك للوقوف على خصائصهم ومدى التزامهم وولائهم لمنتجات المؤسسة، وكذلك درجة التكامل الخلفي أو الأمامي الممكنة.

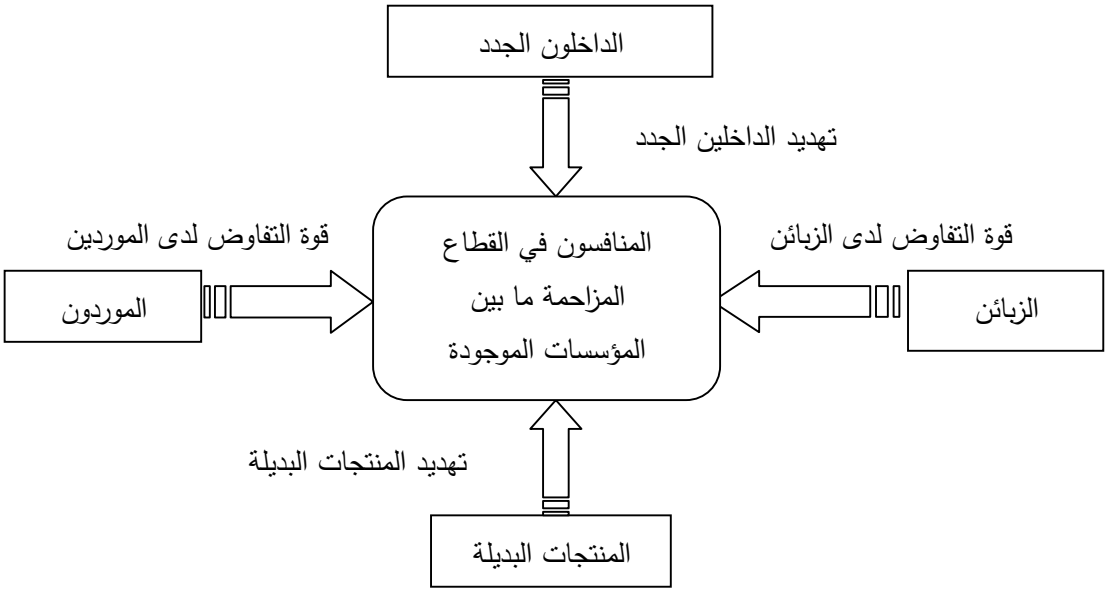
– قوة التفاوض لدى الموردين: يتم تحليل هذا العنصر، خاصة، من جانب مدى مساهمتهم في تحقيق الجودة، ومستويات التكامل الخلفي أو الأمامي فيما بينهم.

– تهديدات المنتجات البديلة: حيث تُعد من بين أهم العناصر المؤثرة في الصناعة، وبالتالي يجب تحليل ودراسة أثر هذه المنتجات على موقف ومركز منتجات المؤسسة.

– تهديدات الداخلين الجدد للقطاع: فلا يجب أن يقتصر التحليل على المنافسين الحاليين، بل يجب أن يشمل المنافسين المُحتملين مستقبلا.

---

[1] Voir : Drucker, P. ***Structures et changements***, Paris : Éditions Village Mondial. 1996. pp77-78



شكل رقم(04): نموذج Porter لقوى المنافسة الخمس

Source : Garibaldi, G. ***Analyse stratégique***, Paris : Éditions d'Organisation. 2008. P143

2.1.1.خصائص البيئة:

بالإضافة إلى دراسة البيئة ومحاولة فهمها من خلال معرفة مكوناتها كما تم اعتماده فيما سبق، يمكن التطرق إليها كذلك بواسطة تحديد خصائصها المميزة التي تظهر صورة ذلك الكل الذي يضم المتغيرات الخارجية عن المؤسسة، والذي يؤثر في نشاطها ومستقبلها.

ويمكن إظهار خصائص البيئة الخارجية بالاعتماد على إدراج بعدين اثنين هما التعقيد والاستقرار، يضاف إليهما مدى تنوع الأسواق ودرجة عدائية البيئة. وكلما ازدادت درجة هذه الأبعاد في بيئة معينة ارتفعت حالة عدم التأكد، وتضعف بانخفاضها.

وحسب H. Mintzberg فإن خصائص البيئة هي[1]:

1.2.1.1.التعقيد:

[1] Voir : Mintzberg, H. ***Structure et dynamique des organisations***, 11ème tirage. Paris : Éditions d'Organisation 1982,1996. pp246-247

قد تمضي بيئة المؤسسة من أبسط شكل إلى أكثرها تعقيدا، من صناعة علب الورق الصغيرة أو الأظرفة البريدية إلى وكالات الفضاء التي يجب عليها استخدام معارف وأدوات غاية في التعقيد. وهذا ما يعني أن بيئة ما تعتبر معقدة إذا كانت تتطلب من المؤسسة امتلاك معارف واسعة وصعبة في منتجاتها، أو زبائنها، أو أي عنصر آخر، وبالعكس تكون بسيطة إذا كانت المعارف المستخدمة (المطلوبة) من الممكن اكتسابها دون عناء.

وقد تحتاج خاصية التعقيد إلى توضيح أكثر، لذلك نورد تعريفا لها حسب المقاربة النظامية باعتبارها "حالة نظام يضم عددا كبيرا ومتنوعا من العناصر بينها تفاعلات، ويسود فيها عدم تأكد يصاحب الأثر الناجم عن العلاقات بينها"[1].

ومنه يُفهم أن وجود درجة عالية من التعقيد تترجَم في وجود عدد معتبر من العناصر أو الأجزاء داخل النظام الواحد ونشوء علاقات متشابكة بينها، يجعلان من التعقيد حالة سائدة على مستوى النظام ككل.

وهناك نوعان من التعقيد[2]:

-التعقيد العشوائي: يتمثل في غياب الترتيب والانتظام، وانتشار الفوضى والعشوائية وهذا الوضع يدفع صاحب القرار إلى تبني وضعيات دفاعية أساسا في مشروعاته واستراتيجياته. وإذا كان التعقيد مرتبطا في ذهن المسيرين بـ"الصدفة"، فإن هذا يدفع نحو تخفيض الطموحات الاستراتيجية التي تصبح على الأكثر ممارسات احتماء وتجنب الأخطار.

-التعقيد المنظم: وتأخذ البيئة في هذه الحالة معنى الانتظام والهيكلة، والثراء بالمعلومات. وهذه الحالة متعلقة بظاهرة التشبع بالمعلومات والتداخلات المتعددة. وهذه ليس فيها جانب العشوائية لكنها تتطلب عملية استكشاف أو بحث عن المعلومات لقياس درجة المخاطرة وتقييم الاحتمالات

[1] Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. p124.
[2] Naud, D. ***La Stratégie face à la complexité***, Paris :les éditions Demos. 2007. pp95-96

لكل الحوادث الممكنة. وهنا تكون لصاحب القرار طموحات عالية من أجل تطوير وضعيات هجومية إزاء المنافسة.

إن خاصية التعقيد نتجت عن مجموعة من التحولات في بيئة المؤسسات، جعلت درجة التعقيد في تلك البيئة تفوق بكثير ما كانت عليه قبل حدوثها. وتلك التحولات هي[1]:

-اختزال الزمن: ونجمت هذه الظاهرة عن تقلص أو انخفاض مختلف الدورات الزمنية التي تتم فيها أنشطة المؤسسة، وكذا في بيئاتها الخاصة. فالبحث عن التحركات السريعة وفقا لتقلبات البيئة(réactivité) والتمايز دفعت الفرق المهنية إلى تخفيض وقت استجابتها. وبناءً على هذه الظاهرة فإن الاستراتيجية يجدر أن تراجع أو تعيد تقييم المدى القصير والمدى الطويل الذي يتم الالتزام بهما لإنجاز المهام.

-اتساع حدود المؤسسة: تمارس المؤسسة مهامها في فضاءات متعددة، والعلاقات مع البيئة هي مادية وافتراضية في نفس الوقت، كما أن المؤسسة تملك أصولا مادية وغير مادية، وتجري عمليات تخلي عن بعض الأنشطة (externaliser) وضم أخرى(internaliser). كل هذا يعيد تغيير حدود المؤسسة ومدى نشاطها في كل مرة. وفي أي لحظة يمكن للمؤسسة أن تعيد هيكلتها بما يناسب توجهاتها الإستراتيجية الجديدة أو الفرص المقدمة من طرف البيئة.

-التحكم المحدود في القرارات والأفعال: يؤدي ازدياد الجوانب غير المعلومة أو غير المتحكم فيها إلى أن يصبح هامش تحكم أصحاب القرار في نتائج قراراتهم محدودا، حيث أن تسارع وتيرة الوقت وتوسع فضاء المؤسسة يزيد من درجة عدم التأكد، وبالتالي تضعف قدرة المسيرين على معرفة كل النتائج الصحيحة أو الدقيقة التي تتمخض عنها قراراتهم.

[1] Voir : ibid, pp132-133

-الترابط ما بين التحولات الجارية: لا تحدث مجمل التغيرات في البيئة بشكل منعزل بعضها عن البعض الآخر، ذلك أن البيئة باعتبارها نظاما شاملا تتفاعل أنظمته الجزئية وتتبادل التأثير نتيجة العلاقات الموجودة بينها.

ويذكر Koenig أن التعقيد تابع لـ: تعدد أنواع السلوك التي من الممكن التي تتبناها عناصر النظام، وتطور وتغير العلاقات بين عناصر النظام. ومنه فنظام معقد أكثر يعني وجود عدد كبير من الفاعلين (العناصر/الأجزاء) تكون العلاقات بينها قوية وتفاعلية.

ومع هذا فإن الاكتفاء بهذا التحديد لخاصية التعقيد ليس كافيا تماما لفهمها، إذ يرى Koenig أن نظاما معقدا ليس فقط به عدد وتنوع العناصر كبير(عندئذ يسمى Compliqué) ولكن أيضا عندما يكون قادرا على تبني عدد كبير من الحالات المختلفة في أمد قصير[1].

إن تبني أو اتخاذ النظام لعدد من الحالات في الامد القصير يمكن تفسيره بالحركية (درجة تغير كبيرة في الزمن القصير) وهو ما يحيلنا الى الخاصية الثانية المتعلقة بالاستقرار.

2.2.1.1.الاستقرار:

قد تكون بيئة المؤسسة متسمة بالاستقرار أو بالحركية، وهناك بعض العوامل التي قد تجعل البيئة غير مستقرة: اضطراب سياسي، أحداث اقتصادية غير متوقعة، تغيرات مفاجئة في طلب الزبائن أو المنافسة، تغير سريع في حجم المؤسسة نفسها، طلب متزايد من الزبائن على الإبداع والتجديد في المنتجات، تغير سريع في التكنولوجيا أو في المعرفة (كما في حالة الصناعات الإلكترونية)، أو في ظروف مناخية طارئة كما في حالة الزراعة.

---

[1] Tarondeau J-C. et Huttin, C. ***Dictionnaire de stratégie d'entreprise***, Paris : Librairie Vuibert. 2001. pp41-42

كما هو الحال بالنسبة لكل مصطلح نظري يوضع لوصف حالة عنصر أو عامل في بيئة المؤسسة، فإن مفهوم خاصية الاستقرار في البيئة مثل خاصية التعقيد، يعرف اختلافا ما بين الدارسين.

يعتمد وصف البيئة (مستقرة أو ديناميكية) على مدى تغيرها(La variabilité)، ومدى التغير(التحول) يقاس بمعدل التغير. ويمكن التعبير عن مدى التغير بعدد الحالات المختلفة التي يمكن للبيئة أن تكون عليها في مدى زمني قصير نسبيا، هذه الحالات المتباينة والتي تتوالى تفرض على المؤسسات ظروفا وشروطا جديدة لممارسة النشاط والتموقع في البيئة مع كل عملية تحول غالبا ما تتسم بالسرعة والفجائية.

جدول رقم(02): خصائص البيئة حسب درجتي التعقيد والتغير

درجة التعقيد	درجة التغير	
	مستقرة	ديناميكية
بسيطة	- بيئة يمكن التنبؤ بها؛ - عدد قليل من المنتجات والخدمات؛ - عدد قليل من الزبائن، الموردين، المنافسين؛ - حاجة محدودة للمعارف المتخصصة.	- بيئة لا يمكن التنبؤ بها؛ - عدد قليل من المنتجات والخدمات؛ - عدد قليل من الزبائن، الموردين، المنافسين؛ - حاجة محدودة للمعارف المتخصصة.
معقدة	عدم التأكد - بيئة يمكن التنبؤ بها؛ - عدد معتبر من المنتجات والخدمات؛ - عدد معتبر من الزبائن، الموردين، المنافسين؛ - حاجة كبيرة للمعارف المتخصصة.	- بيئة يمكن التنبؤ بها؛ - عدد معتبر من المنتجات والخدمات؛ - عدد معتبر من الزبائن، الموردين، المنافسين؛ - حاجة كبيرة للمعارف المتخصصة.

Source : Miller, R. «***Évolution de l'industrie et stratégies des firmes*** ». Côté, M. et Hafsi, T.(sous la direction), ***Le management aujourd'hui: une***

perspective Nord-Américaine, Québec : Les Presses de l'université Laval et Économica.2000. P265

وهناك من يرى بأنه يوجد مشكل في تحديد مفهوم الاستقرار، وهذا باعتبار أن محاولة تعريفه بالديناميكة هو دوران في حلقة مفرغة.

لقد شهد العالم الاقتصادي الذي يعيش فيه البشر تحولا من البعد القروي إلى المديني، ثم الوطني، وأخيرا العالمي أو الكوني. وهذا التعقد هو الذي يجعل البيئة حركية أكثر فأكثر(ديناميكية). ومن هذا يمكن إعادة تعريف الاستقرار بأنه: تعقد في البيئة لا يتضاعف، والديناميكية تمثل تزايدا في عدد العلاقات البينية (المتبادلة) داخل البيئة، وبهذا يصبح مفهوم التعقد هو المرجعي أو المنطلق في تعريف الاستقرار والديناميكية في البيئة[1].

3.2.1.1.تنوع الأسواق:

قد تمارس المؤسسة نشاطها في أسواق مدمجة أو أسواق تتميز بالتنوع. إن تنوع الأسواق قد ينبع من تنوع الزبائن(مؤسسة خدمات معلوماتية)، أو من تنوع المنتجات والخدمات(مُصَنِّعُ اللعب، مستشفى)، أو من تعدد الجهات حيث يتم تسويق المنتجات والخدمات، ويؤثر تنوع الأسواق على المؤسسة في تعدد العمل المطلوب منها القيام به.

يؤدي ارتفاع عدد المهام التي على المؤسسة أن تقوم بها للدخول إلى الأسواق المتنوعة إلى زيادة المهارات والكفاءات المطلوبة لديها، كما يؤدي إلى اختلاف نمط التسيير والتنسيق بين وظائفها الداخلية، وكذا تعدد أنواع الاستراتيجيات التي تتبناها في إطار العمل داخل كل قطاع نشاط تمارس فيه.

4.2.1.1.العدائية:

[1] Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. p124

قد تكون البيئة مرحبة أو عدائية تجاه المتواجدين أو الداخلين الجدد. درجة الترحيب أو العدائية تتأثر بطبيعة المنافسة، أو بعلاقات المؤسسة مع النقابات، الحكومة وهيئاتها المختلفة، وجماعات خارجية أخرى، وأيضا بتوفر الموارد الضرورية بالنسبة لها.

إن البيئات العدائية تكون غالبا بيئات ديناميكية، تعرف علاقات متشابكة بين مكوناتها كما تشهد تحولات سريعة في آجال قصيرة نسبيا. وهي بذلك تتطلب ردود أفعال وتحركات سريعة من المؤسسات.

2.1.نظريات المؤسسة-البيئة:

اختلف تناول البيئة في الفكر الإداري من نظرية إلى أخرى، والبحث في المراحل المختلفة من شأنه أن يظهر أهمية مصطلح البيئة، وفهم الجوانب المتعددة لتلك العلاقة التي تربط المؤسسة بالبيئة والتأثيرات التي تتضمنها تلك العلاقة.

هناك مرحلتان تم فيهما التطرق النظري والدراسي العميق للعلاقة التي تربط المؤسسة ببيئتها[1]. بدأت المرحلة الأولى من سنوات1950 إلى نهاية سنوات1960 عندما أخذ مصطلح البيئة يدخل في التحليل التنظيمي عن طريق انتشار"نظرية النظم". وتجدر الإشارة إلى أنه قبل هذه المرحلة كانت النظرة السائدة بوجود الأنظمة المغلقة هي المهيمنة، وعلى الأخص في النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال، حيث يتم دراسة المؤسسات وكأن العمليات الداخلية هي الانشغال الوحيد للمسيرين. كانت النظرية النظامية هي الأولى التي دافعت عن كون المؤسسات منفتحة على بيئتها. وفي هذه المرحلة تمت صياغة مفهوم "البيئة" اصطلاحيا ونظريا، وأُظهرت أهميته.

---

[1] اعتمدنا في هذا الترتيب الزمني للنظريات الخاصة بعلاقات المؤسسة-البيئة على:

- Hatch, M-J. ***Théorie des organisations***, traduit de l'anglais par: Delhaye, C. Bruxelles : De Boeck université. 2000. p91

أما المرحلة الثانية فبدأت من نهاية سنوات1970 إلى غاية يومنا هذا. وظهر فيها جليا أن للبيئة تأثيرا، واهتم الدارسون بطرق أو بكيفيات حدوث هذا التأثير على المؤسسات، وعلى المؤسسات إجمالا.

تستند المرحلة الأولى على المدخل الموقفي كنمط تفكير لفهم العلاقات مؤسسة– بيئة، أما المرحلة الثانية فظهرت فيها النظريات التالية: نظرية التبعية للموارد، النموذج الإيكولوجي، والنظرية التطورية للمنظمات.

1.2.1.النظريات الموقفية للمؤسسة:

حاول رواد هذه النظرية، بمساهماتهم المتنوعة فيها، الخروج عن إرث الفكر الكلاسيكي في إدارة المؤسسات. كانت المدرسة الكلاسيكية بمختلف اتجاهاتها ترى في المؤسسات(والمنظمات عموما)أنظمة مغلقة، ومنقطعة الصلة عما يحيط بها، ويمكن تسييرها وتوجيهها استنادا إلى العقلانية المنمطة والمدمجة في النظريات المنضوية تحت هذه المدرسة.

بالنسبة للمدخل الموقفي، يوجد داخل كل مؤسسة وخارجها(البيئة اصطلاحا) مجموعة من العوامل، تسمى عوامل الموقف، هي التي تحدد الكيفية الأنسب لتنظيم المهام وأداء الأعمال. لقد تخلت عن فكرة وجود طريقة واحدة مثلى يجب اتباعها، وأولت اهتمامها لدراسة تأثير العوامل الموقفية على هيكل المؤسسة وخياراتها، وأنماط التسيير المتبعة بداخلها.

إن المؤسسات، وكما يرى أصحاب النظريات الموقفية، لا تتبع مسارا واحدا ترسمه لها قواعد التسيير الرشيد التي توصي بها المدرسة الكلاسيكية لجميع المؤسسات، بزعم أنها عالمية التطبيق، وإنما تتبع كل واحدة منها خيارا خاصا بها، يكون ناتجا عن التفاعل المستمر ما بين المؤسسة (كنظام مفتوح) مع متغيرات بيئتها الخارجية، والتي ترتبط معها في علاقة حيوية غير قابلة للتجاهل.

يُطلق لفظ(La contingence: الموقف–الظرف) عندما يكون هناك حدث يمكن أن يقع أو يتحقق، كما يمكن ألا يقع. وهذا خلافا لحدث آخر يكون وقوعه حتميا. وفي نظريات الإدارة، يستخدم هذا المصطلح بمعنى قريب من التبعية، فيظهر عاملان أو أكثر، يرتبطان فيما بينهما بعلاقة سببية[1]. ومنه فإن مصطلح الموقفية يشير إلى وضعية تشذ عن قاعدة عامة ومجردة[2].

وحسب بعض منظري هذا التيار من أمثالDonaldson، فإنه يتم التمييز في المدرسة الموقفية بين ثلاثة اتجاهات بحثية: الإستراتيجية، والبيئة، وشكل التنظيم، والحديث المشترك بين جميع اتجاهات النظرية هو التوفيق ما بين هذه العناصر بغرض دعم تكيّف المؤسسة[3]. انطلقت هذه النظريات من دراسات ميدانية وأسئلة من قبيل: لماذا هذه المؤسسة ذات أداء جيد بينما أخرى تعمل في نفس القطاع/النشاط ليست كذلك؟ لماذا توجد مؤسستان من قطاعي نشاط مختلفين تماما لهما نفس الهيكل وتحققان نجاحا؟ لماذا تنتمي مؤسستان لنفس القطاع وتحققان نتائج غير متكافئة في حين لهما نفس الهيكل التنظيمي؟

ونتطرق فيما سيأتي إلى المساهمات المختلفة لرواد وباحثي هذه المدرسة، بعوامل الموقف التي ركز عليها كل منهم[4]، سواء العوامل الخاصة بكل مؤسسة (عوامل داخلية: العمر والحجم، التكنولوجيا المستخدمة، نمط السلطة، الإستراتيجية)، أو تلك المرتبطة بالبيئة (عوامل خارجية: التغير، التعقيد، الاضطراب، عدم التأكد، الثقافة الوطنية)، لننتهي إلى ذكر فوائد المدخل الموقفي إجمالا، ونورد حدود نظرياته ومكامن القصور فيها، وأهم الانتقادات الموجهة إليها.

---

[1] Souterain, J-F. et Farcet, P. ***Organisation et gestion de l'entreprise***. Alger : BERTI éditions. 2007. p124

[2] Deroy, X. «***L'école de la contingence et le contrôle de l'agir stratégique***», Deroy, X. (sous la dir), ***Formes de l'agir stratégique***, Paris : De Boeck. 2007. p64

[3] Ibid. p66

4 وسوف نورد هذه العوامل بالاعتماد على ما ذكره Mintzberg أنظر:

Aïm, R. ***L'essentiel de la théorie des organisations***, 2éd, Paris : Gualiano éditeur, 2008. p80

1.1.2.1.المؤسسة كنظام تقني – اجتماعي*[1]:

ظهرت هذه المدرسة على إثر الأبحاث التي قام بها كل من F.E.Emery & E.L.Trist في إطار معهد Tavistock للموارد البشرية[2]. وكان موضوع دراستهما هو محاولة معرفة آثار التغييرات المختلفة في التكنولوجيا على تنظيم العمل والسلوكات التنظيمية للأفراد.

أُجريت التجارب على مجموعات عمل داخل مناجم الفحم شمال إنجلترا، أثناء إدخال آلات جديدة في المراحل المختلفة للاستخراج والنقل. وتبين ظهور مشاكل لدى بعض الأفواج التي تم الإبقاء فيها على أنماط العمل التايلورية المتبعة من قبل مع إدخال تقنيات وآلات جديدة، في مقابل أفواج أخرى تم تعديل طرق العمل فيها بإعطائها استقلالية كاملة أو شبه كاملة، وتوسيع صلاحياتها فيما يخص كيفية تنظيم المهام بداخلها.

وبينما كانت الصراعات ونسبة الغياب معتبرة في المجموعة الأولى، لوحظ بأن الإنتاج ومناخ العمل قد تحسنا كثيرا في الثانية، وصارت أكثر تحكما في سيرورة الإنتاج وتعمل كفريق واحد.

واستنتجا أنه، بالنسبة لتكنولوجيا معينة، توجد أنماط إنتاج كثيرة ممكنة(وليس طريقة وحيدة كما يرى تايلور وفورد)، ومنه تظهر المؤسسة كنظام مفتوح يتقابل بداخله نظامان فرعيان الأول تقني

---

* يورد بعض الكتّاب هذه المدرسة كمدخل مستقل لفهم المؤسسات، بينما يدرجها آخرون ضمن المدخل الموقفي (G. Charreaux مثلا http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf) لكونها تشترك مع باقي نظريات المدخل الموقفي في رفضها لفكرة وجود طريقة واحدة مثلى للتنظيم، وكذا تبنيها لعوامل الموقف كمحددات لخيارات المؤسسة ووضعيتها. وهناك من يرى بأن المدرسة الموقفية اعتمدت على المدرسة الاجتماعية–التقنية، للتفصيل أكثر في هذا الرأي الأخير أنظر:

- Ibid. p77

2 اعتمدنا في هذا بشكل أساسي على كل من:

- Souterain J-F. et Farcet, P. op-cit. P76 et suivantes
- http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf /Consulté le 14/09/2013 à 12 :02

والآخر اجتماعي. وتمر فعالية التنظيم المتبع حتما عبر البحث عن أفضل تأليف أو توفيق ما بين القيود المرتبطة بالتكنولوجيا، وتلك المتعلقة بالمعطيات النفسية والاجتماعية للأفراد.

وتوصل الباحثان في الأخير إلى فهم المؤسسة كنظام تفاعلات ما بين نظامين فرعيين: اجتماعي وتقني. تتبادل القيود التقنية والاجتماعية التأثير مع بعضها الواحدة مع الأخرى، وليس من المفيد القيام بمحاولة أَمْثَلَةِ أو تحسين إحداهما دون تكييف متزامن للأخرى، لأنهما مرتبطتان.

ومن بين أهم الإسهامات التي قدمها هذان الباحثان وضعهما لتصنيف للبيئة حسب درجة تغيرها:

- بيئة مستقرة وعشوائية: مكوناتها تتغير قليلا، ومترابطة بشكل ضعيف؛
- بيئة مستقرة ومهيكلة: مكوناتها تتغير قليلا، لكنها مترابطة فيما بينها بطريقة معينة؛
- بيئة غير مستقرة وتفاعلية: لها حركية يمكن التنبؤ بها، وتوجد علاقات منظمة ما بين مكوناتها؛
- بيئة مضطربة: ديناميكية ويصعب التنبؤ بها فرديا، وأيضا في العلاقات الرابطة ما بين مكوناتها.

ويؤدي الترابط القوي ما بين المكونات إلى تعقد كبير وعدم تأكد حول البيئة[1]. واعتبرا أن التعقد ومدى التغير في البيئة الخارجية هما عاملان يحددان الاضطراب، لكنهما غير كافيين لتحديد مصير المؤسسة. ذلك أن بعض المؤسسات يمكنهما التكيف والبعض الآخر لا. وتصورات (تمثّلات) المسيّرين حول هذا النوع من البيئات تحدد وتوجه سلوكاتهم.[2]

---

[1] Dayan, A. (coordinateur général), ***Manuel de gestion*** (vol 1), Alger : Édition-El Djazaïr et Ellipses Éditions marketing. 2009. P64

[2] Filleau M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. p125

سمحت هذه المدرسة بإظهار أهمية تطوير اللامركزية المعتمدة على التأهيل، إثراء الوظائف ولا مركزية القرار، كما أن دراسة العلاقة تكنولولجيا/تنظيم العمل أظهرت بالتجربة مزايا تنظيم عمل يرتكز على الفريق وليس الفرد. أما الصعوبات التي واجهتها مقترحاتها فتتعلق أساسا بكونها تحتاج جهدا تكوينيا خاصا، وتتطلب تناغم واندماج العاملين. ويرتكز التحليل التقني–الاجتماعي على عوامل معينة، لكنه أغفل التطرق لأخرى. وككل مدخل، يجب النظر إليه كمساهمة تتعلق بجانب واحد فقط من جوانب متعددة لحقيقة (واقع) معقد.

2.1.2.1.العلاقة تكنولوجيا – هيكل تنظيمي:

قامتJ. Woodward في عام 1965، بوصفها أستاذة في علم الاجتماع الصناعي، بدراسة شملت 100 مؤسسة إنجليزية لمعرفة درجة الارتباط ما بين أداء المؤسسات وتطبيقها للمبادئ التقليدية للتنظيم العلمي للعمل. وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة عدم وجود أية علاقة ذات دلالة بين تطبيق المؤسسات لهذه المبادئ وبين نتائجها[1].

لاحظت أن هناك مؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة تماما عن بعضها قد حققت مستويات أداء جيدة، واستنتجت من ذلك بأنه لا وجود لطريقة مثلى في التنظيم. ثم قامت بعد ذلك بتحليل هذه المؤسسات مصنفة إياها حسب نظام الانتاج لدى كل منها، واكتشفت بأن العوامل المفسرة للخصوصية التنظيمية لدى كل منها تكمن في الفروق التكنولوجية القائمة بينها، وليس القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه، وأيضا الحجم وتاريخ المؤسسة.

وقد ميزت بين الأنواع التالية من أنماط الانتاج:

---

[1] Voir : • http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf / Consulté le 14/09/2013 à 12 :02

• Hatch, M-J. op-cit.p151

- الإنتاج الوحدوي أو الصغير: ويتم هذا عادة حسب الطلب وبمواصفات خاصة للزبائن، ويكون عدد المستويات الإدارية منخفضا للغاية، والاتصال يتم غالبا عبر طرق غير رسمية. في هذا النمط الانتاجي يكون لوظيفة التسويق أهمية خاصة بالنسبة لباقي الأنشطة والوظائف.
- الإنتاج الكبير: ويكون في مؤسسة ذات تدرج تنظيمي محكم ورقابة صارمة. أولوية رفع الإنتاجية فيها تعطي الصدارة لوظيفة الانتاج التي يكون لها بعدٌ مركزي.
- الإنتاج المستمر: وتقوم به مؤسسات تستغل كفاءات وخبرات متنوعة في الأنشطة التي تقوم بتنفيذها غالبا في مراكز متعددة المهام.

إن كل نوع إنتاج من الأنواع التي ذكرتها، يتميز بدرجة معينة من التعقيد التكنولوجي، هذا الأخير يزداد من النوع الأول حتى يبلغ حده الأقصى في النوع الثالث. وقصدتWoodward بالتعقيد التكنولوجي كثافة أو درجة المكننة في مراحل التصنيع.

لقد أثبتتWoodward أن الهيكل التنظيمي المعتمد له علاقة بالأداء، لكن فقط إذا ما أُخذ في الاعتبار البعد التكنولوجي، ومنه يظهر النظام الإنتاجي أو التقني بحسب رأيها بوصفه العامل الموقفي الأول بالنسبة للمؤسسة.

وكانت من أوائل من شككوا في عالمية المنهج الكلاسيكي في الإدارة، رافضة فكرة وجود طريقة مثلى في التنظيم، وقالت بأنه "لا وجود لهيكل تنظيمي أفضل، وإنما هياكل كثيرة أفضل في ظروف مختلفة"[1].

[1] Boyer, L. ***50 ans de management des organisations***, Paris : Éditions d'Organisation. 2005. p212

3.1.2.1.العلاقة إستراتيجية – هيكل تنظيمي:

تتبّعA. Chandler، وكان أستاذا لتاريخ إدارة الأعمال بجامعة Harvard، تاريخ ومسارات نمو وتطور كبرى المؤسسات الأمريكية من بدايات القرن 20م. وقد قام بدراسة تلك المؤسسات انطلاقا من قراراتها الإستراتيجية المتخذة على مستوى مجالس الإدارة[1].

لقد تبنى مفهوما للإستراتيجية باعتبارها إطارا يحدد الغايات والأهداف المراد بلوغها، على كل من المدى المتوسط والبعيد، والوسائل والموارد المخصصة لذلك، أما الهيكل فيشير إلى الطريقة التي يتم وفقها جمع العناصر المادية والمعنوية لتطبيق الاستراتيجية التي يتم تبنيها. وتوصل من خلال دراسته تلك إلى أن التغييرات التنظيمية الكبرى قد تم إجراؤها بعد وقوع مشكلات إستراتيجية مرتبطة بتغيرات في البيئة. وتكون الهياكل الجديدة التي يتم تبنيها بعد صياغة إستراتيجيات جديدة متوافقة مع معايير تتعلق بالتكيف مع الظروف الجديدة للسوق، وأن تسمح بزيادة الكفاءة وأن تكون مقبولة من قِبل المسيرين.

ركزChandler على فكرة أن التعديلات الهيكلية التي طرأت على المؤسسات الأمريكية محل الدراسة كان مصدرها تغييرات في الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بالمنتجات والأسواق. وأظهر بأن المؤسسات تجري تعديلات على هياكلها في كل مرحلة مهمة من مسار تطورها، يحدث بها تغيير إستراتيجي. يحدث هذا في عمليات التوسع الجغرافي، التكامل العمودي والأفقي، وأخيرا تنويع الأنشطة والمنتجات، والتحالفات الاستراتيجية.

---

[1] Voir : • Marchesnay, M. ***Management stratégique***, Paris : Les éditions de L'ADREG. 2004. p27 et p165

• Souterain J-F. et Farcet, P. op-cit.pp122-123

• Plane, J-M. ***Théories des Organisations***, 2éd, Paris : Dunod. 2003. P55

وقال بضرورة أن تكون الاستراتيجية محددا للاختيارات التنظيمية للمسيرين، وهذا من أجل مزيد من الفعالية وتحسين الأداء في الأجل الطويل. ومع ذلك فقد أوضح الكاتب بأن تأثير الإستراتيجية في الهيكل ليس حتميا، حيث لا يحدث ذلك التأثير إلا إذا ظهر أن الهيكل القديم لا يُساير أو يتماشى(التوافق والتكيف) مع الاختيارات الاستراتيجية الجديدة.

تطرقChandler إلى تأثير الاستراتيجية في الهيكل التنظيمي، لكن الباحثين من بعده درسوا العلاقة العكسية أي تأثير الهيكل في الاستراتيجية. ويظهر هذا التأثير من خلال الآتي:

- عن طريق الهيكل، وبالتحديد سير المعلومات داخل المؤسسة وطرق الاتصال المتبعة، بإمكان المسيرين فهم وإدراك البيئة، والتحليل الاستراتيجي يستند على تحليل البيئة؛
- إن الاختيارات الاستراتيجية، التي تعبر عن اتجاهات المؤسسة في المستقبل، لا يتم إلا بعد إظهار نقاط القوة والضعف بواسطة تشخيص الوضع الداخلي الذي هو تراكم لتاريخ المؤسسة؛
- إن اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا يستند إلى التحليل الموضوعي فقط، ولكن يتأثر كذلك بضغوط وإستراتيجيات الفاعلين(حسب مفهوم M. Crozier)، ومنه فالهيكل يؤثر في سيرورة القرار.
- الهيكل العضوي أكثر ليونة من الهيكل الميكانيكي، ويمكنه أن يتبنى ويتكيف بسهولة مع تغيير اختيارات وتوجهات المؤسسة.

إن هذا التأثير المتبادل، ما بين إستراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي، يسمح بالقول بأن كليهما هو عامل موقفي يتحدد على أساسه العامل الآخر.

4.1.2.1.العلاقة بيئة – هيكل تنظيمي:

في إطار دراسة العلاقة التي يتفاعل فيها الهيكل التنظيمي للمؤسسة مع بيئتها، بمعنى النظر إلى البيئة كعامل موقفي خارجي يتحدد على أساسه شكل الهيكل التنظيمي المتبع، ظهرت مساهمات كل منT. Burns & G.M. Stalker ، وP.R .Lawrence & J.W. Lorsch. وقبل التطرق

إلى أعمال هؤلاء الباحثين، يجدر أن نذكر أن دراسة هذه العلاقة لم تبدأ دون تأسيس نظري سبقها، فـChandler مثلا كان يرى أنه "حتى تتم مواجهة الأنواع المختلفة للبيئة بفعالية، تقوم المؤسسة بتغيير الإستراتيجية"[1]، أي أنه أشار إلى العلاقة غير المباشرة ما بين البيئة والمؤسسة (الهيكل التنظيمي بالتحديد)، وهذا باتخاذه للإستراتيجية كمتغير وسيط ما بين البيئة والهيكل التنظيمي.

تُحدث البيئة تغيرا في الإستراتيجية، وينجم عن تغيير الإستراتيجية تغييرا في الهيكل التنظيمي (وهذه العلاقة ما بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي هي التي اهتم هو بدراستها وإثباتها).

1.4.1.2.1. الهيكل الميكانيكي والهيكل العضوي:

بداية من عام1963 أجرى كل منT. Burns & G.M. Stalker أبحاثا لمعرفة أثر البيئة على سيرورة إدارة وعمل20 مؤسسة في بريطانيا، وبالتحديد الارتباط ما بين نوع الهيكل التنظيمي فيها وطبيعة البيئة التي تمارس فيها أنشطتها. وفي عام1966 نشرا كتابا بعنوان إدارة الإبداع، حيث أظهرت نتائج دراستهما أن الهيكل التنظيمي في مؤسسة ما يتبع درجات التعقيد ومدى استقرار بيئتها المباشرة (والإستقرار، يُفسَّر بحسبهما بواسطة التطورات التكنولوجية والتطورات الجارية في الأسواق).

وقادتهما ملاحظاتهما حول سلوك المؤسسات إلى التفريق ما بين نوعين مختلفين من التنظيم، يجسدهما هيكلان متمايزين أحدهما عن الآخر، يتواجدان في المؤسسات الميكانيكية والمؤسسات العضوية على التوالي[2].

---

[1] Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C.op-cit. p128

[2] Voir: • Hatch, M-J. op-cit. p92
• Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. pp130-131

- **المؤسسات الميكانيكية:**

وتتسم بدرجة عالية من الرسمية وتنميط الأعمال كونها تمارس أنشطة روتينية، وتكون ذات هيراركية شديدة تحدد بوضوح السلطة ونطاق المسؤوليات، وقواعد ضبط وتقييد تتلاءم مع البيئات المستقرة والثابتة، وتُعطى الأولوية فيها لتحقيق أكبر مستوى من الفعالية في تنفيذ المهام لبلوغ الأهداف (التي هي ثابتة أيضا).

لقد سُميت هذه المؤسسات بالميكانيكية نسبة إلى الآلة، فالآلات تكون مكونة من أجزاء متخصصة ترتبط مع بعضها ضمن نظام ذي كفاءة عالية، وكذلك المؤسسات الميكانيكية تحتوي على أجزاء متخصصة، ذات أعمال ومهام تُنجز من قبل المستخدمين، وهذه الأجزاء تتناسق فيما بينها بفضل وجود إدارة تعمل على ضمان أداء جيد. وهذا النوع يتوافق تماما مع الهيكل البيروقراطي لـ M. Weber.

- **المؤسسات العضوية:**

يكون فيها درجة منخفضة من الرسمية والتنميط، حيث تتبع قواعد متماشية مع البيئات غير المستقرة لتكون مرنة ومتكيفة معها. ويتم تشجيع ودفع المستخدمين فيها إلى استخدام والاستعانة بقدراتهم وكفاءاتهم لمواجهة الظروف الطارئة من أجل متابعة التطورات بما يرونه نافعا من مبادرات يطلقونها، ويسود في هذا النوع من المؤسسات التعاون والمشاركة وتوسيع دائرة صناعة القرار. ويكون التنظيم العضوي شديد الاهتمام برغبات الفرد، ويتيح المجال واسعا لما يمكن أن يطلبه منه.

وتُسمى بالمؤسسات العضوية لأنها، مثل الكائنات الحية، تتكيف بطريقة مرنة مع المستجدات والظروف المتغيرة في بيئتها. إن هذه المؤسسات يكون بها القليل من التخصص، ذلك أن مناصب العمل ليس لها طرق ومسؤوليات محددة بشكل جامد، كما أنها لا تعتمد على تدرج تنظيمي محكم كما هو الحال في نظيرتها الميكانيكية. ويسود فيها، إضافة إلى ذلك، الاعتماد بكثرة على

الاتصالات المتوازية وليس العمودي النازل فقط. إذ يلاحَظ أن الاتصالات ما بين الأشخاص في المستويات المختلفة تميل لاتخاذ شكل استشارات ونصائح أكثر من الممارسة العمودية للسلطة.

وتظهر نقاط الاختلاف ما بين المؤسسات الميكانيكية والمؤسسات العضوية في جوانب تتعلق أساسا بالتدرج الهرمي وتوزيع السلطات والمسؤوليات، تقسيم العمل، القواعد والإجراءات، وأخيرا درجة التأثر أو عدم التأثر بالعوامل الشخصية في علاقات العمل(L'impersonnalité)*.

جدول رقم(03):الفرق بين المؤسسات الميكانيكية والمؤسسات العضوية

المؤسسات الميكانيكية	المؤسسات العضوية
• خط تدرجي واحد كشكل رئيسي للتنسيق. • فصل واضح ما بين الوظيفي والعملي، وتخصص الأدوار المقابلة لكل منهما. • البحث عن الفعالية بواسطة التخصص في الأعمال في السيرورة المتبعة داخل المؤسسة. • البحث عن التناغم في السلوكات بغرض تسهيل التنسيق. • التركيز على التوافق القبلي. • أولوية الاتصالات العمودية. • أولوية الإجراءات. • الاعتقاد بوجود قواعد مثلى في التنظيم (عدد المرؤوسين، وحدة القيادة). • الاستقرار هو المصدر الرئيسي للفعالية(مركزية الإبداع).	• تعدد أشكال التنسيق، وإمكانية وجود أكثر من تدرج هرمي. • مرونة في الأدوار، ويتاح لنفس الفرد القيام بدور عملي وآخر وظيفي. • البحث عن الكفاءة بواسطة التوافق ما بين مجموع الكفاءات وخصائص البيئة. • القبول بسلوكات غير متناغمة رغم تضاعف جهود التنسيق(المبادرة). • التركيز على التقارب البعدي. • أولوية الاتصالات الأفقية. • أولوية ajustements mutuels. • لا وجود لقواعد مثلى، لكن وجود قيود يجب التكيف معها بأفضل شكل ممكن. • الحركية هي المصدر الرئيسي للفعالية(نشر الإبداع).

Source: Souterain J-F. et Farcet, P. op-cit. p117

2.4.1.2.1.الهيكل والديناميكية التنظيمية:

أكمل كل من P.R .Lawrence & J.W. Lorsch أبحاث ودراسات من سبقهما في هذا المدخل النظري لدراسة المؤسسات في ارتباطها بعامل البيئة، ولكن بتحليل أعمق. وهما من أطلقا اسم

* العلاقات ما بين الأفراد يمكن أن تكون شخصية(= يطغى عليها الجانب الشخصي) بدرجات متفاوتة، بمعنى تأثير شخصية وهوية أحد الطرفين على تلك العلاقة، وهو ما تحاول أن تتفاداه المؤسسات الميكانيكية كضمان للموضوعية والنزاهة.

النظرية الموقفية على هذا المدخل النظري، وبلغت بفضل مساهماتهما أوجها بوصفها إطارا تحليليا لفهم سلوك المؤسسات في علاقاتها المتداخلة مع بيئاتها المختلفة.

أجرى هذان الباحثان، وكانا أستاذين بجامعة Harvard، تحليلا لـ 10 مؤسسات من قطاعات مختلفة، مركزين على الضغوط البيئية (تكنولوجية، تجارية، تنافسية،...) وعلى سلوك المؤسسات التي كانت محل الدراسة في مواجهة تلك الضغوط والقيود[1]. وأثبتا أن كل بيئة مختلفة يقابلها هيكل تنظيمي مختلف. وبالتناظر، اعتبرا أن مؤسسة لها عدة أنشطة، يجب عليها أن تكيّف هيكل كل نشاط من أنشطتها مع بيئته الخاصة.

إن المؤسسة، كنظام، يمكن تجزئتها إلى أنظمة فرعية (تجاري، تقني–إقتصادي، علمي)، وكل نظام فرعي يمكن أن يواجه بيئة فرعية بظروف خاصة(خصائص كل منها تتعلق بالاضطراب والتعقيد)، وبالتالي يتطلب كل نظام فرعي شكلا تنظيميا خاصا به.

واستنتجا من خلال دراستهما أن المؤسسات الأفضل أداءً هي تلك التي كان فيها كل نظام فرعي له تنظيم يتواءم مع متطلبات بيئته الفرعية الخاصة، بمعنى وجود اختلاف وتمايز بين الأنظمة الفرعية المكونة للمؤسسة (Différenciation). كما توصلا كذلك إلى أن المؤسسات الأفضل أداءً تميزت أيضا بوضعها لآليات تنسيق ما بين أنظمتها الفرعية، مما أتاح لها ضمان إندماج داخلي(Intégration).

---

[1] Voir: • Plane, J-M. op-cit.p50 et suivantes
•http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf
Consulté le 14/09/2013 à 12 :02

وقد قدم P.R .Lawrence & J.W. Lorsch تعريفا لكل من التمايز والاندماج* كما يلي: "نقصد بالتمايز التوجهات والسلوكات المختلفة لكل نظام فرعي داخل المؤسسة، وليس التقسيم البسيط والتخصص فحسب، وأما الاندماج فهو نوعية التعاون القائم ما بين الإدارات، والذي يجب أن يوحد الجهود المبذولة من أجل الاستجابة لمتطلبات البيئة"[1].

ومنه فالمؤسسة لا تظهر، من خلال استنتاجاتهما، كنظام شامل ومتجانس المكونات والأجزاء، إذ يتكيف ويتطور بعض أو كل الهياكل الفرعية حسب درجة الاضطراب والتعقيد في بيئته الخاصة، وهو ما يعني وجود ديناميكية تنظيمية.

5.1.2.1.العلاقة ثقافة–هيكل تنظيمي:

تضافرت التطورات العلمية والممارسات الميدانية منذ دخول إدارة المؤسسات في إطار العلم، وكذا التعقيدات والصعوبات العملية، لتثبت أن النظرة القديمة الخاصة باعتبار الإنسان كلاحقة للآلة هي نظرة قاصرة وتجاوزها الزمن، بالإضافة إلى كونها اختزالية إلى الحد الذي يحجب أو يهمل الجانب الاجتماعي والثقافي والسلوكي الملازم للمؤسسات.

إن المؤسسة ليست قضية أموال وتقنيات توضع للتنفيذ وحسب، بل تعتمد أيضا على العلاقات الإنسانية والبعد الثقافي[2]. ولهذا من الضروري تناولها على هذا الأساس للوصول إلى رؤية أكثر عمقا وشمولا، باعتبارها تجمعا لعدد من المكونات المتفاعلة، أبرزها العنصر البشري بما يحمله من صفات ذات خصوصية مقارنة بباقي العناصر أو المكونات.

---

* إن مصطلحي التمايز والاندماج يذكران هنا لوصف التنظيم داخل المؤسسة، بمعنى أن الأجزاء المختلفة لها سلوكات مختلفة (التمايز)، وضرورة وجود تنسيق وتوافق فيما بينها (إندماج). وبالتالي فإن هذين المصطلحين هنا ليس لهما نفس المعنى عندما نستخدمهما لوصف بعض الاختيارات الإستراتيجية.

[1] Lawrence et Lorsch, ***Adapter les structures de l'entreprise***, dans: Souterain, J-F. et Farcet, P. op-cit.p128

[2] Boyer, L. et Équilbey, N. ***Organisation: théorie et applications***, 2éd, Paris : Éditions d'Organisation. 2003. p418

قدمE. Schein تعريفا يرى فيه أن ثقافة المؤسسة هي مجموع الميول والقيم والمعتقدات المشتركة التي يكتسبها أعضاء المؤسسة، والتي توجه سلوكهم[1]. أما A-C Martinet فيرى أن ثقافة المؤسسة، بالإضافة لتأثيرها على السلوك الفردي والجماعي وتوجيهها له، فإنها تظهر كذلك في ميدان التسيير ونمط الإدارة، إذ يعرفها على النحو التالي:"هي مجموعة الاتجاهات المشتركة بين غالبية أعضاء المؤسسة، والقيم الأساسية التي يتقاسمونها، وتؤثر في الغالب، وبطريقة غير ظاهرة، في ممارسات المؤسسات خاصة في مجال التسيير"[2].

ومنه يمكن تعريف ثقافة المؤسسة بأنها ذلك الكل المعنوي المكوّن من مجموع القيم والمعتقدات والميول المشتركة بين مجموع أو أغلب العاملين، والذي يساهم في توجيه سلوكاتهم نحو اتجاهات مشتركة بما يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- **ثقافة المؤسسة كمحدد للهيكل التنظيمي:**

خلال سنوات1980 من القرن العشرين، توالت الاسهامات النظرية والبحوث الميدانية، التي ركزت على الثقافة التنظيمية كجانب اجتماعي وسلوكي، بغرض الإحاطة به والاستفادة من العلاقات التي تجمعه بإدارة المؤسسات.

ففي عام 1982 ظهر كتاب "ثمن الامتياز"، حيث ذكر كل منT. Peter & R. Waterman القيم المشتركة في نموذج 7S ضمن المتغيرات الجوهرية بالنسبة للمؤسسات التي بلغت مستويات أداء متميز.

وقبل ذلك بسنة واحدة، أي في عام1981، نشرW.G. Ouchi كتابا بعنوان: النظرية Z. وركز فيه على البعد الإنساني في المؤسسة، وكان ما جاء فيه محصلة نتائج دراساته للممارسات الإدارية في

---

[1] Schermerhorn, J. R. op-cit, p555

[2] Martinet, A-C. et Silem, A. (sous la dir), ***Lexique de Gestion***. 5éd. Paris : DALLOZ. 2000. p138

المؤسسات اليابانية. وخلص فيه إلى أن المؤسسة، ونتيجة لتعايش الأفراد بداخلها، تنشأ فيها ثقافة مشتركة، وفسّر قوة المؤسسات اليابانية في عقد الثمانينات بأن العاملين فيها يؤمنون بمجموعة من القيم الأساسية داخل مؤسساتهم التي يعملون فيها مدى الحياة. ورأى في الأخير أن ثقافة المؤسسة يمكن أن تكون موجها، وأداة للقيادة فيها.

أما في فرنسا فقد ظهر عدد من المهتمين بالموضوع، ومنهمM. Thevénet الذي اقترح، على المستوى المنهجي، جداول تحليل للقيام بعملية المراجعة الثقافية، مع الأخذ في الحسبان قيم المؤسسين، تاريخ المؤسسة وتاريخها، الإشارات والرموز. ويسمح هذا بوضع "مشروع المؤسسة" والاعتماد عليه كأرضية أو منطلق للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكل مكوناتها والمتضمنة فيه.

وضمن هذا الاتجاه الدراسي أيضا، حاولR. Sainsaulieu تجاوز مفهوم "الفاعل الاستراتيجي" كما حددهCrozier حيث رأى أنه أكثر تعقيدا، وأدخل البعد الثقافي في العمل. واعتبر أن المؤسسة هي مكان للتعلم الثقافي، يتم فيه إدماج أو تجميع الأفراد حول عوامل اجتماعية وثقافية مشتركة[1].

- **الإدارة في ظل اختلاف الثقافات:**

اهتمG. Hofstede، وكان أستاذا للأنتروبولوجيا وإدارة الأعمال الدولية بماستريخت في هولندا، بتأثير الثقافات الوطنية على السلوكات التنظيمية، معتبرا إياها: "برمجة للذهنية الجماعية". ومن أجل تعريف الهوية الثقافية الوطنية، اقترح أربعة أبعاد: البعد الهرمي، درجة التحكم في عدم التأكد، الفردية، الذكورة/الأنوثة. وتتأثر الممارسات التنظيمية، وعلى الأخص أنماط وأساليب الإدارة، بهذه الأبعاد الثقافية.

[1] http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf / le 14/09/2013 à 12 :02

وقام باحثون آخرون، مثلPh. Diribane ، بدراسة البعد ما بين الثقافي(interculturel)، من خلال تناول تأثير الخصوصيات الثقافية المحلية على أساليب الإدارة وطبيعة العلاقات الناشئة أثناء العمل. وانتهى إلى أن الأنظمة الاجتماعية والثقافية للبلدان، وكذا تقاليدها، تتدخل في تحديد أشكال التنظيم، والتي تكون، نتيجة لهذا، صعبة التحويل أو النقل[1].

إن لكل بيئة سياقا ثقافيا يؤثر بشدة في سلوك أفرادها، مما يجعل تطبيق نفس الطرق الإدارية لضبط السلوك الإنساني في ثقافات مختلفة بلا جدوى.

وقد رأى عد من الباحثين أنه على المؤسسات المتواجدة في كثير من الدول أن تأخذ في اعتبارها وتراعي ثقافة كل بلد تعمل فيه، وأن تكيّف هياكلها ونمط تسييرها (الرقابة، اتخاذ القرار،...) حسب ذلك البلد. بمعنى أنه من الضروري بالنسبة لها احترام الاختلافات المحلية، والثقافات الوطنية أثناء التسيير[2].

2.2.1.إسهامات وحدود المدرسة الموقفية:

شكلت المدرسة الموقفية بنظرياتها المختلفة إضافة مهمة إلى الفكر التنظيمي، وذلك ببحثها في ماهية وشكل العلاقات القائمة ما بين طبيعة البيئة وشكل الهيكل التنظيمي وكذا الأداء.

وبقيت هذه المدرسة مدخلا للتطرق لقضايا معاصرة في إدارة الأعمال، مثل المعرفة. فقد درسBirkinshaw وآخرون المعرفة باعتبارها عاملا موقفيا جديدا، كما استعان بهاWisterman بها لدراسة الشكل التنظيمي في مجموعة من المؤسسات المبدعة، حسب مرحلة التطور التي تمر بها كل مؤسسة. وألهمت هذه المدرسة أبحاثا أخرى تتعلق بالقيادة، وكذا بالإستراتيجية.

---

[1] http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf / le 14/09/2013 à 12 :15

[2] Voir: • Frank, G. et Ramirez, R. ***Les meilleures pratiques des Multinationales***, Paris : Éditions d'Organisation. 2003. p210- 211

• Joffre, P. ***Comprendre la mondialisation de l'entreprise***, Paris : Économica, 1994. p92

ومن جانب آخر، وبالنسبة للأداء تحديدا، حافظت هذه المدرسة على استنتاجاتها المعيارية. ووجهت لها انتقادات نظرا لإهمالها التام لسلوكات الأفراد في المؤسسة، وخاصة الحالة النفسية وطرق التسيير التي يتبنونها. إن البيئة الواحدة يمكن أن تكون ذات إدراك أو تصور مختلف لدى كل مسيّر.

ووجهت لها انتقادات فيما يتعلق بعدد المتغيرات[1]. إن عدم وجود عدد محدود من المتغيرات (عوامل الموقف) المتحكمة في الموقف يعكس عجز هذه النظرية عن وضع حدود واضحة للمؤسسة وإستراتيجيتها. في هذا الشأن بالذات، يرى البعض في هذه المدرسة مجرد تجميع بسيط للنظريات، وبالتالي لا وجود لإطار نظري يوحد جهود المنتمين إليها.

وتكمن المشكلة في الحالتين معا. فإذا تم اعتبار عدد المتغيرات لا محدودا، يقود هذا إلى تشتيت المدرسة بين باقي النظريات، وضياع الإطار النظري الخاص بها. وإذا تم اعتبار عدد المتغيرات محدودا، تكون قد انتهت الفكرة الموقفية، من حيث هي حالة متفردة، ودخلنا في إطار التعميم الذي يتنافى مع خصوصية كل حالة.

كانت الرغبة في تفنيد صحة التعميمات التي أطلقتها المدرسة الكلاسيكية دافعا لبحوث ودراسات المدرسة الموقفية. وركز روادها على تفرد وتميز كل مؤسسة وظروفها غير المتماثلة تماما مع باقي المؤسسات، بمعنى تفرّد(la singularité) ظروف المؤسسة. إن تفرد مؤسسة ما يختفي بمجرد أن تسمح عوامل الموقف بالقيام بتجميع المؤسسات المتفردة (المتماثلة).

وبمجرد تجميع تلك المؤسسات المتفردة داخل مجموعات متجانسة مهيكلة تبعا لخصائص مشتركة، يطغى الإطار أو الطابع التعميمي(universaliste). تتبنى المؤسسات التي لها خصائص مشتركة نفس الهيكل والتوجهات الإستراتيجية ذاتها، وهنا تكون العودة لفكرة تشبه(one best way)

---

[1] بالنسبة للانتقادات الموجهة للمدرسة الموقفية اعتمدنا على:

- Deroy, X. op-cit. p112

الذي قامت هذه المدرسة في الأساس من أجل تفنيده. لقد أرادت المدرسة الموفقية معالجة الوضعيات المختلفة كحالات خاصة ومتفردة، لكنها على العكس من ذلك قامت بانتزاع خصائص كل موقف أو وضعية بواسطة مبادئ عامة، بمعنى أنها توصلت إلى عكس ما كانت تسعى إليه في البداية.

تحولت المدرسة الموقفية، بسبب هذه الحدود، إلى مدرسة الرقابة على الموقفية، لأن خطواتها ومنهجها يؤدي إلى إنهاء "الموقفية" من حيث اعتمادها على التفرد والخصوصية. وكل وضعية، محددة مبدئيا بأنها "موقفية=متفردة"، تفقد خصوصيتها، وتصير منتظمة في إطار التحليل الثابت بواسطة متغيرات أو عوامل الموقف. ومن هنا لا وجود لإستراتيجية أو وضعية متفردة، وكل الاختيارات الفعالة تكون متماثلة.

3.2.1 النظريات الحديثة:

وتتمثل النظريات الحديثة التي درست أو حاولت تفسير علاقة المؤسسة ببيئتها في كل من نظرية التبعية للموارد، النموذج الإيكولوجي، النظرية التطورية، وسوف نتطرق إليها فيما سيأتي.

1.3.2.1 نظرية التبعية للموارد:

طُورت هذه النظرية في عام1978 أساسا من طرف كل منJ. Pfeffer & G. Salanik[1]. تحتاج المؤسسة–باعتبارها نظاما مفتوحا على محيطه الخارجي–لموارد كي توجد، تتطور، وتبقى، ومنه فهشاشتها تجاه البيئة تنبع من تبعيتها لها في الموارد.

إن المواد الأولية، العمل، رأس المال، التجهيزات، المعارف، الأسواق لمنتجاتها وخدماتها...وغيرها هي جميعا موارد تتحكم فيها البيئة. وبهذا المعنى فإن المؤسسات هي"متحكم

[1] Voir: • Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. pp136-139
• Hatch, M-J. op-cit. pp94-96

فيها من الخارج"(hétéronomes). ولهذا فهي غير مستقلة، وتابعة بشكل كامل لوسطها الخارجي، وتعيش في حالة تبعية كونها تستمد مواردها من بيئتها الخارجية.

ومن أجل تحقيق البقاء يتوجب على المؤسسة إرضاء وتلبية ما تطلبه المكونات المختلفة لبيئتها. وهذا التبادل بينها وبين تلك المكونات يتم إما بشكل متوازن أو مختل. كلما كانت الموارد التي تحتاجها المؤسسة من بيئتها ضرورية جدا لعملها فإنها ليست في وضعية قوة، وستكون في وضع أحسن إذا ما استطاعت تنويع مصادر موارها أو الموارد البديلة.

ومن خلال معرفة الموارد ومصادرها يمكن التنبؤ بالاضطرابات المحتملة والعوامل البيئية التي من الممكن أن تؤثر على استقرار العلاقة مؤسسة–بيئة.

تتمثل المرحلة الأولى في هذه النظرية في فهم البيئة إجمالا وكذا العناصر ذات الأهمية، وندرة الموارد، وفي هذا الشأن من المفيد للمؤسسة أن تصنف مواردها حسب أهميتها وندرتها. والموارد المهمة بشكل حاسم هي موارد لا يمكن لها أن تمارس نشاطها بدون وجودها، والندرة تتعلق بتقدير مدى وفرة الموارد في البيئة. وتصنيف الموارد ومدى أهميتها وندرتها قد يتم توسيعه أيضا إلى دراسة العوامل المؤثرة في تلك الموارد، فإذا كانت الهيئات النظامية، جماعات المصالح، المنافسون، والموردون في منافسة أو تسابق مع المؤسسة من أجل التأثير على تحكمها في مواردها، فيجب أن يُؤخذوا في الحسبان.

أما المرحلة الثانية فتهدف للبحث عن كيفيات تجنب أو تخفيف التبعية، أو جعل عناصر أخرى من البيئة تابعة للمؤسسة أي تحت تأثيرها. وضمن هذا الإطار يقترح صاحبا هذه النظرية أن تقوم المؤسسة بتغيير علاقتها ببيئتها، وبالتحديد علاقات القوة بينها وبين مكونات تلك البيئة، على نحو تخفض به ما أمكن درجة تبعيتها لها. ومن الإجراءات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها لتسيير علاقة تبعيتها تجاه البيئة، والرقابة التي تفرضها عليها: العمل ضمن جماعات الضغط، أو بتنويع

مصادرها الحيوية، وإقامة علاقات تعاون مع مؤسسات أخرى، قد تجني من ورائها تخفيضات في التكاليف، وتتفادى مزيدا من عدم التأكد.

تقترح هذه النظرية كطريقة لتسيير العلاقة ما بين المؤسسة والبيئة (علاقة التبعية) أن تتم معرفة ومراقبة تامة للبيئة، وأن يتم بعد ذلك إعادة التوازن للعلاقة القائمة ما بين المؤسسة ومختلف الفاعلين. كما تركز على كون المؤسسة ليست مجرد متلق لتأثيرات البيئة، وإنما بإمكانها التكيف، حيث أن الأمر لا يتعلق بسياق يفرض شروطه على المؤسسات، بل مجموعة عناصر تنتمي لنظام على علاقة بأنظمة أخرى، ومنه فالبيئة تتبع أو تخضع بدورها لردود أفعال المؤسسات.

2.3.2.1 النموذج الإيكولوجي:

الإيكولوجيا هو العلم الذي يدرس العلاقات التي تربط بين الكائن الحي ووسطه الطبيعي. وإيكولوجيا جمهور المنظمات*هو تيار نظري أمريكي (علم اجتماع المنظمات)، أسسه وطوره بداية من العام1977 كل من M.T.Hannan & J. Freeman بالاستعانة بفكرة Ch. Darwin الخاصة بـ"أصل وتطور الأنواع"[1].

وقد طبقا هذه الفكرة على المنظمات، وبالتحديد على مجموعات المنظمات، واستخدما بالتناظر الآليات الجوهرية للداروينية الجديدة. وقاما بجمع وتصنيف المنظمات إلى جمهور أو أنواع(populations ou espèces)، أي مجموعات متجانسة لها خصائص متقاربة وتتصرف في بيئتها على نحو متقارب أيضا.

---

* Écologie des populations d'organisations.

[1] Voir: • Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. pp141-144
• Hatch, M-J. op-cit. pp97-98
• Martinet, A-C. & Silem , A. op-cit. pp237-238

إن ما يهم هذه النظرية ليس المنظمات المتنافسة على البقاء باستخدام الموارد النادرة في بيئتها، حيث يوجد في هذا التيار افتراض مفاده أن للبيئة سلطة انتقاء من بين مجموع المؤسسات المتنافسة، وهي تلك الأفضل تلبية لحاجياتها.

وبحسب هذه النظرية تتم العملية على النحو الآتي: تحدث أولا عملية التغير(La variation)، وتنتج عن طريق التجديد في المنظمات في داخل جمهور المنظمات، وهي تلك التي تستخدم موارد متقاربة، تؤدي لنشوء منظمات جديدة، ولكن أيضا بتكيف الموجودة منها. وهكذا يتيح العدد الكبير للمنظمات الجديدة والموجودة من قبل للبيئة أن تختار أو تنتقي، أي حدوث عملية الانتقاء(La sélection) وهي العملية الثانية.

ويتم الانتقاء على أساس توجهات المنظمات، وهذا المفهوم يؤدي إلى أن المنظمات الأفضل تلبية لحاجات ومتطلبات البيئة وتتمتع بالموارد الضرورية سوف تُختار من طرف البيئة. إن الاعتراف يقابل أو يكافئ البقاء. والمنظمات غير المنتقاة تنسحب من جمهور المنظمات المماثلة بواسطة تقلص في التموين بالموارد، وهو ما يؤدي إلى انحدار أو تقهقر تنظيمي، أو لموتها.

يُقصي قانون "الانتقاء الطبيعي" المؤسسات الأقل تكيفا مع البيئة، وكذا تلك التي تُظهر هشاشة تجاه التغيير. فالمنظمات القادرة على التغير لها إمكانية البقاء، أما الأخرى التي ليس لها هذه الخاصية فمصيرها الزوال.

ويرى الكاتبان أن عدم القدرة على التغير والتكيف، أو الجمود، لدى عدد من المنظمات يكون راجعا لعوامل داخلية وأخرى خارجية، تؤدي إلى منع حدوث التكيف أو إصدار ردود أفعال ملائمة إزاء التغيرات الحاصلة في البيئة.

تتمثل العوامل الداخلية أو الضمنية التي تؤدي إلى الجمود في: ماضي المنظمة، الاستثمارات غير القابلة للاسترجاع الناجمة عن اختيارات استراتيجية سابقة، ومشاكل الاتصال، الأفكار

المعتمدة، أهمية القواعد الرسمية، قيود السياسة الداخلية للمؤسسة التي تمنع تخصيصات جديدة للموارد،عدم التبصر في وضع وتنفيذ القواعد والسياسات. كل هذه العوامل تعيق محاولات المنظمة للتكيف.

من جانب آخر توجد عوامل خارجية لحالة الخمول لدى المنظمات غير القادرة على التكيف، مثل حواجز الدخول والخروج بالنسبة للمؤسسات الاحتكارية العمومية، المعايير، التعديلات الجبائية والقانونية.

لقد أعطت هذه النظرية أهمية قصوى للبيئة، وانتقدت سابقتها لأنها بالغت في الحديث عن قدرة المنظمات على التكيف. إن نظرية "إيكولوجية المنظمات" تتخذ لها نفس المنطلق مع نظرية التبعية للموارد. فهما تنطلقان من فكرة حاجة المؤسسة القصوى للبيئة، لكنهما اختلفتا في تقدير أهمية كل من البيئة والمؤسسات، ومن له دور أهم في بقاء أو زوال المؤسسات. أي أن الأولى تدرس العلاقة من منظور المؤسسة، والثانية من منظور البيئة.

إن هذا النموذج يتبنى نظرة للعالم تتحكم فيها "الصدف والحظ"، وبالتالي فإن ما تعرفه المؤسسة هو نتاج أو محصلة الصدفة أو الحظ أكثر منه محصلة "محددات تنظيمية"، مما يدفع بإعادة النظر في نموذج الرشادة (العقلانية) المقبول قبل ظهور هذه النظرية.

ومن بين فوائدها أنها تعطي تفسيرا لفشل مسيرين أكفاء في مؤسساتهم، ونجاح مسيرين أقل كفاءة في مؤسسات أخرى. فهي توضح بأن المسيرين ليسوا مسؤولين مسؤولية تامة عن النتائج التنظيمية.

لقد وجهت لهذه النظرية عدة انتقادات: أولا يعتمد تكيف المؤسسة حسب هذه النظرية على قدراتها، والتي تفسر بقاءها، ومنه فلا يمكن تفسير أو شرح البقاء بمنأى عن قدرات المؤسسة، وجعله حكرا على البيئة. وثانيا تنطبق هذه النظرية على البيئات ذات التنافسية العالية، وهي ليست

الحالة السائدة في جميع بيئات جمهور المؤسسات، كما أن المؤسسات التي تمارس في بيئات ذات حواجز دخول أو خروج كبيرة، كارتفاع تكاليف الدخول(صناعة السيارات مثلا) أو تشريعات صارمة(مؤسسات الصناعة الصيدلانية)، ليست ملائمة لهذه الدراسات الإيكولوجية. وأخيرا البيئات التي تعرف هيمنة عدد محدود من المؤسسات الكبرى(الإعلام الآلي) لا يلائمها هذا التحليل.

في وجود كل أو بعض الحالات السابقة فإن هذا النموذج يفقد كثيرا من قوته التفسيرية. بالإضافة إلى ذلك يطرح الكاتبان فرضيتين: الموارد نادرة، والمؤسسات تتنافس من أجل الحصول عليها. ويمكن التساؤل عن مصير هذه النظرية في حال الوصول إلى موارد متجددة ومتوفرة، وماذا لو دخلت المؤسسات في التعاون بدل التنافس حول التعاون؟ وهذا متاح في ظل التوجهات الحالية للمؤسسات نحو التحالفات والتنسيق، زيادة على هذا يُذكر أن حدود المؤسسات الكبرى أصبحت غامضة أو مبهمة(الاتفاقات–التحالفات).

3.3.2.1 النظرية التطورية:

يطرح هذا النموذج نظرية اقتصادية للمؤسسة* أكثر منه نظرية تنظيمية. وتنطلق هذه النظرية من نفس منطلقات النظرية أو النموذج الإيكولوجي. ويرى D-J. Teece، وهو أحد رواد هذه النظرية معG. Dosi & S-G. Winter، أن المؤسسة "هي مجموعة من الكفاءات التكنولوجية المتمايزة، وأصول إضافية، ومجموعة من الأعمال الروتينية(les routines)، وهذه الأخيرة هي التي تشكل أساس القدرة التنافسية للمؤسسة في نشاط ما"[1].

---

* يستخدم في النظريات الاقتصادية للمنظمات مصطلح La firme بدلا من L'entreprise .

[1] Voir: • Filleau, M-G.et Marques-Ripoull, C. op-cit. p144
• Charron J-L. et Sépari, S. ***Organisation et gestion de l'entreprise***, 2éd, Paris : Dunod. 2001. p37
• Plane, J-M. op-cit, pp67-68

كما تعتبر النظرية أن الممارسات والأفعال التي تتم بشكل روتيني هي الكفاءات الحقيقية، هذه الأخيرة تكتسبها المؤسسة، وينجم عنها مهارات تنظيمية أكثر منها تقنية. ومن خصائصها أنها ضمنية، غير قابلة للنقل أو التحويل أو التقليد، كما أنها لا تنتج عن مجرد تجميع أو إضافة مكونات المؤسسة لبعضها، بل تنشأ وتتراكم، وكلما كانت هذه الخصائص الناشئة مهمة كلما كانت الكفاءات المكتسبة كبيرة. إن هذه الخصائص التي تنتج عن عمليات الروتين اليومي المرافق لنشاط المؤسسة هي التي تجعل المؤسسات ذات أداءات مختلفة.

وبهذا تستطيع المؤسسة إعادة التحرك في بيئتها، وتتكيف معها بفضل قدراتها والتعلم. ويعرف التعلم هنا على أنه مراحل تعتمد على تكرار وتراكم التجارب، والتي تؤدي إلى إنجاز المهام والأعمال على نحو أفضل وأسرع.

تتميز مؤسسة عن أخرى، وتصبح أفضل منها، ليس بفضل النوعية الخاصة لعوامل الانتاج فيها، ولكن بالكيفية التي تستخدم بها. وبعبارة أخرى تتمايز المؤسسات فيما بينها بطبيعة المهارات التي قامت كل منها بمراكمتها عبر السنوات. إن هذه الخاصية، المرتبطة بالإبداع والتنظيم والتعلم الذاتي، تجعل من معرفة الإجابة على الأسئلة المتعلقة بأسباب الاختلاف بين المؤسسات تكمن في دراسة وتحليل آليات التراكم للمعارف والكفاءات الأساسية لدى كل مؤسسة.

تتبع قيمة ومكانة المؤسسة إذن مدى قدرتها على التحكم في التعلم ووضع إجراءات أو خطوات تنظيمية من أجل إطالة عمر هذه الأخيرة، إنه الروتين التنظيمي في مفاهيم النظرية التطورية. ويُعرّف الروتين التنظيمي، حسب أصحاب هذه النظرية، بأنه: "طرق التفاعل التي تنتج حلولا فعالة للمشكلات الخاصة التي تواجهها". وهم يرون أن المؤسسة تتطور حسب مسار خاص، يحدد حسب قدراتها المتراكمة في الماضي، أي حسب أصولها الخاصة.

4.2.1.إسهامات وحدود النظريات الحديثة:

استلهمت كل من النظريات السابقة من الفكرة التطورية، التي تفسر نشوء واختفاء الكائنات الحية في بيئتها الطبيعية، إطارا تحليليا مكنها من تفسير كثير من جوانب العلاقات المتداخلة والديناميكية التي تربط المؤسسات ببيئتها، وكذا مدى ما تمنحه من موارد وفرص، أو تفرضه من قيود أو عراقيل على المؤسسات، وقدرة كل منهما(المؤسسات والبيئة) على توجيه العلاقات بينهما بما تملكه من تأثير.

من جانب آخر، وبالإضافة إلى قصور النظريات السابقة في تفسير حالات معينة مثل الاحتكار بفعل تقدم تكنولوجي أو قانوني أو في بيئة تتميز بوجود تحالفات، فإن التعارض بين هذه النظريات نفسها حول من له التأثير الأكبر في العلاقة البيئة أم المؤسسة يشكل نقطة ضعف أخرى، تعتري استنتاجات كل منها. فبينما تركز نظرية التبعية للموارد والنظرية التطورية على قدرة المؤسسة على التكيف مع الظروف المتغيرة في بيئتها بغرض الاستفادة من الموارد، يرى أصحاب النموذج الإيكولوجي أن للبيئة التأثير الأكبر في بقاء المؤسسات.

إن أصل التعارض القائم بين هذه النظريات يوجد في الفكرة التطورية ذاتها التي حاول منظرو العلوم الاجتماعية إجراء إسقاط لمبادئها لتفسير الظواهر الاجتماعية. لقد برز في إطار الفلسفة التطورية كل من J-B Lamarck و Ch. Darwin على التوالي، وأدت إسهاماتهما إلى جعلها إطارا مرجعيا لعقود طويلة في فهم أصل وتطور الأنواع المختلفة من الكائنات الحية في الطبيعة[1].

---

[1] اعتمدنا في فهم نظرة كل من Lamarck و Darwin إلى آليات التطور وقوانينه على:

-جون غريبين: **تاريخ العلم (1543-2001)** ج 2، ترجمة شوقي جلال، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب (سلسلة عالم المعرفة). 2012. ص29 وما بعدها وص44 وما بعدها بالنسبة لـLamarck و Darwin على التوالي.

- Encyclopédie universalis : http://www.universalis.fr/ (articles Lamarck et Darwin) consulté le : 18 sep 2013 à 15:30

يرىLamarck بأن التطور يعبر عن نزوع الحياة نحو التعقد والاكتمال(الرقي)، ويتم ذلك من خلال التكيف أو التكيف، لكن التطور بالنسبة لـDarwin ليس ناتجا عن التكيف، وإنما عن عملية انتقاء–انتخاب طبيعي تتم على أساس جملة من الخصائص التي تتوفر لدى أنواع دون أخرى، إذ يتم الاحتفاظ بالخصائص أو السمات المفضلة، ويتم إهلاك أنواع أخرى ذات خصائص أقل تفضيلا.

يشترك كل منهما في فكرة البقاء للأصلح. والأصلح هنا بمعنى القدرة على التكيف والتوافق مع الظروف بحسب Lamarck، أو الذي يحمل صفات أو خصائص يتم على أساسها الانتقاء الطبيعي من قبل الطبيعة كما يرى Darwin. والاختلاف الرئيسي بينهما يكمن في العامل الأساسي الذي تتم به سيرورة التطور: هل هو التكيف أم الانتقاء الطبيعي. وهذا الاختلاف في الفكرة التطورية في ميدان ظهورها الأول(علم الأحياء) بقي قائما في الحقل المعرفي (دراسة وتحليل المنظمات) الذي تم إسقاطها عليه[1].

3.1.بيئة الأعمال المعاصرة في ظل العولمة:

نتج عن العولمة باعتبارها عملية/سيرورة من التحولات العميقة والشاملة التي عرفها العالم في شكلها الحديث منذ بداية سنوات1960 حتى يومنا هذا، نتج عنها عدد من المظاهر التي أصبحت تميز الاقتصاد العالمي في الوقت الحاضر وتؤثر في نشاط وتسيير المؤسسات بمختلف أحجامها وميادين عملها. وتتمثل هذه المظاهر أساسا في الأهمية المتزايدة للتجارة العالمية، ودور وأهمية الاستثمارات المباشرة والمؤسسات العابرة للأوطان في عولمة الأسواق.

1.3.1.الأهمية المتزايدة للتجارة العالمية:

[1] Voir : Kœnig, G. ***Management stratégique***, Paris : Dunod. 2004. P12

قالP. Drucker في وصف التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي في العقود الأخيرة:"عرف الاقتصاد العالمي خلال الأربعين عاما الماضية نموا أسرع من أي لحظة منذ الثورة التجارية للقرن 18م..قبل عشرين سنة لم يكن أحد يتحدث عن الاقتصاد العالمي، بل عن التجارة الدولية، هذا التغير في التسمية يعكس تحولا عميقا في حقيقة الواقع الاقتصادي على المستوى العالمي"[1].

ويُمكِّن استعراض الأرقام الخاصة بالتجارة العالمية اعتبارا من بداية الستينات من القرن 20م من معرفة مدى عمق وشمول التحولات الجارية في المبادلات التجارية بين الدول المختلفة. هذه التحولات لا تمس حجم المبادلات فقط، وإنما كذلك طبيعة السلع محل التبادل، والتي أصبحت تفرض على المؤسسات المحلية والمتعددة الجنسيات بيئة منافسة لها خصائصها ومميزاتها.

يتضح من الجدول أن الصادرات العالمية من السلع والخدمات قد شهدت معدلات نمو أعلى من معدلات نمو الإنتاج العالمي طيلة ثلاثة عقود من الزمن تقريبا.

بلغت قيمة الناتج الداخلي العالمي عام1967: 400 2 مليار دولار، ثم ارتفعت في عام1990 إلى: 115 21 مليار دولار، أي أنه تضاعف بنحو9 مرات بالقيم الجارية. وفي الفترة ذاتها تضاعفت المبادلات التجارية الدولية بـ 16.5 مرة، أي انتقلت من 240 مليار دولار إلى 802 4 مليارا[2].

جدول رقم(04): جدول مقارن بين نمو الإنتاج العالمي والصادرات العالمية(%) ما بين 60- 1987

1980 1987	1970 1980	1960 1970	
2.5	4	6	الإنتاج العالمي
3	6	8.5	الصادرات العالمية

Source: Ghertman, M. ***Le Management stratégique de l'entreprise***. Coll Que sais-je? 4éd, Paris : Presses Universitaires de France(PUF). 1999. p22

[1] Drucker, P. op-cit. pp135- 136

[2] Teulon, F. ***La nouvelle économie mondiale***, 3éd, Paris : Presses Universitaires de France(PUF). 1997. p84

وفي العقد الأول من القرن21م واصلت الصادرات العالمية النمو بمعدل أعلى من معدل النمو المتوسط للناتج العالمي الخام، إذ إنه في الفترة الممتدة بين عامي 1999 و2009 كان النمو المتوسط للصادرات العالمية أكثر من 4% مقابل معدل نمو للناتج العالمي تجاوز بقليل فقط 2.5%.[1]

ويعكس هذا استمرار التوسع المعتبر في المبادلات التجارية على الصعيد العالمي رغم الأزمات التي تعيشها الاقتصاديات العالمية بشكل دوري. تواصل الاقتصاديات الوطنية منذ نحو نصف قرن، وبشكل مطرد، تشابكها وترابطها عبر تكثيف المبادلات التجارية فيما بينها كمّا ونوعا، وقد أدى هذا إلى تراجع مفهوم السوق (أو الأسواق) المحلية إلى أضيق الحدود، مقتصرا على عدد ضئيل من المنتجات والسلع.

ويمكن تفسير هذا النمو في المبادلات التجارية الدولية، في جزء كبير منه، بالانخفاض في تكاليف النقل، وبتطور أنماط وطرق الاتصال السريع، وبالإلغاء المتعدد الأطراف للحواجز الجمركية التي تم التفاوض بشأنها منذ 1947 في إطار اتفاقيات الـ (GATT)، ثم في إطار المنظمة العالمية للتجارة (OMC) ابتداء من 1994.[2]

يظهر مما سبق التزايد النسبي للصادرات والواردات في رقم أعمال المؤسسات، كما يعكس أيضا وجود فرص في الخارج قد تفوق تلك الموجودة في أسواقها الداخلية.

كان ازدياد حجم المبادلات التجارية على المستوى العالمي مصحوبا بتغير في تشكيلة (أو في تركيبة) السلع والمنتجات محل التبادل. فقد تراجعت مكانة الصناعة بشكل ملحوظ، وأخذت الخدمات من الحجم الإجمالي للتجارة العالمية حصة أصبحت تتزايد كل سنة.

---

[1] ***Le bilan de l'économie mondiale 2010***, Paris : Problèmes économiques, N°3007, 24.11.2010, p26

[2] Teulon, F. op-cit. p84

ففي العام1983 استحوذت الخدمات على أكثر من ثلث المبادلات التجارية الدولية(700 مليار من000 2 مليار دولار). وتطورت بنسبة 13% بين عامي1976 و1983 مقابل 10% للمبادلات السلعية[1]. بعد ذلك بقيت تجارة الخدمات محافظة على نموها السنوي إلى غاية2009 حيث عرفت أول انخفاض لها منذ عام1980، فتراجعت بـ 13% مقارنة بالسنة التي ما قبلها، وهذا بسبب الأزمة المالية العالمية[2].

كان وراء تزايد الأهمية النسبية للخدمات في التجارة الدولية حدوث مجموعة من التحولات في قطاعات الصناعة وميدان الخدمات داخل الاقتصاديات العالمية[3].

ظلت الصناعة المحرك الأساسي للنمو الاقتصادي في الدول المتقدمة حتى نهاية سنوات1960، حيث بدأ معدل نمو القطاع الصناعي بالانخفاض، كما تراجع عدد المناصب التي يوفرها بشدة. هذه المناصب المفقودة في الصناعة تم استقبالها في قطاع الخدمات. الانخفاض النسبي للصناعة مقارنة بالخدمات وضعها في الدرجة الثانية في النشاط الاقتصادي بعدها. في سنة1988 كانت الصناعة لا تمثل أكثر من27%، 30%، 30.5% من الفئات النشيطة في الولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا على التوالي، وحتى في ألمانيا واليابان (دول مصنعة جدا) لم تتعد النسبة 40.5% و33.8% من العاملين في هذا العام.

ومن بين القطاعات الأكثر انحدارا: الحديد، النسيج، البناء، الورشات البحرية. وهناك قطاعات أخرى كالسيارات والصناعات الغذائية والكيماوية، الطاقة والنفط وغيرها عرفت مستوى من النمو منخفضا جدا. وهذا بسبب تشبع الأسواق في البلدان المتطورة، ومنافسة اليابان وعدد من دول

---

[1] Ghertman, M. op-cit. p22

[2] Le bilan de l'économie mondiale 2010, op-cit. p28

[3] اعتمدنا في معرفة التحولات في الصناعة والخدمات وتأثيرها في التجارة العالمية بشكل أساسي على كل من:

- Ghertman, M. op-cit. pp13-19
- Gaffard, J-L. «***Le déclin de l'industrie***», Paris : Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010, p78 et suivantes

جنوب شرق آسيا بفضل اليد العاملة الرخيصة في البداية، ثم استخدام الروبوت بعد ملاحظتها أن تكلفة اليد العاملة فيها تتجه إلى أن تصبح من بين الأغلى في العالم.

في مقابل الصناعات التي عرفت انحدارا وتقهقرا، زادت بعض القطاعات الصناعية من وتيرة نموها، مثل معالجة المعلومات(الإلكترونيك، الاتصالات..)، الروبوتيك، وكذا الصناعات الصيدلانية التي بقيت في نمو مطرد بفضل الإنفاق المتزايد على الصحة في مختلف بلدان العالم.

وقد ساهم في ازدهار هذا النوع الأخير من الصناعات النمو والتوسع الكبير في ميادين الخدمات. لقد أدت زيادة أعداد العاملين فيه إلى زيادة الحاجة لتنظيم المكاتب والاتصالات بينها، ومن أجل تلبية هذه الحاجات المتعاظمة باستمرار ولدت صناعة الإعلام الآلي والاتصالات. بدأ إدخال الإعلام الآلي مع المعالجة المحاسبية، وملفات الزبائن، وبعدها تطورت وانتشرت مع الحساب العملي والتطبيقات العسكرية.

تتكون الخدمات من قطاعات متباينة جدا: التجارة، النقل، البنوك والتأمينات، الاستشارة والخدمات المالية، الفندقة، الإعلام والإشهار، التعليم والصحة، العدالة والأمن والدفاع..وجزء معتبر من هذه القطاعات تقوم بها إدارات الدولة (ولكن دور هذه الإدارات يختلف من بلد لآخر).

إن التحول الأول الذي عرفته الخدمات يتمثل في أهميتها قياسا بقطاعات النشاط الاقتصادي الأخرى، والآخر ينبع من تدويلها السريع، وهو حال النقل الجوي والبحري مثلا تبعا لطبيعتهما، وكذا السياحة، الفندقة والإطعام. وهي قطاعات أصبحت تتولاها شركات متعددة الجنسيات (FMN). كما أن قطاعات البنوك والتأمينات، مؤسسات الإشهار، الاستشارة، خدمات الإعلام الآلي قد تبعت زبائنها الصناعيين في توسعهم بالخارج في سنوات 1960 بالنسبة للمؤسسات الأمريكية، و10 أو15 عاما بعد ذلك بالنسبة للأوربية واليابانية.

ويلاحظ أن حركة تعدد الجنسيات في بعض القطاعات مثل وسائل الإعلام والطباعة هي حديثة نسبيا، حيث بدأت إجراءات إزالة العوائق التشريعية منذ سنوات1980 وإن بصفة جزئية فقط.

ويفسر F. Teulon توسع المبادلات التجارية في قطاع الخدمات بكون مبادلات الخدمات تحتفظ بخاصية قوية، فتقدير قيمتها أمر نسبي، وحوسبتها(la comptabilisation) عملية غير دقيقة، لأنها لا تمر عبر ممر جمركي، ولكن بواسطة تصاريح بنكية حول التبادلات بالعملة الصعبة، ومنه فمن الصعب قياس تجارة الخدمات بدقة. وهذه الخاصية تجعلها لا تخضع للقيود الجمركية والحمائية، إذ لا توجد وسائل مباشرة لمراقبة (أو للتحكم في) في المبادلات غير المرئية[1].

كما يضيفTeulon أن ارتفاع حجم المبادلات الدولية في مجال الخدمات ناتج عن صعود المبادلات التكنولوجية، السياحة، والخدمات المالية[2].

تبدو الأسباب المذكورة كتفسير للحجم المعتبر للتجارة الدولية للخدمات بمثابة عوامل مساعدة أو مسهلة. ويمكننا إرجاع زيادة حجم تبادل الخدمات عالميا إلى أبعد من ذلك، أي إلى التحولات التي مرت بها الاقتصاديات العالمية الكبرى ممثلة في تراجع الصناعات الثقيلة نتيجة التشبع الداخلي والمنافسة الحادة، والاتجاه نحو الصناعات التي تتطلب كثافة تكنولوجية ومعرفية عالية، والتي ترافقت مع انتشار الخدمات (خاصة المتعلقة بالمعلومات)، فكان التأثير المتبادل بينهما إيجابيا.

ومن جهة أخرى، جاء انتشار تبادل الخدمات ناجما انتقال المؤسسات متعددة الجنسيات للبحث عن فرص أوفر في الاقتصاديات الناشئة(الصاعدة) بعد تشبع أسواق بلدانها الأصلية، مما جعل قطاعات مثل البنوك والتأمينات وكذا الاستشارات المالية تتبع تلك المؤسسات في توسعها نحو دول أخرى للاستفادة من المزايا الضريبية والتشريعية بعد الموجة الواسعة لرفع العوائق أمام الاستثمارات الأجنبية.

---

[1] Teulon, F. op-cit. p90
[2] Ibid. p404

هذه التحولات التي حدثت داخل هذه الاقتصاديات انعكست على حجم ونوعية المبادلات فيما بينها، بمساعدة مجموعة من العوامل المتعلقة أساسا بالتطور العلمي والتقني وبطبيعة الخدمات من حيث سهولة انتقالها وصعوبة تقييدها.

بالتزامن مع اتجاه الاقتصاد إلى أن يكون خدميا(la tertiairisation de l'économie) بدأ الحديث عن ولادة اقتصاد المعلومات والمعرفة[1]. ففي داخل قطاع الخدمات هناك مجالات تحظى بالصدارة، مثل: الاتصالات، الاستشارات المالية والفنية المقدمة للمؤسسات والهيئات، التأمينات والخدمات العقارية..الخ. وهي خدمات تكمن عملية تبادل المعلومات والمعارف والأفكار في جوهرها.

إن التدفقات في المعلومات التي تتخذ عدة أشكال (محاضرات وملتقيات، اتصالات عن بعد، المؤلفات والمطبوعات، الوسائط الإلكترونية..) تعرف نموا أسرع من أي نوع آخر من المبادلات في تاريخ الاقتصاد[2]. إن هذا الترافق أو التزامن ما بين هيمنة الخدمات على النشاط الاقتصادي للدول وعلى المبادلات فيما بينها وظهور ما يسمى بـ"الاقتصاد الجديد" نجد له تفسيرا عند Drucker: «القسم الأكبر من الخدمات يتطلب استيراد وتصدير المعرفة»[3].

وبالاعتماد على هذا التلازم ما بين تقديم الخدمات وتبادلها من جهة، وانتقال المعرفة وتدفق المعلومات من جهة أخرى، يمكن أن نستنتج أن الدول ذات المؤسسات المنتجة والمصدرة للمعرفة هي صاحبة الريادة في هذا الاقتصاد الجديد المعتمد على المعلومات والمعرفة.

وتبين الإحصائيات الخاصة بالدول الأولى عالميا في تصدير واستيراد الخدمات هذا الأمر بوضوح[4]: تستحوذ الولايات المتحدة الأمريكية على 14% من الصادرات العالمية (أول مصدر

---

[1]Lapointe, A.: ***Nouvelle économie et gestion***, Côté, M. et Hafsi, T. (sous la dir),op-cit, p67
[2] Drucker, P. op-cit. p136
[3] Ibid. p140
[4] *Le bilan de l'économie mondiale 2010*, op-cit. p28

للخدمات في 2009) ثم تليها المملكة المتحدة 7.2%، وألمانيا6.5%، فرنسا 4.2%، والصين بـ 3.9%. أما فيما يخص الواردات فالولايات المتحدة هي أيضا أول مستورد للخدمات في العالم بـ10.6% من الواردات العالمية، متبوعة بألمانيا 8.2%، والمملكة المتحدة والصين (5.1% لكل منهما)، واليابان 4.7%.

كما تجدر الإشارة إلى أن دولا أخرى ضمن البلدان المتقدمة قد حققت تقدما في الانتقال نحو نشاط الخدمات المعتمد على المعلومات وتصدير المعرفة، فالهند مثلا برغم تقدمها المحتشم في أسواق السلع إلا أنها تنفرد بأداء مميز في تصدير خدمات المعلوماتية، حيث أصبحت تحتل المراتب الأولى عالميا (17% من الصادرات العالمية للخدمات المعلوماتية في 2006)[1].

وتبعا للتحول الذي عرفته التجارة العالمية في حجم وطبيعة ما يتم تداوله ممن حيث زيادة أهمية الخدمات، أصبح عدد من الباحثين يتحدث عن أن «المستقبل سيكون للخدمات»[2]. هذا برغم صعوبة وضع الحدود ما بين الخدمات والصناعة على غرار مجال الإعلام الآلي مثلا.

2.3.1.المؤسسات متعددة الجنسيات والمنافسة على الصعيد العالمي:

تمثل المؤسسات متعددة الجنسيات، أو العابرة للأوطان، المظهر الثاني من مظاهر عولمة الاقتصاد. هذا الاقتصاد الذي تعمل فيه المؤسسات الاقتصادية ضمن بيئة أعمال تتسم بالانفتاح شبه التام والمنافسة التي لا تعرف الحدود. وسنتطرق إلى عمل هذه المؤسسات وتوسعها ودورها، وكذا تطور حركة الاستثمارات المباشرة التي تتم بواسطتها في العنصرين الآتيين:

1.2.3.1.الاعتماد على الفروع الأجنبية أكثر من التصدير:

[1] Voir: Lemoine, F. «***L'émergence des BRIC***», Paris : Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010, pp32-37

[2] Ghertman, M.op-cit. p19

من أجل معرفة مدى زيادة أهمية المؤسسات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي، وكذا نطاق انتشارها في إطار ممارساتها لأنشطتها، يمكن أن نورد بعض الأرقام والإحصائيات[1].

حسب دراسة أعدتها الأمم المتحدة، فإن عدد المؤسسات العابرة للأوطان بلغ عام 1993 رقم 35 000 مؤسسة. والـ100 مؤسسة الأولى منها لها أصول قدرت بـ100 3 مليار دولار، منها 40 إلى 50% خارج الحدود، كما تتحكم بـ 16% من الأصول الإنتاجية في العالم. وبدءا من تلك السنة واصلت المؤسسات العابرة للأوطان في التزايد عددا وحجما. فنصيب الفروع الأجنبية من الناتج الداخلي الخام PIB بلغ في العام 2009 رقما قياسيا 11%، كما كان عدد العاملين في الخارج التابعين لهذه المؤسسات لها، في العام ذاته، يناهز 80 مليونا.

وبرغم التأثير الذي كان لها على تدفقات الاستثمارات المباشرة الأجنبية (IDE)، فإن الأزمة المالية العالمية لم تضع نهاية للعولمة المتزايدة للإنتاج، فرقم الأعمال والقيمة المضافة للفروع الأجنبية للمؤسسات في 2008 و2009 قد عرفت تراجعا أقل من تراجع الاقتصاد العالمي نفسه.

إن التغير لا يمس فقط عدد هذا النوع من المؤسسات وحجم فروعها، بل يمس كذلك البلدان الأصلية التي تخرج منها. فالدول الناشئة هي بلدان أصلية لـ28% من (STN) البالغ عددها 82 000 في عام 2008، مع العلم أن تلك النسبة كانت أقل من 10% في عام 1992.

وتبرز الأرقام الأخيرة الخاصة بمنشأ المؤسسات العابرة للأوطان عملية الاستثمار المتقاطع وتعكس أهميتها المتزايدة في الاقتصاد العالمي[2].

---

[1] Voir: • Lapointe, A. op-cit. p64
• ***Le bilan de l'économie mondiale 2010***, op-cit . p31

[2] voir : - Lemoine, F. op-cit . p35
- Ghertman, M. op-cit. pp27-28
- Couderc, N. «***Trente ans de mutation financière***», Paris : Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010, p73

2.2.3.1.تدويل المؤسسات عبر المؤسسة–الشبكة:

من أجل أن تكون قادرة على التصدير، على المؤسسة أن تمتلك ميزة تعوض بها التكلفة الإضافية الخاصة بمصاريف النقل، التأمينات، الجمارك، وأحيانا صورة علامة غير مفضلة في بلدها الأصلي. ويمكنها أن تبيع هذه الميزة لمستورد أجنبي يتحمل توزيع منتجاتها.

كما قد تقوم بفتح فروع إنتاجية بالخارج، تضع فيها مهاراتها التجارية والإدارية والتكنولوجية. في هذه الحالة سيكون بحوزتها ما يجعلها على إطلاع بكل ما يخص تطور الحاجات المحلية. فهذه الفروع تتيح لها امتلاك معلومات أكثر نجاعة وأكثر انتظاما للحاجات المتطورة التي على منتجاتها أن تواكبها على المستويين الجهوي والعالمي.

هذه القدرة على نشر مهاراتها عبر العالم، وكذا امتلاكها شبكة عالمية للمعلومات حول الأسواق تشكل ميزة المؤسسات متعددة الجنسيات مقارنة بتلك التي ليست سوى ذات موطن واحد[1].

يُقصد بتوطن المؤسسات خارج حدود بلدها الأصلي بأن تذهب لتصنيع كل أو جزء من منتجاتها في الخارج. وهي تقوم بذلك عادة للحصول على مزايا فيما يتعلق بالتكاليف (الحصول على مادة أولية بأسعار أرخص، أجور منخفضة، مزايا ضريبية..). وهذا يتيح لها:

- تخفيض تكاليف الإنتاج؛
- اختراق أسواق جديدة؛
- الاحتماء من بعض التقلبات السياسية والاقتصادية (رفع التعريفات الجمركية، وضع نظام للحصص، تغيرات في أسعار الصرف..)[2].

[1] Voir: Ghertman, M. op-cit. pp24-25

[2] من أجل التفصيل في أسباب توطن المؤسسات خارج بلدانها الأصلية، والنظريات المفسرة لذلك مثل نظرية "دورة حياة المنتج" أنظر مثلا:

- Teulon, F. op-cit. pp177-182

بعد الشكلين السابقين لتدويل المؤسسات وخروجها من حدود بلدها الأصلي (التصدير، إنشاء فروع بالخارج)، أضيف الشكل الثالث المتمثل في المؤسسة–الشبكة[1].

وبدل إنشاء فروع إنتاجية مراقبة تماما (تحت السيطرة) ضمن نظام تدرجي ومهيكل بشدة، أصبح من المجدي أكثر نسج علاقات تعاقدية مع شركاء يظهرون في بلد التوطن. ويتم تبني هذا النمط الجديد خاصة في دول تشهد إقلاعا صناعيا.

تنشطر المؤسسة الكبيرة الممركزة المصممة من أجل الإنتاج الكبير لتترك المكان إلى شبكة ممتدة على الصعيد العالمي، تُدار بتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

3.3.1.العوامل المساعدة على عولمة بيئة الأعمال:

أدت مجموعة من العوامل دورا في تسهيل وتعميق عملية أو سيرورة العولمة التي خضعت وتخضع لها الاقتصاديات الوطنية، جاعلة منها اقتصادا عالميا مكونا من اقتصاديات مترابطة، وذات علاقات متشابكة. إن التحولات في مجالات الزراعة والصناعة وكذا الخدمات، والتي شهدتها بوجه خاص الاقتصاديات المتطورة، صاحبها عدد من التطورات التي أنتجت عوامل مساعدة على عولمة تلك الاقتصاديات واندماجها، وبالتالي مضاعفة التقارب والترابط ما بين بيئات الأعمال المحلية أولا، ثم اندماجها في بيئة أعمال واحدة "معولمة".

وسنستعرض فيما يلي عددا من هذه العوامل، دون أن يكون لترتيبها أي دلالة حول أهميتها النسبية. لقد تضافرت جميعها، وفي فترات زمنية متقاربة أو متقاطعة، فأدت وما زالت تؤدي إلى تسهيل وتسريع اندماج البيئات التي تمارس فيها المؤسسات أنشطتها.

1.3.3.1.ثورة المعلومات:

[1] Voir : lafay,G. «***Trente ans de mondialisation de l'économie***», Paris :Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010, p12

أدى التطور التقني غير المسبوق مجال جمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات إلى نتائج متعددة. إذ لم يقتصر النمو الذي عرفته صناعة الإلكترونيك بدءا من نهاية 1960 على تلك الصناعة فقط، بل تعداه إلى غيرها، فتطبيقات هذه الصناعة تكاد تكون غير محدودة. الروبوتيك مثلا سمح بتحسين قطاع الإلكتروميكانيك، وأحدث انقلابا في طرق التوزيع، كما تعتبر الرقمنة الأساس المادي الذي سمح بتطوير أنواع جديدة من الخدمات[1]. كل هذا بالإضافة إلى التطبيقات الجديدة في تسيير وإدارة المؤسسات.

إن سهولة تدفق المعلومات، وتوفر الوسائل التقنية ضئيلة التكلفة المستخدمة في ذلك، تتيح التعبير عن الحاجات، وإظهار الفرص المتاحة بالنسبة للمؤسسات، وكذا المعلومات والبيانات الخاصة بالقطاعات المختلفة وإمكانيات النمو المتعلقة بها.

إن التكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال أدت، كما يرى عدد من الكتّاب، إلى "نهاية الجغرافيا"[2] في إشارة لتجاوز كل الحواجز الناجمة عن المسافة والزمن. وزيادة على تطبيقاتها ونتائجها على أنشطة المؤسسات وتسييرها، فقد كانت إحدى الأدوات الرئيسية لعولمة الأسواق وترابطها عبر تدفق غير منته للمعلومات والبيانات، والحاجات والفرص في المناطق المختلفة من العالم، وكنتيجة لذلك نشوء علاقات من التأثير المتبادل والقوي، بناء على شدة الارتباط بين البيئات المختلفة التي كانت قبل هذه الثورة المعلوماتية متباعدة من جهة، وكذا سرعة انتقال المعلومات من جهة أخرى.

---

[1] Ibid, p11

[2] Foray, D. «***La révolution numérique et ses conséquences***», Paris :Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010. p68

لقد ساهمت هذه التقنيات الحديثة المساعدة على تدفق المعلومات في تسهيل طرق تسيير المؤسسات، إذ مهدت لإمكانية التوسع أو التمدد الجغرافي وتنويع الأنشطة، فكانت أداة حقيقية للمؤسسة–الشبكة التي هي الشكل الأخير من عملية تدويل المؤسسات.

ويمكن إجمال ما نتج عن ثورة المعلومات في هذا الصدد فيما يلي:

- ضاعفت من ترابط الاقتصاديات المختلفة بواسطة التدفق غير المنتهي للمعلومات المعبرة عن الفرص والحاجات، ورفعت من مستوى التكامل والتبادل في ما بين المؤسسات العاملة فيها (مصادر الموارد والحصص السوقية مثلا)، كما فتحت مجالات عمل جديدة (الخدمات المرتبطة بالمعلومات). كانت البيئات التي تعمل فيها المؤسسات متقاربة ومترابطة في البداية، ثم أصبحت مندمجة بشكل شبه تام ومفتوحة على بعضها. وهذا باستثناء بعض القطاعات التي تعتبرها عدد من الدول قطاعات إستراتيجية، وبقيت تحافظ على حمايتها.
- شكلت أدوات لا غنى عنها في إدارة وتسيير مؤسسات تعمل في بيئات مترابطة أو مندمجة تماما، تتصف بتغيرات سريعة وغير متوقعة. و"بدأ التنسيق بين النشاطات والوظائف يتم بواسطة الـ (TIC)، وحدث من خلالها تحول في طبيعة العمل ونوعية الكفاءات المطلوبة تماشيا مع ما هو حاصل في البيئة ونمط تغيرها السريع، وكل هذا نجم عنه تحول المؤسسة من مركزية–بيروقراطية إلى مؤسسة–شبكة وبروز أنماط تنظيمية جديدة"[1].

لقد تغير مفهوم الوقت والعمل، وصارت الصعوبات والحواجز المتعلقة بالمسافة والزمن شيئا من الماضي، وتطلّب ذلك من المؤسسات تغيير هياكلها ووظائفها..إلخ حتى تكون قادرة على مواكبة امتداد أنشطتها المتنوعة خارج حدودها الأصلية.

[1] Voir: ibid, p68 et suivantes

2.3.3.1 انخفاض مصاريف النقل:

كان ارتفاع مصاريف النقل إحدى الصعوبات الدائمة التي تقف أمام تطوير حركة المبادلات التجارية على المستوى العالمي. وقد تم تجاوز هذه الصعوبة بفضل التطور المحقق في وسائل نقل السلع والمنتجات.

وبرز هذا التطور أولا في مجال النقل البحري، وتمثل في[1]:

- وضع خطوط منتظمة ما بين الدول، وحتى ما بين القارات؛
- استخدام الحاويات (التي طورها الجيش الأمريكي في حرب فيتنام) سهّل من تكامل جميع وسائل النقل، وخفّض الانقطاع في التحميل؛
- تخصص البواخر وزيادة حجم السفن، فبعضها تستطيع حمل000 6 حاوية، وحاملات النفط يمكنها بلوغ حمولة000 400 طنا؛
- زيادة إنتاجية الموانئ، وهذا بتخفيض وقت الشحن والتفريغ، مما أدى إلى تخفيض تكاليف رسو السفن،
- تطور النقل النهري (ما بين فرنسا وألمانيا مثلا).

وكذا تطور وسائل النقل البري (تطور البنية التحتية) في الدول المختلفة، وانتشار النقل الجوي والانخفاض المستمر في تكاليفه.

ويعكس كل من العاملين السابقين الدور المحرك للتكنولوجيا في إحداث التحولات، سواء داخل الاقتصاديات بجعلها تنتقل من الزراعة إلى الصناعة، ومن الصناعة إلى الخدمات التي تمثل المعرفة والمعلومات إحدى أدوات انتقالها وتبادلها أو تمثل هي نفسها الخدمات محل التبادل، أو في العلاقات ما بين الأسواق برفع درجة الارتباط والتكامل فيما بينها.

---

[1] Teulon, F. op-cit. p409

3.3.3.1.تبني النهج الليبرالي في الاقتصاد:

في إطار ما عرف بـ"انتصار الليبرالية" شهدت سنوات 1980 توسع موجة الليبرالية، واتجه اقتصاد السوق إلى أن يكون عاما في أنحاء المعمورة. مست هذه الموجة الدول الشيوعية أيضا، فالنظام في بعض الدول الاشتراكية قام بتبني اقتصاد السوق مع احتفاظه بتسلطه السياسي (الصين)، أو تبنى ليبرالية سياسية–اقتصادية (الاتحاد السوفيتي السابق، دول أوربا الشرقية).

وكذلك شهدت الليبرالية توسعا في الدول الغربية ذاتها، بغرض تخليص الاقتصاديات فيها من حالة الجمود وارتفاع الأسعار الناجم عن الصدمة البترولية الأولى 1973[1].

إن اعتماد الليبرالية كنهج يُسير وفقه الاقتصاد والأطراف الفاعلة فيه، يضع المؤسسات أمام حتمية مواجهة منافسة تتعلق بالأسواق التي يتم فيها تصريف السلع والخدمات، وكذا مصادر الموارد والمواد الأولية.

تعتمد المنافسة خارج القطاعات الاحتكارية، أو تلك التي تتمتع بدرجة معينة من حماية الدولة، على عرض المنتجات والخدمات بأسعار تنافسية للحفاظ على الحصص السوقية وتنميتها. وهذا لا يكون إلا بامتلاك ميزة/مزايا تكنولوجية تتيح للمؤسسات أسبقية على منافسيها، بالحد من حجم التكاليف، الاتجاه نحو الأسواق الجديدة خارج الحدود (أي بإطالة دورة حياة المنتج خارج حدود سوقه الأصلية).

هذا الاتجاه نحو الأسواق الجديدة يسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد المستخدمة كمدخلات في العملية الإنتاجية بأقل الأسعار الممكنة، مما قد يستدعي في كثير من الأحيان الذهاب للتوطن في بلدان جديدة للاستفادة من المزايا المتاحة. ويكون هذا التوطن مدعوما برفع شبه كامل للحواجز التشريعية المتعلقة بانتقال الأموال والمنتجات وحركة الأصول الإنتاجية.

---

[1] lafay, G. op-cit. p11

تدفع المنافسة، والتي هي في جوهر الليبرالية، المؤسسات إلى الذهاب خارج حدودها للبحث عن أسواق جديدة، أو الحصول على موارد ذات تكلفة متدنية. وهذا ما يؤدي إلى زيادة ترابط الأسواق والاقتصاديات المختلفة التي تعمل فيها هذه المؤسسات وتكاملها، نتيجة الاعتماد المتبادل وزيادة المبادلات التجارية فيما بينها، إذ تتمتع كل منها بمزايا مختلفة (جغرافية وطبيعية، بشرية..) تجذب إليها المؤسسات الأجنبية.

هذا الترابط والتكامل ينجم عنه تلاشي الحدود والحواجز، بصفة تدريجية، ما بين بيئات الأعمال الوطنية أو الجهوية، لتتشكل بيئة أعمال أو سوق عالمية ذات خصائص شاملة مع احتفاظها ببعض المميزات المحلية، لكنها تتجه إلى التقارب أكثر فأكثر، ومن ثم إلى الاندماج في النهاية.

وجدير بالذكر أنه زيادة على العوامل السابقة المتعلقة بتجاوز الحدود الزمنية والمكانية (ثورة المعلومات، وانخفاض تكاليف النقل وتطورها) فإن عملية انتقال المنافسة من الصعيد الوطني والمحلي إلى الدولي، وأخيرا إلى المستوى العالمي، قد رافقتها عدة إجراءات وتسهيلات. هذه التسهيلات ناتجة عن السياسات المالية والنقدية العالمية (مثل تحرير أسعار الصرف)، تطور مستويات التعليم والرعاية الصحية، وتحول المجتمعات إلى النمط الغربي في العيش المعتمد على الثقافة الاستهلاكية والانفتاح على العالم الخارجي.

4.3.1.مظاهر العولمة في بيئة الأعمال:

تبرز مظاهر العولمة ونتائجها في مجال بيئة الأعمال العالمية في كل من: المنتجات، الأسواق، الإنتاج، ورؤوس الأموال[1]. وبرغم أن العولمة التي عرفتها بيئات الأعمال الدولية قد بلغت مراحل

[1] اعتمدنا في إبراز أهم مظاهر عولمة بيئة الأعمال الدولية على:
Oral, M. et al: «***Mondialisation, compétition, réseautage et décision collective***», Côté, M.et Hafsi, T. op-cit. pp320-322

متقدمة إلا أنه توجد عدد من الشروط أو الخصائص التي يتميز بها كل جانب من الجوانب السابقة حتى يمكن القول أن عملية التحول التي خضع لها في إطار العولمة قد وصلت نهايتها.

1.4.3.1عولمة المنتجات:

أصبحت المنتجات تصمم من أجل العالم كله، باعتبار أن المستهلك في كل البلدان له حاجات الشراء متقاربة، وتُبعث بالتزامن في كل جهات المعمورة. مهما كان مكان التصميم أو التصنيع، فإن الفارق القديم في مستوى التقنية ما بين الأسواق الجهوية المختلفة لم يعد موجودا.

إلا أن هذه العولمة للمنتجات والخدمات لا تنطبق على جميع القطاعات، فالعلاقات الوثيقة القائمة بين بعض المؤسسات المحلية والإدارات العمومية تدفع هذه الأخيرة لوضع تشريعات تحمي المؤسسات المحلية، وتمنع المنتجات العالمية من اختراق أسواقها[1].

ويُسمى التبني والاستعمال العالمي لمنتج ما بـ"عولمة المنتج"، وإذا ما ارتبط اسم المنتج بعلامة فتسمى بعولمة العلامة. ولا توجد طريقة ولا إجراء معين يمكن به معرفة مستوى أو درجة عولمة منتج معين.

وتوجد عدد من الشروط الأساسية يجب أن تتوفر حتى يكون المنتج أو اسم العلامة عالميا:

- طلب غير منقطع على المنتج على المستوى العالمي؛
- قدرات ثابتة على إنتاج وتوزيع المنتج؛
- وجود تناسب ما بين النوعية/السعر بالنسبة للزبائن؛
- اقتران المنتج أو اسم العلامة بصورة معينة وبنمط ما؛
- قدرة على العمل أو التعاون مع المؤسسات أو الشركاء المحليين.

[1]Voir: Ghertman, M. op-cit. pp23- 24

2.4.3.1 عولمة الأسواق:

قد يكون السوق مدينة، بلد، جهة، أو قارة. يكون السوق عالميا إذا كانت المنتجات من كل نوع ومن كل جهة تستطيع بسهولة أن تكون مستوردة فيه، ويتم تبنيها وشراؤها، سواء من السكان المحليين أو من طرف الزوار.

وهناك شروط من الضروري تحققها قبل أن يتم إطلاق تسمية سوقا عالميا على سوق ما:

- دخول سياسي واقتصادي من طرف كل المنتجين ومن كل البلدان؛
- إجراءات تطبيقية محدودة تسهل حركة التصدير والاستيراد في السوق؛
- ضرائب وحقوق جمركية ضعيفة أو معدومة؛
- سكان وزائرون بإمكانهم شراء منتجات أصلية من كل البلدان؛
- قدرة شرائية مرتفعة للسكان والزائرين؛
- العملات الأجنبية القابلة للتحويل مقبولة بسهولة؛
- نظام بنكي ونظام مالي كفؤ؛
- دخول سهل جوا، برا، وبحرا.

3.4.3.1 عولمة الإنتاج:

تعاظم هذا الجانب من العولمة خلال العشرين عاما الماضية. وأصبح من النادر وجود منتج مُصنع كليا في نفس المصنع. ومن بين نتائج هذا الوضع: تخصص المصانع في إنتاج بعض القطع أو المنتجات، المقاولة من الباطن فيما يخص المدخلات مطبقة على المستوى العالمي.

وكل هذا يجسد فكرة العولمة الخاصة بتكسير حواجز الوقت والجغرافيا، فهذا الإنتاج يتطلب الانتقال السريع للسلع والمواد الأولية وغيرهما، وهو ما أصبح متاحا بفضل الدور المهم للتكنولوجيا في تطوير وسائل النقل وإحداث الثورة المعلوماتية. وفي هذا الجانب توجد كذلك بعض الشروط:

- المنتج النهائي يحوي أجزاء (مكونات) صُنِّعت في مناطق مختلفة من العالم؛
- الأجزاء والمكونات بالإمكان نقلها في الوقت المناسب وبالتكاليف المناسبة؛
- الشبكة المعلوماتية بين الشركاء (المؤسسات) يجب أن تكون فعالة وذات كفاءة؛
- المؤسسات المتشاركة أو المتعاونة توجد في وضع مريح، فيما يتعلق بالعمل بالقرارات المشتركة المتعلقة بتصميم المنتجات، التخطيط، التصنيع، التوزيع؛
- توفر التعاضد والتوافق التكنولوجي والإداري فيما يخص القدرات، النوعية، المدخلات والمخرجات، وفي الكفاءات الأساسية.

4.4.3.1.عولمة رؤوس الأموال:

يُقصد بعولمة رؤوس الأموال حركة الأموال العابرة للحدود، والتي تتم بواسطة بيع الأسهم، العقود ذات الأجل، الالتزامات والملكية في الهيئات المالية أو أسواق البورصة في العالم. ويُضاف إلى هذا الشكل من عولمة الاقتصاد حركة الاستثمارات المباشرة ما بين الدول.

لم يعد عبور رؤوس الأموال للحدود يتم بسهولة نسبية وحسب، بل صار يشكل تبادلا اقتصاديا منتشرا بقوة. والبلدان التي لم تقدم تسهيلات كافية لهذه الحركة في الوقت الحاضر، سوف تفعل ذلك مضطرة في المستقبل لكي تتجنب وضعيات اقتصادية صعبة في المدى البعيد.

ومن بين الشروط أو الظروف التي تسهل عولمة رؤوس الأموال نجد:

- أنظمة بنكية ومالية متطورة؛
- تحويل الأموال عبر الحدود بكل حرية؛
- أسواق المال الديناميكية؛
- الدخول من الداخل ومن الخارج إلى أسواق المال؛
- مزايا وتفضيلات تتعلق بالجباية متاحة للمستثمرين الأجانب والمحليين.

4.1. مراقبة البيئة في الاقتصاد الجديد:

بما ان مفهوم مراقبة البيئة والاستفادة من المعولمات حول ما يحدث فيها قد جاء في سياق ظهور الاقتصاد الجديد فسوف نتطرق أولا إلى مفهوم الاقتصاد الجديد واهم ممبزاته وخصائصه ومن ثمّ تكون الرؤية واضحة فيما يخص مراقبة البيئة في هذا الاقتصاد المعتمد على المعلومات والمعرفة.

1.4.1.الاقتصاد الجديد:

إذا كان الباحثون ما زالوا منقسمين حول الإطار النظري والمصطلحات المناسبة التي يجب أن تطلق على ما يشهده الاقتصاد العالمي من تجولات منذ مطلع سنوات1980 على الأقل، فإن تلك التحولات لم تتوقف، وأصبحت نتائجها–التي هي أسباب لتحولات أخرى قادمة–أمرا واقعا، وليست مجرد حالة عابرة، وهذا مهما كانت درجة الاختلاف أو الاتفاق حول طبيعتها وحدّتها ومدى تأثيراتها في الزمان والمكان.

ويتعدى الخلاف مجرد عدم الاتفاق حول تسمية محددة، إلى كيفية توصيف طبيعة ودرجة ما يجري*. بدأ هذا الجدل مع نهاية عقد1990، وتحديدا عندما نشر K. Kelly في عام1998 كتابا بعنوان: (قواعد جديدة لاقتصاد جديد)، وهذا بطرح أسئلة من قبيل: هل تغير كل شيء، الأفكار والقوانين والسلوكات، أم مجرد أشكال من تعديل للقوانين مع بقائها كما هي بشكل أساسي على المستويين الاقتصادي والاجتماعي؟ هل اختفت السوق، أم أخذت أبعادا جديدة مع تنامي وتطور الأسواق التقليدية بجانب الأسواق التقليدية؟ هل يوجد اقتصاد جديد حقا، أم اقتصاد جديد يسير جنبا إلى جنب مع الاقتصاد القديم ولا يمكن أن يلغيه أو يحل مكانه تماما؟ وبصيغة أخرى هل هو

* Anglais: e-economy, e-business, Cyber-economy, Network-economy. Français: économie virtuelle, commerce électronique, économie de réseaux, nouvelle économie, économie de l’information, néo-économie.

اقتصاد افتراضي يناقض الاقتصاد الحقيقي، أم مجرد اختلاف في القراءات للعالم الصناعي في مواجهة لعبة اقتصادية بقيت خرائطها على حالها (المنتجات، الخدمات، الاستعمالات، المنافسون، ميدان المنافسة...)[1].

لقد رأى بعض الكتّاب أن هناك مبالغة في تقدير طبيعة وحجم التحولات الجارية[2]، وأنه يجب التريث والانتظار حتى تبين وضعيات واضحة حتى يمكن إصدار أحكام شبه نهائية على دلالتها ونتائجها.

ويمكن تفسير هذا الاختلاف، بكون الظواهر أو الوضعيات أو الأنظمة التي تبلغ حدّا معينا من التعقيد، ونظرا لأنها في سعي دائم نحو التوافق مع البيئة، فإنها تتميز بعدم الاكتمال(*L'inachèvement*)[3]. ويكون من المتعذر بالتالي إطلاق تسميات أو أحكام أو تفسيرات نهائية لظاهرة أو نظام لم يبلغ الطور الأخير من الاكتمال، وبمعنى آخر أنه يصعب تحديد ما هو متغير ضمن إطار مفاهيم ثابتة أو نهائية.

ومع ذلك يبقى التساؤل قائما عن كيفية فهم ودراسة "الاقتصاد الجديد"، مع وجود كل هذا الاختلاف حول مصطلح ثابت له وتقدير متفق عليه لما يحدث فيه. إن التحولات الجارية ليست محل جدل أو نقاش، ويمكن اعتبارها نقطة بداية، ومنه فإن:" ما يميز الوضع الاقتصادي الحالي هو الأهمية النسبية التي تولى للمعلومات وللمعرفة، وبهذا المعنى يمكن فهم الاقتصاد الجديد"[4].

---

[1] Masset, G. et Thibaut, f. ***Intelligence économique***, Bruxelles :Éditions De Boeck Université. 2001. P16

[2] Voir : Livian, Y-F. ***Organisation : théories et pratique***, 3éd, Paris : Dunod. 2005. P168

[3] Smida, A.«***Approche de la complexité par la prospective***», 17ème conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du01 au03 juin 1997, Montréal. En ligne : www.strategie-aims.com/. Consulté le:12/01/2013 à 18 :30

[4] Lapointe, A. op-cit. p

وكما توقع P. Drucker منذ سنوات طويلة، أصبح المجتمع (مجتمع الغد كما تحدث عنه) مجتمعا للمعرفة أين تهيمن اليد العاملة لـ"عمال المعرفة". لقد كان الأصل الأهم بالنسبة لمؤسسة القرن20م يتمثل في تجهيزاتها الإنتاجية، وسيكون الأصل الأكثر أهمية في منظمات القرن 21م، سلعية كانت أو غير سلعية، هو عمالها للمعرفة وإنتاجيتهم[1]. إن المورد الأساسي للاقتصاديات المتقدمة حاليا هو المعرفة، التي أصبح ينظر إليها كمحرك لخلق الثروة، وهذا ما ينتج عنه قطيعة تامة، نظريا على الأقل، مع الأدبيات التقليدية في الاقتصاد وإدارة الأعمال، حيث ستترك الثنائية (عمل–رأس مال) مكانها إلى أخرى هي(معرفة–رأس مال)[2].

يستعمل مصطلح "الاقتصاد الجديد" للإشارة إلى التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، التي حدثت وتحدث بواسطة الثورة الحالية في تكنولوجيات الاعلام والاتصال(TIC). هذه الثورة التي تغذيها الحواسيب، الأقمار الاصطناعية، الألياف البصرية، الأنترنت، وغيرها من التكنولوجيات المتعلقة بالاتصال. ويتعلق هذا التحول بالاقتصاد ككل، وليس مقتصرا على قطاع التكنولوجيات العالية.

سمحت الحواسيب، التي بدأ تطويرها منذ الحرب العالمية الثانية، بتطوير التكنولوجيات ذات التطبيقات العامة(TAG)*، وتطبيقها في: طرق الإنتاج، المنتجات، الهياكل التنظيمية، علاقات العمل، وفي السياسة والاجتماع وغيرهما.

واستغرق الأمر عقودا كاملة حتى تتحسن التكنولوجيا وتنتشر في مجموع قطاعات النشاط الاقتصادي. وبدا أثر هذه التكنولوجيات واضحا أكثر فأكثر ابتداءً من سنوات1970، وفي تلك

---

[1] Drucker, P. ***Avenir du management***, traduit de l'anglais par Fantaine, J. Paris : Pearson Education.2005. P133

[2] Aktouf O.(sous la dir), ***Le management entre tradition et renouvellement***, 4éd, Québec : gaëtan morin éditeur. 2006. P455

* Technologies d'Application Générale.

العشرية تم الانتقال من النظام القديم، المعتمد على الانتاج الكبير، وأشكال التنظيم والاتصال المستندة على الورق والطباعة، إلى اقتصاد جديد يهيمن عليه الإعلام الآلي. بعد ذلك، وفي من سنوات1980، نتجت التعديلات الهيكلية كرد فعل لثورة الـ(TIC). ويشهد الاقتصاد العالمي حاليا، كاستمرار لذلك، تحولات عميقة ودائمة، تمس جميع جوانبه، وكذا الهياكل الاجتماعية والسياسية التي تواكب ذلك، بالإضافة للتطورات العلمية والتكنولوجية التي تنتج عن ذلك وتدعمه في الوقت نفسه، مثل البيوتكنولوجي والنانوتكنولوجي[1].

وفيما يتعلق بأنشطة المؤسسات، ونشاط الإنتاج كمثال عليها، يمكن التطرق لتكنولوجيات الإنتاج (إدخال التكنولوجيات الحديثة في تسيير الإنتاج). المقصود بتكنولوجيات الإنتاج التكنولوجيات التي أدرجت الإعلام الآلي في سيرورة الإنتاج. تم إدراج الإعلام الآلي بداية بواسطة أتمتة الإنتاج (automatisation) باستعمال أدوات أو تجهيزات مبرمجة أو متحكم فيها الكترونيا، وتمت لاحقا باستخدام الأنظمة المؤتمتة في التسيير[2]:

- التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CFAO)، والتي أتمتت العلاقة ما بين مكتب الدراسات والورشات.
- تسيير الإنتاج بمساعدة الحاسوب (GPAO)،
- تسيير المخزونات بمساعدة الحاسوب (GSAO)،
- تسيير عمليات الصيانة مساعدة الحاسوب(GMAO)، وتسمح بإدارة آلية لصيانة الآلات والتجهيزات والتحسب للأعطال والتوقفات.

---

[1] اعتمدنا في هذا السرد التاريخي الموجز للتحول نحو الاقتصاد الجديد على:
Lipsey, R.«***Les défis de la politique dans la nouvelle économie***», Lipsey R. et Nakamura, A.(sous la dir), ***Les industries de services et l'économie du savoir***, Ottawa : University of Calgary Press. 2006. pp44-45

[2] Livian, Y-F. op-cit, p212

إن ما يميز الاقتصاد الجديد أمران، سوف نتطرق إليهما فيما سيأتي، وهما: طبيعة المدخلات والمخرجات، حيث تحولتا جزئيا أو كليا من المادي إلى غير المادي، ثم اعتماده على ما يعرف بالشبكات.

بعض الموارد، مثلا في الإنتاج، يجب أن تكون موجودة ماديا لكي يتم الاستغلال، أما البعض الآخر من الموارد فتكون ضرورية لتحقيق التفوق في المنافسة، وأغلب الموارد المادية والمالية وبعض الموارد البشرية تكون ضرورية بالمعنى الأول، وأغلبية الأصول غير المرئية وبعض الموارد البشرية هي ضرورية بالمعنى الثاني. وأهمية الموارد أو الأصول غير المادية تنبع من ثلاثة أسباب: الأصول غير المرئية صعبة التراكم، كما يمكن أن تكون ذات استعمالات متعددة، وتشكل مدخلات ومخرجات في الوقت نفسه لأنشطة المؤسسات[1].

ولقد ميز G.Koeing بين نوعين من موارد المؤسسة، الأصول والكفاءات، وذلك كما يلي[2]:

- الأصول: وهذه لها شكلان، فإما أن تكون مادية (التجهيزات، المباني، العقارات،...)، وإما أن تكون غير مادية (رخصة استغلال، براءة اختراع، رخصة إدارية، صورة، علامة، مهارة خاصة...)
- الكفاءات: فردية وجماعية، والجماعية تجسد خاصة جهود التعاون والتنسيق.

ويعتمد نجاح المؤسسة في جزء منه على قدرتها على التوفيق ما بين الأصول والكفاءات.

ويلاحظ أن التغير قد طرأ على موارد المؤسسات بشقيها، أي حدث تحول في طبيعة الأصول وصار ما هو غير مادي منها هو الأكثر تأثيرا في تنافسية المؤسسة، كما حدث تغير في طبيعة الكفاءات الفردية المطلوبة، وكذا في أشكال التنسيق والتعاون القائمة بينها بصورة جماعية.

---

[1] Voir: Itami H. in: Bounfour, A. ***Le management des ressources immatérielles***, Paris : Dunod. 1998. p-p 58-61

[2] Koeing, G. op-cit. P241

يسمى الاقتصاد الجديد أيضا باقتصاد الشبكات نظرا لانتشار الشبكات في الربط والعلاقات بين مختلف الفاعلين فيه[1].

والشبكة هي مجموعة من العناصر المتفاعلة والمترابطة بشكل كافي من الاستقرار، وتتدرج في الزمان والمكان. ومفهوم الشبكة يقع ضمن تقاطع عدد من التخصصات والعلوم، فعلم الاجتماع يهتم بالعلاقات القائمة ما بين الأفراد ويدرس الشبكات الاجتماعية، وفيما بعد ظهرت أهمية دراسة العلاقات الخاصة بالمعلومات والتبادل والتعاون ما بين الفاعلين الداخلين في تلك العلاقات.

كما تعرف الشبكات بأنها عبارة عن خطوط أو علاقات تربط ما بين الأفراد، الشعوب، الأنشطة. الشبكة تمثل مجموع هذه الخيوط المهيكلة بواسطة عُقد. والشبكة تسمح بتنظيم التدفقات والتبادلات، النقل–المواصلات والاتصالات، الأنشطة البنكية. ويوجد منها نوعان: الشبكات المادية وتتشكل بفضل طرق المواصلات التقليدية (البرية، البحرية أو النهرية، سكك الحديد، الجو) والشبكات غير المادية وتتشكل عن طريق مبادلات خدمات وكل ما هو غير مادي. والنوعان يساهمان في عولمة الاقتصاد، لكن الاستثنائي هو النمو الكبير لدور الشبكات غير المادية (الاتصالات بواسطة الأقمار الاصطناعية، وخطوط الربط البحري) حيث جعل العولمة في وتيرة متزايدة.

لقد لاحظ الباحثون، في مجالي الاقتصاد والإدارة، ودرسوا علاقات التعاون والتنافس بين المؤسسات العاملة في نفس القطاع أو الجهة (الشبكات الصناعية). ونتيجة لذلك تم تعريف الشبكة بأنها:" هي شكل أو طريقة لضبط التبعية المتبادلة بين المؤسسات"، كما يطلقه البعض كاسم لشكل التنسيق القائم بين المؤسسة والسوق.

---

[1] Voir : - Livian, Y-F. op-cit, p91
- Teulon, F.op-cit, p418

وبالنسبة للمؤسسة–الشبكة[1]، فإن المؤسسة التقليدية هي في طريقها إلى الاختفاء لصالح هذا الشكل الجديد للمؤسسات. المؤسسة–الشبكة (الزبائن، الموردون، البيئة...) هي بحدود غير واضحة ومتبدلة (اندماج، استحواذ، تحالفات استراتيجية، شراكة وتحالفات...) وربما الانتقال النهائي في الغد إلى المؤسسة الافتراضية.

في مجتمع الوفرة وغير المادي، المؤسسة "تنتج" أقل، فهي تقوم بـ"التصميم" و"التنسيق" أكثر فأكثر، وهذا بمناولة وإخراج نصيب وافر من أنشطتها، وبالأخص الإنتاج. المنتج الذي تحدث عنه Schumpeter أصبح مسيرا يقوم بتنظيم مجموع الأنشطة: إنتاج، توزيع، اتصال، تمويل، بحث وتطوير، وهذا في عالم حافل بالتحولات السريعة.

وتظهر المؤسسة–الشبكة كنتيجة لتوسع أو تمدد حدود المؤسسة. وهناك عدة أشكال، إلا أنها تتميز عموما بـ:

– فك الاندماج العمودي: وظائف التصميم، الإنتاج، التوزيع، الصيانة التي كانت مجتمعة عادة في مؤسسة واحدة، تناثرت وتولت أمرها مؤسسات مستقلة داخل الشبكة؛

– تطوير الوساطة (التوكيل) كوسيلة أو طريقة للتجميع، وجعل الشبكة متجانسة ومتناسقة؛

– حلول آليات السوق جزئيا مكان طرق وخطط التقييد لضمان تنفيذ محكم للإستراتيجية؛

– الشفافية النسبية للمعلومات حول القواعد المسيرة او المتحكمة في الشبكة، ومساهمة كل جزء أو وحدة والمزايا التي تحصل عليها.

في هذا النمط من التنظيم تكون المهارة الأساسية المطلوبة بالنسبة للمؤسسة–الشبكة هي الحفاظ على صورة العلامة، والقدرة على التسويق. أما عن الهياكل الناتجة عن عمليات التخريج المكثف

[1] Voir : - Masset, G. et Thibaut, f. op-cit. p29, p42
- Livian, Y-F. op-cit, pp124-125

للأنشطة غير الأساسية، فتكون هياكل تبادلية تسمح بوجود تبادلات بين الوحدات المستقلة ذاتيا في تسييرها.

ويمكن إرجاع أسباب تحول الاقتصاد العالمي بشكل مطرد من اقتصاد يعتمد على ما هو مادي وملموس إلى اقتصاد ينزع أكثر فأكثر نحو تزايد الأهمية النسبية للمدخلات والمخرجات غير الملموسة، وكذا طبيعة العلاقات والربط القائمة بين أطرافه أو الفاعلين فيه، إلى ما يلي[1]:

- مرور الاقتصاديات المتقدمة من منطق إعادة الإنتاج إلى منطق الإبداع، والذي لا يُكتفى فيه بإعادة القيام بالأشياء بطريقة أفضل عما كان في الماضي أو في مكان آخر، وإنما يتجاوز ذلك إلى ضرورة الإبداع أكثر وأسرع دائما للاستمرار في النمو؛
- الثورة التكنولوجية المشاهدة فيما يتعلق بالمعلومات والاتصالات، والتي تشكل في الوقت ذاته محركا ونتيجة للتغيرات الجارية؛
- التزايد المعتبر في نصيب قطاع الخدمات، الذي أصبح يساهم أكثر فأكثر في الاقتصاد.

كما أدى عاملان آخران، وهما العولمة و(la financiarisation)، إلى ذلك لأنهما سهّلا تمركز المؤسسات حول الأنشطة الأكثر خلقا للقيمة، أي الأنشطة غير المادية.

2.4.1 خصائص الاقتصاد الجديد:

إن أسباب هذا التحول الذي لم يكتمل بعد، هي نفسها أسس وخصائص للاقتصاد الجديد في مسار تطوره أو اكتماله، وتتمثل في:

1.2.4.1 الاعتماد على الإبداع:

[1] Lévy, M. Jouyet, J-P.«***L'économie de l'immatériel : La croissance de demain***», Paris :Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Ministre de l'Économie, des Finances et de l 'Industrie. 2006. P10

فكرة أن الإبداع في ذاته له مكانة مركزية في التقدم الاقتصادي ليست جديدة، فقد أشار Schumpeter في بداية القرن20م إلى أهمية الإبداع بالنسبة للنمو (تخفيض التكاليف، إيجاد أسواق جديدة، مكاسب في الإنتاجية)، لكن ما جعل له هذه الأهمية في الوقت الحاضر هو أنه انتقل من مرحلة كان فيها عبارة عن نشاط ملحق أو ثانوي إلى أخذ مكانة مركزية في النمو[1].

اقتصر الإبداع في الماضي–في الاقتصاد الصناعي–على مجالات تطبيق محددة، تعلقت أساسا بالتكنولوجيا، وكانت نتيجة أعمال بحث وتطوير. أما في الوقت الحاضر فالإبداع هو ظاهرة أوسع، حيث البحث والتكنولوجيا ليسا سوى جانبين فيه.

ليس الإبداع إطلاق منتج جديد أكثر تطورا من الناحية التكنولوجية، ولكن ايضا خلق خدمة جديدة، اكتشاف مفهوم أو ممارسة تجارية جديدة، خلق صورة للعلامة، إيجاد شكل جديد من تنظيم العمل، تصميم سلسلة عمل جديدة، أو إيجاد تصميم للمنتج يحدث ثورة، أو تطبيق بصفة جديدة أيضا حلولا تقليدية في عالم الشبكة العنكبوتية.

لقد أصبح يشمل جميع وظائف المؤسسة: من التسويق إلى التموين والاتصال والمالية. وأصبح يحثّه أكثر كون المؤسسة حسنت من معرفتها بطلب زبائنها، وزادت من الاتقان المستمر لعروضها بالانتباه ما أمكن لتطلعات الأسواق.

2.2.4.1 الاعتماد على المعلومات والاتصال:

أصبح التحول التكنولوجي (القطيعة) المشاهد في قطاع تكنولوجيات الاعلام والاتصال واضحا بصفة بديهية، ولا يتعلق الأمر بأقل أو أكثر من ثورة صناعية.

[1] Ibid, p14

فتحت هذه الثورة، منذ سنوات، آفاقا واسعة لتحسين فعالية المؤسسات والاقتصاد في عمومه، وليس في القطاعات التي تنتج هذه التكنولوجيات، وإنما بصفة أوسع في مجموع الاقتصاد. وقد أحدثت تكنولوجيات الاعلام والاتصال أربع قطيعات أو تحولات نوعية[1]:

- سمحت الـ(TIC) بخروج المؤسسة من النموذج القديم الذي تميز بتعدد الأنشطة وتركيم الوظائف، حيث أتاحت التركيز حاليا على الأنشطة التي تعتبر إستراتيجية فقط، وهذا بالتوازي مع زيادة عمليات التخريج بكل ما يتعلق بالإنتاج الصرف، أو ببعض وظائف الدعم التي خضعت لعملية أتمتة.
- أدت إلى زوال الحواجز التي كانت تحجب المؤسسة عن زبائنها، فمعرفة الطلب التي كانت في الماضي تعتمد على التجربة والحدس، أصبحت أكثر موضوعية بفضل وضع قواعد بيانات ، وتطوير أدوات الإعلام الآلي لمعالجتها. وأبعد من معرفة الزبائن، فإن الـ(TIC) حسنت إمكانيات متابعتهم، وشخصنة الطلب، ودعم جودتها بفضل: أنظمة المعلوماتية، والدخول لمصادر جديدة للمدخلات (تجهيزات، موارد بشرية، مواد أولية).
- أنهت قناة التوزيع المادية أساسا، وهذا بتأكيد الاعتماد على الأنترنت كوسيلة بيع، وإعادة النظر أو التخلي النهائي أحيانا عن الوسطاء التقليديين.
- انفتاح المؤسسة بواسطة تعدد فرص التحالفات والشراكة ما بين المؤسسات، التي تمكنت من تطوير العمل ضمن شبكات لتخفيف تكاليف التبادل، تطوير إستراتيجيات مشتركة للاستفادة من اقتصاديات الحجم، أو مواجهة الاستثمارات المكلفة المخصصة للبحث والتطوير. هذه الأخيرة نتج عنها اقتصاد للتعاون، وليس المنافسة فقط.

---

[1] Voir : - Gille, L. (sous la dir), ***Les dilemmes de l'économie numérique***, Limoges : FYP éditions. 2009. pp18-23

- Lévy, M. et Jouyet, J-P. op-cit. p15

- دعم الإبداع في المؤسسة، من خلال:

– تسريع وتسهيل تدفقات المعلومات بين أعضاء نفس المؤسسة، إذا كان الإبداع ناتجا عن التقاء عدة أفكار محلية؛

– جعل عملية تراكم المعارف منتظمة، في شكل قواعد بيانات تشكل أداة مساعدة لترميز معارف المستخدمين. ولهذا فإن الـ(TIC) تسهل تقاسم المعارف بينهم، ومنه إذا كانت المعرفة تعتبر قاعدة قبلية لكل إبداع فإن هذه التكنولوجيات، كونها تنشر المعرفة، تصبح عاملا مساعدا للإبداع؛

– تسمح الـ(TIC) للمؤسسات أمكانية جمع كم معتبر من المعلومات حول الزبائن، ومنه تتيح معرفة أفضل لحاجاتهم التي لم تلبَّ بعد أو غير المعبر عنها. ولهذا إذا كان الإبداع هو التفكير حول الحاجات المستقبلية أو غير المعبر عنها من قبل المستهلكين، فإن الـ(TIC) تساهم في دعم الإبداع.

إن الـ(TIC) هي جزء أساسي من مكاسب الإنتاجية، وحسب التقديرات المتاحة فإنه مابين عامي1995 و2000 ساهمت في نمو الـPIB بأكثر من الثلث في الولايات المتحدة الأمريكية والربع في فرنسا، كما شكلت أكثر من 60% من ارتفاعات الإنتاجية في هذين البلدين[1]. وفي فرنسا كانت حصة الانترنت (الأنشطة المتعلقة بالبرامج والمعدات...)، وكذا مساهمتها في أنشطة اقتصادية مختلفة مثل الطاقة والنقل والزراعة، هي3% من الـPIB في سنة2010، وأتاحت1.15 مليون وظيفة. ويتوقع أن تصل النسبة إلى5.5% في آفاق2015[2].

لقد أدت الـ (TIC) في الاقتصاد غير المادي ما أدته الكهرباء بالنسبة للنموذج الصناعي.

---

[1] Ibid, p15

[2] Mc kinsey et Company, «***Impact de l'internet sur l'économie française***», Paris : Problèmes économiques, N° 3042, 25.04.2012, P 21 et suivantes

3.2.4.1 الاعتماد على الخدمات:

أصبحت الاقتصاديات المتطورة، بشكل عام، اقتصاديات خدمات. يمثل هذا القطاع نسبة تتجاوز70% من الوظائف والقيمة المضافة في السنوات الأخيرة، مقابل أقل من35% في سنوات1950. وكمؤشر على اتساع نطاق الخدمات نذكر أنه في سنة2011 كانت 48% من أكبر المجموعات العالمية تنتمي لقطاع الخدمات. وإذا تم أخذ شركةApple، عملاق صناعة التكنولوجيات والمعلوماتية، كمثال على مؤسسة عاملة في ذلك القطاع، نجد أن قيمتها في البورصة بلغت500 مليار دولار في عام2012 وإذا أردنا المقارنة بأرقام أخرى، يمكن أن نذكر أن ديون اليونان قدرت مع نهاية سنة2011 بنحو357 مليار دولار، وأن الـPIB لكل من إسرائيل وسوريا والأردن ولبنان مجتمعة قد بلغ في عام2010 قيمة 344 مليار دولار[1].

وبالعودة إلى الماضي، فقد كانت الوظائف الخدماتية مدمجة في نشاط المجمعات الصناعية الكبرى، مما جعلها غير مرئية ونشاطها غير واضح. ووظائف مثل المحاسبة، الشؤون القانونية، الوظائف التجارية...كانت مدمجة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما كانت العلاقات التجارية مع الموردين ومع الزبائن متضمنة في عمل المؤسسة. وحتى بعض الوظائف الخدمية مثل الصحة، التأمين الاجتماعي، التربية، التسلية والترفيه، كانت غالبا ما تتكفل بها المؤسسات بنفسها.

وتصاعد قطاع الخدمات بفضل الـ(TIC)، حيث سمحت بتقسيم أفضل للمهام، وعمليات إخراج متزايدة لوظائف الدعم التي صارت تتولاها أكثر فأكثر مؤسسات محددة. فمنذ نحو ثلث قرن، لم تتميز الثورة الصناعية الثالثة بظهور مجتمع خالٍ من الصناعة، لكن بظاهرة فك الاندماج ما بين هياكل إنتاجية كانت تعتبر تقليديا جامدة. لقد تطور الجهاز الإنتاجي إلى الفصل ما بين الوظائف،

---

[1] Voir : - Bonin, H.«***L'économie tertiaire est-elle vraiment révolutionnaire ?***», Paris : Problèmes économiques, N° 3049, 12.09.2012, pp 6-7

- Lévy, M. et Jouyet, J-P. op-cit. p16

وهو ما ظهر بوضوح فيما بعد أنه انتهى إلى وضعية يهيمن فيها القطاع الثالث على القطاع الثاني (الخدمات على الصناعة).

وبخلاف الاعتقاد السائد، فإن الخدمات كانت ولا تزال–برغم توسعها–تُؤدى أو تمارس حول أو على هامش الصناعة (التموين، البنوك، النقل، التأمين...). ويرى عدد من الباحثين أن مستقبل القطاع الخدماتي هو في الصناعة، لأن الصناعة هي التي تستهلك الخدمات.

يضاف إلى ذلك أن المؤسسات الصناعية طورت بصفة معتبرة عروضها من الخدمات المكملة لمنتجاتها (كقطاع الإعلام الآلي). ومنه فإن وضع الحد الفاصل ما بين الصناعة والخدمات صعب للغاية في الوقت الحاضر، حتى وإن ظهر جليا بأن القيمة المضافة تتركز حول أنشطة الخدمات السابقة واللاحقة للإنتاج المحض، وهذه الأخيرة، أي أنشطة الخدمات حول الإنتاج، ترتكز على استثمارات غير مادية معتبرة.

كما يجدر أن نذكر أيضا انفجار الطلب على الخدمات من النوع الثقافي والمعلوماتي، وكل ما له تواجد في وسائل الإعلام، الألعاب والترفيه عموما. هذا القطاع يمثل ثقلا اقتصاديا معتبرا في الوقت الحاضر.

إن التحولات المتعلقة بطبيعة المدخلات والمخرجات في هذا الاقتصاد الجديد، واعتماده على الشبكات، وكذا أسسه المذكورة سابقا، أدت كلها إلى عدد من حالات القطيعة مع الأوضاع السابقة. حالات القطيعة مست مفاهيم الزمن والمكان، والمفاهيم المرتبطة بالوضعيات الجديدة ولكن غير المستقرة. ويتدخل في سياق العولمة الذي تمارس فيه المؤسسة أنشطتها، والذي بينا بعض جوانبه فيما سبق، عدد من الفاعلين والمتغيرات والعوامل، تربط بينها علاقات تتعقيد باستمرار، ويلف مسارها ومصيرها النهائي عدم التأكد.

3.4.1.عدم التأكد:

يتم ذكر عدم التأكد لتوصيف حالة البيئات التنافسية المعقدة والمضطربة، وتكون البيئة كذلك عندما يتعذر، وبدرجة قد تصل إلى الصعوبة البالغة، التنبؤ ولو بصورة تقريبية بما سوف يكون عليه الأمر في المراحل اللاحقة، وهذا فيما يتعلق بالأسواق والمنتجات وطرق التمويل والتكنولوجيا والموارد البشرية والتشريعات، وكل ما يتصل بأنشطة المؤسسات والاختيارات أو القرارات التي سوف تتبعها أو تتخذها ومسارات تطورها المستقبلي، وكذا عناصر بيئتها.

ويمكن فهم حالة عدم التأكد على أنها وضعية تتسم بمستقبل لا يمكن توقعه، وتختلف عن المخاطرة التي تتعلق بمعرفة مستقبلية تعتمد على التوزيع الاحتمالي، وعدم التأكد يجعل اتخاذ القرار صعبا[1].

إن صعوبة اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد تنبع من عدم الإلمام التام، أو حتى الكافي، بتبعات ونتائج أو مضاعفات وآثار للقرار المتخذ أو الاختيار أو المسارات التي تعتزم إدارة المؤسسة السير فيها بناءً على توجه صاحب أو أصحاب القرار.

ويعتمد الاستدلال على عدم التأكد في البيئة على الآتي: صلاحية المعلومات المستعملة، ودقة العلاقات السببية ووضوحها (عالية أو منخفضة التأكد)، ثم المدى الزمني المطلوب لمعرفة نتائج الاختيارات أو السياسات، هل هو طويل أم قصير[2]. كما ذكر P.R .Lawrence & J.W. Lorsch المظاهر التي تدل على عدم التأكد على النحو التالي: درجة الثقة التي تعطى للمعلومات المتحصل عليها، الوقت الضروري لمعرفة نتائج القرارات(إذا كان الوقت اللازم لمعرفة النتائج قصيرا كان عدم

[1] Martinet, A-C. et Silem, A. op-cit. p337
[2] Boyer, L. op-cit. p126

التأكد أقل)، لكنهما أدرجا سرعة تغير البيئة ضمن الخصائص الدالة على حالة عدم التأكد القائمة فيها[1].

ويأتي عدم التأكد من اختلاف التوجهات داخل البيئة، مما يولد حالة من المواجهة المستمرة ما بين الفاعلين، أو المتغيرات، في تلك البيئة(النظام العام) الذي يتسم بالتعقيد(الذي هو وجود عدد كبير من الفاعلين، ودرجة ترابط كبيرة بينها، وفي وضع ديناميكي) مما يساهم في تطور النظام. ومسار التطور يكون تابعا أو خاضعا لعلاقات القوة، التحالفات ونقضها، التعاضد ما بين المتغيرات أو الفاعلين، والتي يمكن أن تظهر.

وانطلاقا من وجهة نظر التحليل النظامي هذه، والتي تعتبر عدم التأكد خاصية ثابتة للأنظمة أو الظواهر المعقدة، يكون من الصعب، أو لا يمكن، المعرفة التامة بالمسار المتبع (الحالة المستقبلية)، وهذا الجهل بما سوف يحدث في المراحل المقبلة هو ما نسميه عدم التأكد[2].

وتسود الأسواق المختلفة حالة متزايدة من عدم التأكد، وهذا على مستويين[3]. أولا المستوى الكمي، وهذا فيما يتعلق بصعود وانخفاض حجم المبيعات، خاصة في الأسواق المشبعة نسبيا أين يهيمن الطلب على ما هو جديد. وهذا ينعكس على المؤسسات في ازدياد التركيز على التمايز.

ويرى بعض الباحثين أن هذا الطور من العولمة المتنامية للأسواق المختلفة شهد قطيعة كمية تتمثل في الوفرة. انعكس مفهوم الوفرة ما بين الطلب والعرض حيث انتقل من الأول إلى الثاني، فلم يعد المشكل الجوهري المطروح على مستوى الاقتصاد العالمي يتعلق بقدرات الانتاج، وإنما بالقدرة على تصريف وامتصاص الفوائض الانتاجية.

---

[1] Filleau, M-G. et Marques-Ripoull, C. op-cit. p124
[2] Smida, A .op-cit , p15
[3] Godet, M. ***Manuel de prospective stratégique*** (tome 2). 3éd, Paris : Dunod. 2007. P88

وهذا المشكل سيكون أكثر حدة في الاقتصاد الافتراضي أكثر منه في الحقيقي، أي ثنائية الوفرة والندرة. فالوفرة تؤدي إلى المجانية، في حين أن الاقتصاد يعتمد عمليا على بناء أو تشكيل الندرة، ولهذا التحول في ثنائية (الندرة/الوفرة) آثار ليس على الجانب الميداني فحسب، بل قد يقود إلى تغيير الأسس النظرية لعلوم الاقتصاد والإدارة[1].

ثانيا تسود حالة عدم التأكد على المستوى النوعي للطلب، وهذا فيما يتصل بطبيعة المنتجات وتغيرات الأذواق والموضة واحتياجات المستهلكين في الأسواق.

التغير الواضح في طبيعة المنتجات، أي التحول مما هو مادي إلى غير المادي أو غير الملموس، الذي هو من أهم مظاهر الاقتصاد الجديد، يعكس ويرافقه تغير في طبيعة أصول المؤسسات الفاعلة فيه[2].

إن خصائص الاقتصاد غير المادي، من حيث اعتماده على الإبداع والـ(TIC). والخدمات، هي التي تدعم هذه الحالة من عدم التأكد. ويجدر بالملاحظة أن ما يميز الاقتصاد غير المادي بالذات، ويمثل عناصر التجديد فيه والقطيعة مع سابقه، هو نفسه ما ينحو به ويدفعه إلى حالة غير مسبوقة من عدم التأكد.

فالأصول غير المادية تجعله أقل قابلية للتوقع كونها صعبة التقييم، وإذا كان تشكيلها أو الحصول عليها يتطلب تحمّل تكاليف ثابتة مرتفعة، فإن قيمتها يمكن أن تنخفض بسرعة إلى الصفر. غياب أسواق تسمح ببيع وشراء الأصول غير المادية (البحث والتطوير، رأس المال البشري..)، عدا بعض الاستثناءات مثل براءات الاختراع، بعكس الأصول المادية والمالية، يولد عدم تأكد دائم فيما يتعلق بأسعار وقيمة هذه الأصول. كما أن الاستثمارات غير المادية يمكن أن تضيع بشكل كامل إذا كان الإبداع الذي أنفقت من أجله لم يتم التوصل إليه، أو انتهى إلى فشل

[1] Voir : Masset, G. et Thibaut, f. op-cit. pp33-34
[2] Voir : Lévy, M. et Jouyet, J-P. op-cit. p20

تجاري (مثل نفقات البحث والتطوير لدواء جديد) ومنه فإمكانية أن تؤول إلى قيمة صفرية يزيد من مخاطر الاستثمارات غير المادية.

هذا بالإضافة إلى أن الاقتصاد غير المادي يدعم ويزيد من ديناميكيات الأسواق (آثار الشبكات وكذا أفضلية من يدخل أولا، ووتيرة الإبداع السريعة..) مما يؤدي إلى حجب الرؤية الواضحة أمام المسيرين وتقليص هامش المناورة أمامهم.

وكل هذا زاد من الاضطراب والتعقيد، وبالتالي حالة عدم التأكد إلى أقصاها. وفي مواجهة عدم التأكد، يرى E. Morin أنه: "إذا كان تجاهل عدم التأكد يقود إلى الخطأ، فإن الاعتراف به لا يؤدي إلى الشك فقط، وإنما إلى المراقبة أيضا. إن عدم التأكد يجب أن يدفع نحو التساؤل والتحقق والاتصال والتفكير، ثم إلى الإختراع"[1].

ومنه يكون على الإداريين والدارسين ألا ينظروا إلى عدم التأكد من جانب تأثيره السلبي، إن لم يتم تجاوزها، على القرارات ومستقبل المؤسسة بأكمله، بل يمكن اعتباره دافعا نحو التقدم واستكشاف مسارات مختلفة من خلال أنها تحفز العمل الذهني والميداني المؤدي إلى الإطلاع الكافي على بعض الجوانب غير الظاهرة في أنشطة المؤسسة، والعلاقات المتشابكة التي تربطها بمكونات بيئتها، والعلاقات التي تجمع تلك المكونات (المتغيرات) بعضها مع بعض.

يجد انتقال المسيرين بين طرفين من حالة عدم التأكد جذورها في التفكير التقليدي، حيث أنه من عيوبه: " أنه يدفع المسير إلى اعتبار عدم التأكد حالة ثنائية/ازدواجية. أي افتراض أن العالم في

---

[1] Cohen, C.«***Surveiller l'environnement : une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats***», 5ème conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 05 au 07 juin 2002, Paris. En ligne : www.strategie-aims.com/. Consulté le:12/01/2013 à 20 :00

حالة تأكد تام، ومنه إمكانية إعطاء توصيفات دقيقة فيما يخص المستقبل، أو عدم تأكد تام، وبالتالي فهو غير قابل تماما للتنبؤ"[1].

ولكل حالة من الحالتين سلبياتها، ففي الحالة الأولى قد يؤدي التقدير غير الكافي لعدم التأكد إلى تبني استراتيجيات غير قادرة على حماية المؤسسة من المخاطر التي تتهددها، كما قد تعيقها عن استغلال الفرص المحتملة الناجمة عن مستوى عال من عدم التأكد. وفي الحالة الثانية، فإن الفرضية التي مفادها بأن العالم (البيئة) لا يمكن التنبؤ به مطلقا، قد يدفع المسيرين إلى التخلي الكامل عن صرامة ودقة التحليل الخاص بمراحل التخطيط المعروفة وبناء قدراتهم الاستراتيجية على الحدس وحده[2].

بعد بيان خصائص بيئة الأعمال المعاصرة في ظل العولمة، والانتقال من الاقتصاد المبني على ما هو مادي إلى آخر أساسه غير الملموس، وحالة التعقيد وعدم التأكد، فإن السؤال يطرح حول الكيفيات التي تمكّن المؤسسة من مواجهة بيئات من هذا النوع.

ذكر Godet عدة توجهات يمكن للمؤسسة بواسطتها مواجهة بيئة يسود فيها عدم التأكد، وهذه التوجهات هي[3]:

- أن تكون فاعلا في البيئة، وليس مجرد ملاحظ أو متابع (proactive)؛
- أن تحضير للبيئة التي يتم التنبؤ بحالتها(préactive)؛
- أن تنتظر حدوث التغير، ثم التحرك بعد ذلك(réactive)؛
- أن تخضع للتغيير وتتحمل آثار(passive).

---

[1] Courtney, H. et al, «***Quelle stratégie dans environnement incertain ?***», Harvard Business Review : Les stratégies de l'incertain, traduit de l'anglais par Pabin, F. et Meyer, N. Paris : Editions d'Organisation.2000. P5

[2] Ibid. p5

[3] Touchais, L.«***Contrôle et stratégie en situation d'incertitude***», 4eme conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du13 au15 juin 2001, Québec. En ligne : www.strategie-aims.com/. Consulté le:12/01/2013 à 16:00

تفيد التوجهات المذكورة بأن المؤسسة إما أن تكون فاعلة أو منفعلة بشكل إيجابي، وإما أن تبقى خاضعة لبقية الفاعلين في بيئتها وتتبنى توجها سلبيا. تكون المؤسسة فاعلة أو على الأقل منفعلة، عندما يتحقق وجود توجه/ نزعة لدى مسيريها يفضل التحرك حتى قبل اللحظة التي يتوجب فيها عليها التحرك، وذلك هو الاستباق، الذي يتطلب الحصول على المعلومات بواسطة مراقبة البيئة.

4.4.1.مراقبة البيئة:

يأتي التأكيد على ضرورة قيام المؤسسة بمراقبة بيئتها في سياق ما تم التطرق إليه من قبل، وكنتيجة له ومدخل للتعامل معه. وإذا كان التخلص من عدم التأكد بشكل كامل غير ممكن نظرا لاستحالة المعرفة الشاملة والعميقة بتحركات باقي الفاعلين وكذا العوامل المؤثرة والمتغيرات في البيئة، فإن الممكن والمتاح عمليا هو تخفيض عدم التأكد إلى الحدود الدنيا الممكنة.

إن أحد مداخل تخفيض عدم التأكد هو الإطلاع الكافي على ما يجري في البيئة[1]. وذلك لأن كل تغير أو تطور يطرأ على البيئة ينتج عنه ويرسل إشارات ورسائل، ومنه فإن كل حركة وكل قرار هو مصدر لإشارات ورسائل، إراديا أو لا إراديا. ويرى Ansoff بأن: "المؤسسة التي ترغب في استباق تغيرات وتطورات البيئة يجب عليها أن تبحث عن تطوير قدرتها على الاستماع وإدراك وفك شيفرة هذه الإشارات"[2].

إن الحديث عن مراقبة البيئة، بمتابعة مختلف التغيرات التي طرأت وقد تطرأ عليها، هو أحد نتائج نهاية النظرة القديمة للمؤسسة باعتبارها نظاما مغلقا، لأنها كانت نظرة قاصرة، والانتقال إلى تبني نظرة أشمل كون المؤسسات هي جزء من كل، يترابط ويتفاعل بعضه مع بعض إلى درجة لم يعد مجديا معها تجاهل تأثيرها على أنشطة ومصير المؤسسات المختلفة.

---

[1]Baaziz, A. et Quonian, L.«***Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains:Cas des Entreprises Publiques Algériennes***», 9èmes Journées scientifiques et téchniques du 08 au10 avril 2013, Oran, p5

[2] Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. ***Veille anticipative***. Paris : Lavoisier. 2006. p

لقد تغير النظر إلى المؤسسة من اعتبارها علبة سوداء إلى اعتبارها نظاما مفتوحا في علاقات متبادلة دائمة مع محيطه، وظهر بأن المعرفة الجيدة لهذه البيئة التي تشهد تحولات متسارعة أصبحت ضروري للتحرك بشكل أفضل من أجل تنافسية وبقاء المؤسسة[1].

وبناءً على ذلك، فإنه "يجب على المسيرين أن يكونوا محترسين حتى يتمكنوا من التحرك بالاستباق"[2]، ولكي يتم ذلك يكون من اللازم توفر معرفة بمستوى معين، لأجل أن تكون الحركة في الوقت المناسب، فمراقبة البيئة هي أولى خطوات الاستباق، أو الشرط اللازم له.

لقد بات من الواضح في الوقت الحاضر أن تغيرات البيئة هي مصدر الفرص التي يمكن الاستفادة منها، والتهديدات الواجب تفادي تأثيراتها السلبية حتى قبل أن تصبح واقعا، ولا يكون ذلك إلا باكتشاف مجموعة الإشارات الدالة على وجود، أو احتمال وجود، الفرص وكذا التهديدات[3].

إن متابعة البيئة تعني الاستمرارية، أي الحصول على صورة أو مشهد لتلك البيئة ومختلف الفاعلين والمتغيرات في وضع ديناميكي، وليس أخذ خصائصها في زمن محدود وتجاهلها مدة طويلة، ثم العودة إليها مجددا، فعندئذ تكون إدارة المؤسسة تقوم بالمعاينة وليس المراقبة أو المتابعة، لأن المتابعة تعني الاستمرارية.

وتأخذ مراقبة البيئة أبعادا استراتيجية، فبفضل الإشارات والرسائل التي تنبئ عن تغير وتطور البيئة يتاح للمؤسسة بناء الإستراتيجية وإعادة التحرك. ومنه فإن "كل ما يسمح بإعادة التحرك هو إستراتيجي، وهنا تتداخل الإستراتيجية مع القدرة الاستباق"[4].

وفيما يخص البعد الإستراتيجي لعملية المراقبة أيضا، تكون نتائج هذه العملية–المعلومات–ذات بعد إستراتيجي عندما تصبح ضرورية للقيام بالمرحلة الأولى من مراحل التخطيط الاستراتيجي،

---

[1] Cohen, C. op-cit. p5
[2] Masset, G. et Thibaut, f. op-cit. p26
[3] Darblet, M. et al, op-cit, p331
[4] Naud, D. op-cit. p19

والتي تتمثل في تحليل تطورات البيئة. ويمكن ملاحظة أن المرحلة الأولى "تحليل وتطور البيئة" هو الأكثر احتياجا للمعلومات الإستراتيجية[1].

إن ما يدفع المؤسسات إلى مراقبة بيئتها لا يتعلق فقط بالاحتماء من المخاطر والتهديدات واستباق الأزمات والتطورات ذات التاثيرات المتباينة، وكذا استغلال ما يتاح من فرص، وإنما يمس جانبا آخر وهو الإبداع.

من أسباب ضرورة متابعة البيئة هي الأنشطة المرتبطة بالإبداع. إذ تتيح هذه المراقبة الفرصة لظهور فكرة أو مفهوم يكون مصدرا لإبداع جديد. إن المتابعة العلمية والتقنية، ومراقبة الأسواق والمنافسين هي من الأنشطة الجوهرية لاكتشاف مصادر الإبداع الممكنة وتحسين تدفق المنتجات الجديدة. كما تسمح باستباق تطورات علمية وتقنية يحتمل أن تؤثر على مجال نشاطها، وتفادي التبذير في الموارد، مثل استثمارات البحث والتطوير على منتجات تم تجاوزها[2].

في ظل بيئة الأعمال المعاصرة، وما تشهده من انتقال إلى الاقتصاد الجديد وعولمة أسواق السلع والخدمات وتزايد مكانة الإبداع والمعرفة كمحركين للنشاط الاقتصادي، توسع مفهوم المنافسة فأصبح يشمل ما بعد وما قبل، أي منافسة في الخلف وفي الأمام. ولم يعد يقتصر على أسواق السلع والخدمات وطرق تصريفها، بل صارت المنافسة تحتدم حول الموارد أيضا.

إن المعلومات المتاحة حول البيئة وتغيراتها، بالإضافة إلى كونها تساعد في التسيير الحسن، أصبحت تمثل مواكبة للمجرى العام للاقتصاد العالمي. ولذلك لا يتوقف البحث عن المعلومات،

---

[1] Jakobiak, F. ***Pratique de la veille technologique***. Paris : Les Editions d'Organisation. 1991. P38

[2] Voir : Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***, Paris : Lavoisier. 2004. pp32-33

سواء كانت تعتبر أصلا من الأصول (تساهم في إنتاج القيمة)[1]، أو تسمح برسم صورة حول ما هو جار وقادم، باعتبارها أحد أسس العمل الاستراتيجي[2].

وبقي في الأخير التأكيد على أن مراقبة البيئة هي أمر حيوي بالنسبة للمؤسسات، إنه ليس خيارا، بل حتمية. ومكمن الضرورة والحيوية هو أن "لكل نشاط آليات ضبط، وعدم معرفتها يؤدي إلى نتائج خطيرة على المؤسسة. فالمؤسسة في تسابق مع مؤسسات أخرى حول الأسواق والموارد، وتشارك في "كُلٍّ" اقتصادي، وفي هذا الكل الاقتصادي يلاحظ أن الأنظمة التي ترفض التنافس مع الأطراف الأخرى تختفي"[3].

وبالنظر إلى كل ما تقدم ذكره، يظهر بأن "الاحتياج للمعلومات والمراقبة المستمرة تتطلب وضع آليات أو أجهزة إدارية للحصول عليها"[4]. وتجسد هذه الآليات رغبة المسيرين في مواكبة بيئات مؤسساتهم، وبالتالي البقاء في حالة يقظة دائمة تجاه تغيراتها وتطوراتها الممكنة والمحتملة في المستقبل.

---

[1] de Rémur, D.B. ***Ce que intelligence économique veut dire***, Paris : Editions d'Organisation, 2006. P8

[2] Blanc, C. et al, «***Quand l'information devient stratégique***», Paris : Problèmes économiques, N°2940, 30.01.2008, p3

[3] DE Bruecker, R. op-cit. p75

[4] Bounfour, A. op-cit. p62

خلاصة:

يمكن أن نخلص في نهاية هذا الفصل إلى التأكيد على الأهمية المعتبرة لفهم بيئة المؤسسة، ومعرفة مكوناتها(الفاعلين، العلاقات، التغيرات..)، وخصائصها، كونها السياق متعدد الجوانب الذي يؤثر في حياة المؤسسة ويتأثر بها، من خلال التفاعلات القائمة بينهما. وهذا بعد أن تطرقنا لكل ذلك، بالإضافة إلى مختلف النظريات التي تناولت علاقة المؤسسة بالبيئة، كل من جانب معين، لتصل في الأخير إلى إثبات تلك العلاقة المتبادلة وأهميتها.

كما تم إظهار مدى التحولات التي جرت، وما زلت تجري، والتي مست بيئة الأعمال المعاصرة. وتأتي هذه التحولات في خضم العولمة المتزايدة للمنتجات والإنتاج وتوسع التجارة العالمية وقطاع الخدمات، ثم الانتقال إلى اقتصاد جديد تميزه أكثر من قطيعة مع سابقه. إذ يعتمد على الموارد والأصول والمخرجات غير المادية والإبداع والـ (TIC)، وتختلف المؤسسات فيه عما كانت عليه في الماضي، من حيث تغير أنماط تنظيمها وتسييرها، ونظرتها للبيئة.

هذه البيئة، ونتيجة لكل ذلك، باتت أكثر تعقيدا واضطرابا وعدم تأكد، وبالتالي مصدرا لمخاطر وتهديدات غير منتظرة نظرا لتحولاتها العميقة والمفاجئة. وفرض ذلك توجها جديدا يدفع المسيرين إلى استباق التغيرات حتى قبل أن تصبح أمرا واقعا ومفروضا، بما يعكس ضرورة المبادرة الإيجابية للمشاركة في تحديد مصير المؤسسة، وليس الاكتفاء بمجرد التلقي السلبي لتأثيرات بيئتها.

ولقد بيّنا كيف أن التسيير بالاستباق لا يمكن أن يكون إلا بتوفر مستوى معين من المعرفة بالبيئة وتغيراتها المقبلة، بواسطة المراقبة والمتابعة المستمرة للإشارات والرسائل الناتجة عن تلك التغيرات. هذه المراقبة تندرج في إطار السعي لتخفيض حالة عدم التأكد، تتجسد في وجود اهتمام لدى المسيرين باليقظة الإستراتيجية، وهو ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

اليقظة الإستراتيجية

تمهيد:

لم يعد المستقبل مستنسخا من الماضي، أو معطى ثابتا ومحددا سلفا يمكن للمؤسسة أن تتعامل معه على ذلك الأساس. والتحولات التي حدثت وتحدث في بيئة الأعمال تنتج عنها نهاية للاستمرارية كخاصية أن ما وقع في الماضي يتمدد زمنيا بفضلها، وكمفهوم ونظرة في أذهان المسيرين وتفكيرهم وبالتالي أنماط سلوكهم وردود أفعالهم إزاء ما يقع في بيئة مؤسساتهم.

يقتضي التغير في الواقع تغيرا في النظرة والممارسة الإدارية. وقد أصبح التغير بوتيرة سريعة حالة ملازمة لبيئة الأعمال ولبيئة المؤسسة بشكل عام. وحتى تكون المؤسسة مواكبة، بل ومستبقة، لتغيرات بيئتها، يتوجب عليها أن تولي اهتماما للمعلومات البيئية التي تنبئ عن التغيرات المحتملة أو حتى الممكنة، ثم يكون لديها القدرة على الاستفادة من تلك المعلومات واستغلالها بما يخدم الهدف من البحث عنها والتفادي، ولو جزئيا، ضبابية الرؤية الناجمة عن عدم التأكد، وذلك هو ما تختص به وظيفة اليقظة الإستراتيجية.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية؛
- جدوى اليقظة الإستراتيجية، ووظائفها وأهدافها؛
- المعلومات ومراحل اليقظة الإستراتيجية؛
- وضع نظام لليقظة الإستراتيجية.

1.2.الإطار المفاهيمي لليقظة الإستراتيجية:

من أجل الوصول إلى مفهوم لليقظة الإستراتيجية أقرب ما يكون لحقيقتها سوف نتطرق لعدد من التعريفات التي أُعطيت لها، وكذا لعدد من المفاهيم والممارسات التي تقترب منها أو تتقاطع معها، وبعد ذلك سنقوم بسرد التطور التاريخي لمراقبة البيئة والمفاهيم المرتبطة بها، ومنها اليقظة الإستراتيجية.

1.1.2.مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

من أجل الوصول إلى تحديد واضح لليقظة الإستراتيجية كمفهوم نظري أولا، وقبل التطرق إليها كممارسة عملية، سوف نورد عددا من التعريفات التي وضعها بعضٌ من المختصين في هذا المجال البحثي والعملي.

يرى كل من A-C. Martinet & A. Silem أن اليقظة الإستراتيجية تتمثل في: "نشاط ملاحظة وتحليل التطور العلمي والتقني والتكنولوجي والتجاري والتنافسي والاجتماعي، والتداعيات الاقتصادية الحالية أو المحتملة المصاحبة لها" وتكون هذه العملية أو النشاط بغرض"اكتشاف أو معرفة سريعة لإشارات من المحتمل أن تدل أو تكشف عن تغيرات مهمة وفرص لتطور المؤسسة أو مخاطر"[1].

وعادة ما يتم تشبيه المؤسسة بالباخرة لتوضيح مفهوم اليقظة الإستراتيجية، وهذا ما يذكره C.Marcon & N.Moinet: "تنظيم مراقبة البيئة من أجل تحديد ومعرفة التهديدات المحتملة والتي من الممكن أن تشكل عقبات في طريق السير الحسن للسفينة"[2]. أما J-M, Ribault فيعطي لليقظة الاسترتيجية تعريفا أكثر إيجازا: "هي المراقبة الشاملة والذكية لبيئة المؤسسة للحصول على

---

[1] Martinet, A-C.et Silem, A. op-cit. p616

[2] Maron C. et Moinet, N. ***L'intelligence économique***. Paris : Dunod. 2006. P12

المعلومات المهمة الجالبة (الحاملة) للمستقبل"[1]. ويظهر في هذا التعريف أن اليقظة الإستراتيجية يجب أن تكون شاملة، بمعنى أنها تمس جميع جوانب بيئة المؤسسة، كما أن الزمن الذي تتوجه إليه جهود القائمين عليها هو المستقبل.

إن هذا هو بالضبط ما يراه H. Lesca من أن اليقظة هي نشاط استشرافي، إذ لا حاجة لمعرفة ما يفعله المنافس اليوم(مجموعة منتجاته، أسعاره،..) لأن اليقظة تهتم بما سوف يحدث في الغد[2]. كما يدرجها M .Godet ضمن الجهد الاستباقي والتفكير الاستشرافي من حيث إنها تسلط الضوء على التحولات المتوقعة[3].

كما يرى H.Lesca أيضا، وهو أحد أكبر المهتمين والمختصين بالموضوع، أن اليقظة الإستراتيجية تمثل الاستماع الاستشرافي للبيئة الاقتصادية، وبأنها تدور حول أربعة محاور (مهام) أساسية[4]:

- ملاحظة (متابعة) البيئة الإستراتيجية للمؤسسة؛
- اكتشاف، مبكرا ما أمكن، المعلومات المتعلقة بالتغيرات الممكن حدوثها (الإشارات الضعيفة)؛
- وتحليل وتصفية، أو غربلة، المعلومات المهددة (ذات الأثر السلبي) على تنفيذ الجوانب المختلفة لاستراتيجية المؤسسة؛
- ضمان النشر الانتقائي للمعلومات إلى الأشخاص(الأطراف) المسموح لهم.

ومن مجمل التعريفات السابقة يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية تتعلق بـ:

---

[1]J-M, Ribault in :Hermel, L. ***Maitriser et pratique veille stratégique et intelligence économique***. 2éd. Paris : AFNOR, 2007. P2

[2]Ibidem

[3]Godet, M. ***Manuel de prospective stratégique*** (tome2 :l'art et la méthode). 3éd, Paris : Dunod. 2007. P88

[4]Hermel, L. op-cit. p3

– عملية مراقبة شاملة ومستمرة لمختلف جوانب بيئة المؤسسة، والعوامل التي تتفاعل معها بشكل مباشر أو غير مباشر؛

– جهد منظم الغرض منه معرفة المخاطر والفرص المحتملة الموجودة في البيئة أو حتى الإشارات الدالة عليها؛

– رؤية استشرافية تتوجه نحو فهم المستقبل، وبالتالي تحضير سبل التعامل معه، وهذا بعد الاكتشاف المبكر للعوامل التي سوف تشكل، أو على الأقل، تنبئ عن، صورته القادمة.

وبعد تحديد مفهوم اليقظة الإستراتيجية، يُطرح السؤال: لماذا توصف اليقظة بأنها إستراتيجية؟ والهدف من طرحه هو القيام بتحديد أكثر دقة لهذا المفهوم، وذلك بمعرفة الأبعاد الإستراتيجية لليقظة كعملية مستمرة وشاملة.

تسمح عملية اليقظة بتوفير المعلومات الضرورية لصياغة أو تعديل إستراتيجية المؤسسة، وهذه المعرفة بالبيئة وتطوراتها الممكنة هي أحد أسباب وجود اليقظة.

▪ بالنسبة للإستراتيجية يتم الأخذ بالحسبان البيئة الحالية في عمومها: وكل إستراتيجية يتم تحضيرها انطلاقا من معرفة الوضع الحالي للعناصر الداخلية والخارجية، والمادية والبشرية، التي تشكل البيئة. هذه المعطيات يتم جمعها وتحليلها من طرف الأشخاص أو المصلحة المكلفة باليقظة.

▪ استباق التغيرات (التطورات) الممكنة في البيئة: حيث تسمح اليقظة بالتعرف على ما يمكن أن يقع، وأخذه في الحسبان عند تنفيذ الإستراتيجية لبلوغ أهداف معينة. ولهذا يستعين المسير بالمكلفين باليقظة[1].

[1]Pelletier, A. et Cuenot, P. ***Intelligence économique : mode d'emploi***. Paris : Pearson, 2013. P202

تؤثر اليقظة في تحديد التوجهات المستقبلية للمؤسسة واختياراتها الإستراتيجية، وما يجعلها ذات بعد إستراتيجي هو كونها توجه منتظم للاستماع للإشارات القادمة من بيئة المؤسسة والتي قد تؤثر في الاختيارات الإستراتيجية[1]. وبهذا المعنى فهي. كما أن اليقظة الإستراتيجية تسمح بالتعرف على إمكانيات تغير الفرص المتاحة بعد مجابهة (التقاء) المعلومات الواردة مع الإستراتيجية المتبعة وحتى مع الإجراءات العملياتية[2].

وعادة ما يترافق مفهوم اليقظة الإستراتيجية بعدد من المفاهيم الأخرى، وقد يصعب وضع حدود تفصل فصلا واضحا ما بينه وبينها. ويرجع ذلك إلى التداخل–النظري وعلى مستوى الممارسة أيضا–بين عدد من المفاهيم والأنشطة التي تتعلق بالجانب المعلوماتي في إدارة المؤسسات داخليا، وخارجيا على مستوى علاقاتها المتعددة مع البيئات التي تمارس فيها. وهذه المفاهيم هي: مراقبة البيئة، الذكاء الاقتصادي، الاستعلام، والمعايرة.

أ.مراقبة البيئة (La surveillance/ Scanning):

يمكن اعتبار مراقبة البيئة أو المسح حالة متابعة شديدة الانتباه لبيئة المؤسسة. ويمكن تشبيهها برادار تكون وظيفته التنبيه أو التحذير عندما يكون حادث غير اعتيادي وشيك الحدوث. أما اليقظة فلها وظيفة استباقية أكثر، ودور إعلامي أوسع وأكثر تطورا. وظيفتها يمكن أن تصل إلى حد إظهار تأثير الأحداث القادمة على المؤسسة، لكنها تمتنع عن التدخل في أي من مراحل اتخاذ القرار[3].

ب.الذكاء الاقتصادي:

---

[1] Martinet et Ribault in : Tarondeau, J-C. et Huttin, C. op-cit. p234
[2] de Rémur, D.B. op-cit. p66
[3] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. p65

بحسب A.Juillet فإن المقصود بالذكاء الاقتصادي هو "التحكم وحماية المعلومات الإستراتيجية ذات الفائدة بالنسبة لكل أصحاب القرار"[1]. وهذا يختلف بشكل واضح عن التعريف الأنجلوساكسوني الـ(Business intelligence) بأنه يهدف إلى حث الدخول أو غزو أسواق جديدة والقيام بأعمال لفائدة المؤسسات الوطنية. وهو مفهوم أكثر هجومية واستهدافا من المفهوم الفرنسي[2].

ويوجد اتفاق على أن ممارسة الذكاء الاقتصادي تتضمن الأنشطة التالية: البحث عن المعلومات، حماية المعلومات الخاصة بالمؤسسة، محاولة التأثير بواسطة المعلومات. وبناءً على مدى ممارسة جميع هذه الأنشطة أو الاكتفاء بالنشاطين الأولين (البحث عن المعلومات وحمايتها)، هناك نوعان من الذكاء الاقتصادي[3]:

- ذكاء اقتصادي سلبي: يتمثل في اليقظة وحماية "الإرث–التراث" المعلوماتي.
- ذكاء اقتصادي إيجابي: إضافة لنشاطي اليقظة وحماية المعلومات، يتم إعداد استراتيجيات تأثير، تأثير مضاد، واللوبينغ.

وبما أن نشاط اليقظة ينصب حول البحث عن المعلومات في البيئة الخارجية، بغرض الاستفادة منها، فإنها: "مكون أساسي للذكاء الاقتصادي"[4]. وبالتالي فإن "وضع نظام للذكاء الاقتصادي يستند بالضرورة على وضع آليات لليقظة"[5].

وبالإضافة إلى كونه أداة للتأثير بإعطاء المؤسسة القدرة على القيام بأعمال اللوبيينغ أو حماية نفسها منها، فإن الذكاء الاقتصادي هو أداة لإدارة الأعمال وصناعة القرار، فهو يخدم تنافسية المؤسسة واستراتيجياتها. ويتم من خلاله التنسيق بين عدة أنواع من اليقظة ليوضح تطور السوق،

---

[1] Vallat, P-V et Besson, B.(sous la direction), ***Le Risk manager et l'intelligence économique***. Paris : Ifie-AMRAE. 2010. P20
[2] Ibidem
[3] Blanc, C. et al, op-cit. p5
[4] Jakobiak, F. ***L'intelligence économique en pratique.*** 2éd. Paris : Éditions d'Organisation. 2001. P17
[5] Pelletier, A. et Cuenot, P. op-cit. p8

الحاجات المعبر عنها أو لا للمستهلكين، ويستبق نتائج التكنولوجيات الجديدة بالدمج والتنسيق بين اليقظة التكنولوجية واليقظة التنافسية واليقظة المجتمعية[1]. يمضي الذكاء الاقتصادي إلى أبعد من ذلك في معالجة المعلومات. إذ يتجاوز تحديد التأثير ليقوم بتقديم نصائح وإرشادات، كما يمكن أن يقترح أو ينفذ مهام معينة. وهو لذلك أكثر شمولا، وأكثر اندفاعا وهجومية، ويندرج في مراحل القرار الإستراتيجي أكثر من اليقظة[2].

ج.الاستعلام:

إن ارتباط وتعامل المؤسسة مع عدد من الأطراف في بيئتها الخارجية يجعلها في حالة تبادل دائم للمعلومات مع تلك الأطراف. فالوسط السياسي، المنتخبون الوطنيون والمحليون، الجهات، البلديات لها علاقات إجبارية مع المؤسسة. هذا المحيط السياسي–الإداري يكون مرتبطا بالاستعلام.

وتمارس المؤسسة، بشكل يومي، جمع المعلومات الآتية من التعليمات الإدارية لطرح براءات أو تسجيل علامات أو غير ذلك، كما تنشر معلومات متعلقة بميزانيتها وأنشطتها. كما تقوم بالاطلاع على بنوك المعلومات، وهي نفسها تشكل بنكا للمعلومات. وهذا العمل اليومي يهم نشاط الاستعلام.

وانتقل مفهوم الاستعلام إلى المؤسسات من الدولة والمؤسسات العسكرية، ليصبح جزءا من الذكاء الاقتصادي بعد وضع مجموعة من القواعد الأخلاقية لممارسته[3].

وجدير بالذكر بأن هناك من لا يرى أي فرق ما بين الاستعلام واليقظة، ويعتبرهما نشاطا واحدا. ويهدف نشاط البحث عن المعلومات إلى مساعدة متخذي القرار باعتباره الوظيفة الأولى للذكاء الاقتصادي، حيث يجب أن:" نعرف كي نتوقع من أجل أن نستطيع"[4].

---

[1] Besson B. et Possin, J-C. ***Du renseignement à l'intelligence économique***. 2éd. Paris : Dunod. 2001. P20

[2] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique,*** op-cit. p65

[3] Besson B. et Possin, J-C. op-cit. p14-17

[4] Larviet, S. ***L'intelligence économique***. Paris : L'Harmatan. 2009. P47

د.المعايرة:

يمكن تعريف المعايرة بأنها:"سيرورة تقييم الأداء للمنتجات، الخدمات، الوظائف، الطرق، الممارسات..وهذا بالمقارنة مع أفضل المؤسسات العالمية"[1]. وتقوم المؤسسة بالمقارنة المستمرة لمنتجاتها أو خدماتها أو عملياتها بمؤسسات معروفة بأفضليتها وتمارس أنشطة مشابهة، وهذا بغرض تقييم ممارساتها، ومن ثم وانطلاقا من الفروقات المسجلة، تحدد أهدافا بعينها لتصبح وتبقى الأفضل في وقت معقول[2].

وتفترض المعايرة وجود رغبة لدى المسيرين في أن تصبح مؤسستهم أفضل، هذا المدخل يندرج في حركية التطور المستمر وتحسين النوعية، ويمثل استخداما هجوميا للمعلومات ضمن عملية الذكاء الاقتصادي.

وبما أن هذا يحتاج إلى معطيات من كل الأنواع والأشكال، معلومات، استعلامات..فيمكن اعتبارها، أي المعايرة، كتكملة واستمرارية لمنطق اليقظة التنافسية أو أحد أنماطها. ويمكن تطبيقها على وظائف وأنشطة متعددة، مثل: الإنتاج، RD، المالية، التموين، تسيير المخزونات[3].

إضافة إلى المفاهيم المذكورة سابقا، يتداخل مفهوم اليقظة مع عدد آخر من المفاهيم والممارسات التي تدور حول المعلومات. مثل: بحوث التسويق (تحليل الأسواق وتجزئتها، احتياجات الزبائن وكيفية تلبيتها، المنتجات والخدمات)، تحليل المنافسة إذ هناك من يعتبره توأما لليقظة(تحليل استراتيجيات المنافسين، الأسواق والمنتجات)، إدارة المعرفة (نشاط يسمح بتنظيم جمع ونشر وتبادل وخلق المعرفة مهما كان شكلها، ويتم هذا بتراكم المعلومات وتحويلها إلى معارف)، إدارة الأزمات(تسمح اليقظة بمعرفة وتحديد طبيعة أزمة قادمة، والتحضير لها).

---

[1] Jakobiak, F. ***L'intelligence économique en pratique***. op-cit. p211
[2] Rouach, D. ***La veille technologique et l'intelligence économique***. 3éd, Paris : Presses Universitaires de France(PUF) Col Que sais-je?. 2005. p22
[3] Jakobiak, F. ***L'intelligence économique en pratique***. op-cit. p212

2.1.2. التطور التاريخي لمراقبة البيئة والمفاهيم المرتبطة بها:

بما أن اليقظة كمفهوم وكنشاط لم تتطور بصفة منعزلة عن باقي المفاهيم والأنشطة المرتبطة بمراقبة البيئة، فإننا سوف نعمد إلى تتبع تطوره كما تذكره المراجع والدراسات ضمن السياق العام لتطور تلك المفاهيم والممارسات التي تتداخل فيما بينها–واليقظة من بينها –حد التماهي أحيانا. ويتم التمييز عادة بين مراحل ثلاث عرفها تطور المفاهيم المرتبطة بمراقبة البيئة: مرحلة الظهور أو الانطلاق، مرحلة النضج، ومرحلة الدعم أو الرسوخ[1].

1.2.1.2.مرحلة الظهور:

ونجد في مرحلة الظهور كلا من: المسح، اكتشاف الإشارات الضعيفة، مفهوم الذكاء

- **المسح (F .J Aguialar1967/Le Scanning):**

ظهرت الأسس الأولى لنماذج التخطيط الإستراتيجي ما بين عامي1954 و1961 في بعض مقالات Harvard Business school، وتم تحديد المفاهيم الأساسية للتهديدات والفرص. كما تم اقتراح طرق لمراقبة بيئة المؤسسة للسماح بالتكيف الاستباقي. لكن الانطلاق الحقيقي لمفهوم مراقبة البيئة كان مع نهاية سنوات 1960.

في عام1967 كان F .J Aguialar أول من اهتم بخطوات مسح البيئة. وفي كتابه المرجعي Scanning The Business Envirenment استعار مفهوم الرادار لتفسير ضرورة امتلاك المؤسسة نظام للمسح لفحص بيئتها. ويرى أن:" الحصول على المعلومات حول الأحداث، الاتجاهات، والتفاعلات في بيئة المؤسسة ضروري، لأن معرفتها تشكل بالنسبة للإطارات في المستوى الأعلى مساعدة على تحديد وفهم التهديدات والفرص الإستراتيجية".

---

[1] اعتمدنا في تتبع مسار تطور المفاهيم المرتبطة بمراقبة البيئة أساسا على:
- Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. pp46-63

- **اكتشاف الإشارات الضعيفة (I. Ansoff 1975):**

كان مقاله Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals في عام1975، مساهمة جوهرية في تطور مفهوم المراقبة في اتجاه تسليط الضوء على أهمية اكتشاف المعلومات شبه غير المرئية (غير الواضحة) للبيئة من أجل تجنب المفاجآت الإستراتيجية.

مع تعقد البيئة واضطرابها، أصبحت تقنيات التخطيط الإستراتيجي المعتمد على معلومات واضحة في بيئة مستقرة نسبيا غير ملائمة، ووجب على المؤسسة أن تكتشف كل الإشارات الضعيفة المعلنة عن احتمال حدوث مفاجآت قادمة.

إن تطور المؤسسات لا يمكن أن يكون معتمدا على التوقع بواسطة الامتداد الزمني للماضي وتجاهل الانقطاعات في البيئة. ويسمح إدراك الإشارات الضعيفة للمؤسسات بتفادي المفاجآت، وكذا بتخفيض زمن رد الفعل من طرفها، ويزيد من حظوظها في استغلال فرصة أو مواجهة تهديد معين.

- **ظهور مفهوم الذكاء:** ويتجسد هذا الظهور في:

أ) خلايا الذكاء البريطانية والأمريكية (1950): ظهر مفهوم الذكاء بعد ح عII، كما بدأ يتغير مفهوم المؤسسة من علبة سوداء إلى نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة. وكان المجتمع الاستهلاكي في أوج توسعه، والتسويق يأخذ مكانة أكثر أهمية، وبالتالي ظهرت الحاجة للمعلومات من أجل تلبية حاجات المستهلكين والزبائن. كل هذا يفسر خلايا Marketing intelligence في بريطانيا، والذكاء التنافسي في الو.م.أ خلال سنوات1950.

ب) نظام الذكاء للوهن (H.P Luhn1958): في عام 1958 أعطى لوهن التعريف التالي للذكاء:"القدرة على فهم العلاقات المتبادلة بين الحوادث والأشياء الموجودة بشكل يوجه أو يقود الحركة نحو غاية مرغوبة". ويظهر هنا القدرة على ربط الأحداث من أجل إعطائها معنى.

وباستخدامه لطريقة تقنية خاصة، فإن لوهن –وكان باحثا في المعلوماتية لدى شركة IBM–هو أول من اقترح نظاما آليا لجمع ومعالجة وتخزين ونشر المعلومات في المؤسسات، وسمّاه: Business Intelligence System.

ت) الذكاء التنظيمي: إن السيرورة المقترحة من قبل لوهن نجدها كذلك عند Wilensky في عام1967، في الذ. التنظيمي الذي يعرفه بكونه جمع ومعالجة وتفسير والاتصال حول المعلومات التقنية والسياسية الضرورية للقرار. ويفصّل في المكونات الثلاثة للذ. التنظيمي:

- الذكاء الاتصالي بالاستناد على شبكات العلاقات، والتي يتوجب على أعضائها جمع ومعالجة ونشر المعلومات، والقيام كذلك بأنشطة تأثير مثل اللوبيينغ.
- الذكاء الداخلي ويركز على مراقبة المؤسسة (المؤسسة نفسها محل مراقبة).
- الذكاء حول الخصائص التي تعطي القيمة المضافة للمعلوامت المقدمة لأصحاب القرار.

أما في فرنسا فقد بدأ الأمر متأخرا نسبيا. وكان J.L Le Moigne(1973) أول من تطرق للذكاء المعلوماتي من خلال البحث في أنظمة المعلومات داخل المؤسسة وأنظمة المعلومات خارجها[1]. ومع بداية سنوات1970 ظهر الاهتمام باليقظة التكنولوجية بفعل تبني الدولة لسياسة الإبداع وشكلت عددا من الهيئات الحكومية المساعدة للمؤسسات وخاصة م.ص.م. وظهرت اليقظة التكنولوجية في قطاعات الطيران والطاقة التي تتميز بالمنافسة المحتدمة على أساس الإبداع التكنولوجي.

ومع أن تطبيقها كان قد بدأ قبل ذلك، فإن الإطار النظري لها لم يوضع إلا في منتصف سنوات1980، حينما حدد J.Morin في كتابه الامتياز التكنولوجي، المهام الأساسية لهذا النشاط: مراقبة البيئة التكنولوجية للمؤسسة لغايات إستراتيجية، من أجل اكتشاف التهديدات، والتي إذا تم

[1] Silem, A. in : de Rémur, D.B. op-cit. p136

استباقها بذكاء، يمكن تحويلها إلى فرص للإبداع. إن نظام مراقبة البيئة يؤدي كذلك دور التأمين: يتمثل هدفه في الاحتياط للمفاجآت البيئية، استباق التهديدات والفرص من أجل تسيير أفضل فيما بعد، وربح الوقت فيما يتعلق بالأحداث والمنافسين".

وتجدر الإشارة إلى الاختلاف في الاصطلاحات ما بين الأنجلو–ساكسون والفرنسيين، فقد ظهر المسح، المراقبة، الاحتراس، واليقظة والذي يبقى أكثر استخداما في فرنسا.

وعلى صعيد الممارسة الميدانية كان الاهتمام منصبا حول البحث عن المعلومات وجمع المعطيات، وإلى غاية سنوات1980 ارتكز العمل على الأدوات التي تمكن من ذلك. وكان الغرض الأساسي هو تكوين أو تشكيل مستندات ووثائق للمعطيات حول الصناعة وحول المنافسين.

2.2.1.2.مرحلة النضج:

وتتميز بهيمنة الذكاء التنافسي، شيوع مفهوم اليقظة ومراقبة البيئة والذكاء الاقتصادي في فرنسا.

- **هيمنة الذكاء التنافسي(Competitive Intelligence):**

– مساهمة M. Porter: يرى Porter أن تحليل جميع المنافسين المهمين، الحاليين والمحتملين، هو أمر أساسي بالنسبة للمؤسسة، وهذا لدعم موقعها في السوق. ومن أجل القيام بذلك هي في حاجة إلى كم معتبر من المعلومات.

واقترح سيرورة ذكاء تنافسي تتجاوز مجرد الجمع، فهو يطرح أيضا معالجة البيانات (تصنيف وتلخيص) والاتصال بشأنها مع المختصين في الإستراتيجية. ويرى أنه من الضروري التركيز على الارتباط ما بين سيرورة الذ.التنافسي ومراحل صياغة الإستراتيجية.

وبينما ركز كل من Aguialar و Ansoff على مراقبة البيئة لاستخراج أو اكتشاف الإشارات الضعيفة التي من شأنها الدلالة على المفاجآت الإستراتيجية، فإن Porter حثّ على تنظيم وتشكيل هذه المراقبة بالتركيز على الميدان التنافسي في بيئة المؤسسة.

واستند Porter في ذلك على مشاهدتين: الأولى أن السوق لم تعد وطنية بل عالمية، وبالتالي يجب دمج هذا البعد في إستراتيجية المؤسسة، والثانية أن التحكم في المعلومات المتحصل عليها يتطلب استخدام وسائل تقنية ذات أداء جيد في الجمع والتحليل[1].

تم الانتقال من مفهوم المسح إلى مفهوم الذ. إذ لا يتعلق الأمر بمراقبة البيئة بانتباه شديد إلى غاية اكتشاف إشارات ذات دلالة ثم القيام بالتحرك، بل المضي للبحث عن المعلومات المتاحة، وتحويلها بذكاء، أي إعطاء معنى لها(يمكن الرجوع إلى تعريف لوهن).

وظهر نتيجة لهذا الاهتمام مختصون في الذكاء لمساعدة المؤسسات على تنظيم الأنشطة المتعلقة به في الو.م.أ ابتداءً من عام1986.

– إنشاء SCIP: وهي جمعية مهنية من أجل ترقية الذكاء وتطبيقه في المؤسسات. وأطلقت بالتعاون مع آخرين مجلة الذكاء التنافسي. وزاد عدد الملتقيات التحسيسية والتكوينية والمنشورات الموقعة في أغلبيتها باسم أشخاص يعملون في الميدان ومستشارين، والذين اقترحوا طرق وتقنيات تنظيمية لصياغة أفضل لنشاط الذكاء.

وقد أعطت هذه الجمعية تعريف هو:" الذكاء التنافسي هو سيرورة مراقبة البيئة التنافسية، وهو يسمح لمسيري المؤسسات من كل الأحجام باتخاذ قرارات مبنية على معلومات انطلاقا من التسويق، البحث والتطوير، وبوضع إستراتيجيات طويلة الأمد. إن الذكاء التنافسي الفعال هو عملية مستمرة تتضمن الجمع القانوني والأخلاقي للمعلومات، وتحليلات عميقة، ونشر مراقَب أو متحكم فيه للمعلومات".

- **ظهور الاحتراس، المراقبة، اليقظة الإستراتيجية، والذكاء الاقتصادي في فرنسا:**

[1] Vallat, P-V. et Besson, B. op-cit. p18

- الاحتراس لـ(J .M Oury1983): كان أول من نبه إلى النتائج الطيرة للاحتراس غير الفعال. والاحتراس نشاط يتطلب بذل جهود دائمة للملاحظة ولطرح الأسئلة. ويتوجه هذا النشاط أساسا للاحتياط للحدث المنتظر(المقبل)، وإلى البحث عن الإشارات المعلنة عنه، ولكن أيضا بتحضير استجابة تسمح بالتصدي للمخاطر المحتملة. ويرى Oury أن "الاحتراس يستند على حالة من تركيز أو تجند للإدراك وللذهن حول أمر ما، والمحترس يقصُر عقله على عدد من الظواهر التي يمكن أن تدل على تهديد"[1]. كما أورد الكاتب الخسائر الناجمة سنويا عن الأخطاء المرتكبة بسبب عدم احتراس للمخاطر الموجودة في بيئتها.

- المراقبة لـ(R.A Thiétart1984) و(H.Lesca1986): منطلقا من دراسات أنجلو ساكسونية، ومن أفكار Porter وغيره، خصص Thiétart جزءا من كتابه الموسوم إستراتيجية المؤسسة لمراقبة المؤسسة. واعتبر أن إحدى النقاط الأساسية لصياغة فعالة للإستراتيجية تتمثل في قيام المؤسسة بتطوير واستعمال نظام لمراقبة البيئة التنافسية. وعرف مراحل المراقبة بالعملية الديناميكية، التي تتجدد بلا توقف، والتي تغذي مجموع المعطيات الآتية من المصادر المختلفة التي تستطيع المؤسسة اللجوء إليها.

ويجب تحليل المعلومات المتحصل عليها بغرض أن تقدم لأصحاب القرار العناصر الأساسية لحركة إستراتيجية سريعة ومتكيفة مع الظروف الخاصة للبيئة. وقد مضى في نفس اتجاه Porter بالتركيز على مراقبة المنافسين.

وبدءا من منتصف سنوات1980 ظهر تيار بحثي يقوده Lesca من خلال التركيز على أهمية المعلومات الإستراتيجية وتسييرها بالنسبة للمسير، وتخصص مع فريق بحثه في مفهوم المسح الذي

[1] Brion, S.«***Le concept de vigilance une réponse au dilemme entre rapidité et fiabilité des projets***», Revue française de gestion, 2005/3 N°156,p105-128

أتى به Aguialar. وعرف مراقبة البيئة بالعملية التي تقوم المؤسسة بواسطته بفحص بيئتها من أجل التكيف والبقاء.

– افتتان رجال الميدان باليقظة انطلاقا من1985/1986: في النصف الثاني من عقد الـ1980 كان مفهوم اليقظة في المؤسسات الفرنسية ما يزال في مرحلة الظهور. ظهرت المؤلفات الأولى حول اليقظة، وكان أغلب مؤلفيها من المطبقين، الذين اقترحوا منهجيات للاستجابة لحاجة ملحة لتشكيل وتنظيم نشاط اليقظة في المؤسسة.

وميز كل من Martinet & Ribault بين خمسة أنواع لليقظة بناءً على القوى الخمس لـ Porter .

– اليقظة الإستراتيجية: ظهر مصطلح اليقظة الإستراتيجية من أجل التطرق لمفهوم اليقظة في كليته بشكل مجمل، بمعنى أنشطة اليقظة في الجوانب المختلفة لبيئة المؤسسة. ويقصد بها الجهد الذي تبذله المؤسسة لأجل أن تكون في الاستماع الاستشرافي للبيئة(ليس بحساب تنبؤات إحصائية، وإنما بجمع معلومات استباقية).

تتعلق اليقظة الإستراتيجية باصطلاح عام يضم أشكال متنوعة من اليقظة، مثل: اليقظة التجارية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التنافسية، اليقظة السياسية. ومقصدها هو السماح باستغلال الفرص والاحتياط للمخاطر على نحو استباقي ما أمكن.

إن انخراط اليقظة في القرار الإستراتيجي والاستباق يبدوان أقل قوة منهما في حالة الذكاء، وعليه تختلف اليقظة عن الذكاء في كون الأخير يحاول تعديل البيئة التي يلاحظها باستمرار، والتموقع فيها بتبني إستراتيجية تأثير وتصحيح اللوبينغ، الدعاية، حملات إعلامية، Net working)، بينما تكتفي اليقظة باكتشاف تغيرات البيئة.

وفي فرنسا كان يفضل استخدام مصطلح اليقظة في البداية، لكن الشغف بالذ.التنافسي الشائع في البلدان الأنجلوساكسونية من جهة، وضغط مناصري اليقظة الأكثر هجومية من جهة أخرى،

فرض تدريجيا المصطلح الذي ترجم في فرنسا بـ: الذكاء الاقتصادي(أو أحيانا بالذكاء الاقتصادي والتنافسي، وحتى الإستراتيجي).

– الذكاء الاقتصادي وصدور تقرير Martre(1994): بغرض تدارك التأخر الكبير لفرنسا في مجال الذ.إ، وضرورة ضمان تنافسيتها، قامت السلطات العمومية بحملة كبيرة للتوعية بأهمية تطبيق الذكاء. تجسدت في عمليات تكوين متخصصة، إضافة إلى موارد معلومات في حوزة المؤسسات، ملتقيات وندوات حول المراقبة واليقظة والذكاء تضاعف عددها.

كما أن عدد المؤسسات التي تنظم نشاطا لليقظة أو الذكاء أصبح في ازدياد. وانطلقت هذه الحركة الواسعة في عام1989 في مواكبة صدور تقرير المفوضية العامة للتخطيط تحت رئاسة Ribault والتي كانت إحدى فرق العمل فيها تسمى: اليقظة التكنولوجية والسياسية والملكية الصناعية. كما تضاعف بشكل معتبر بعد صدور تقرير Martre في عام1994.

وحسب هذا التقرير فإن مفهوم الذ.الاقتصادي يتجاوز الأعمال الجزئية للتوثيق، واليقظة بأنواعها المختلفة، إلى حماية الإرث المعلوماتي للمؤسسة، والتأثير.

3.2.1.2.مرحلة التقوية والدعم:

بدءا من العام2000، تم التوسع في تطبيق أنشطة متابعة البيئة على نطاق واسع. نظرا للفوائد المتعلقة بمساعدة المؤسسات على التكيف ومواكبة ما يحدث في بيئاتها. والفرق بين الذ.التنافسي الموجه نحو المراقبة التنافسية، وبين الذ.الإستراتيجي، الأكثر شمولا، أصبحت أكثر وضوحا. وتم تطوير مراحل وطرق تنظيم، وأدوات هذه الأنشطة. كما تم تبني مفهوم الذكاء في فرنسا بشكل واسع.

إن الذ.الإستراتيجي أكثر فاعلية واندماجا في مراحل اتخاذ القرارات الإستراتيجية من اليقظة الإستراتيجية التي يشملها. وتصبح اليقظة ذكاءً بداية من اللحظة التي تتركز على تقديم نصائح أو مقترحات لمن يستغلها.

ويمكن أن نورد الملاحظات التالية حول المراحل السابقة:

أ) إن المراحل المذكورة سابقا لتطور المفاهيم المرتبطة بمراقبة البيئة تكاد تكون محل اتفاق بين جميع المؤلفين في هذا الموضوع، غير أن Prescott يجعلها أربعة، إذ يضيف مرحلة رابعة يسميها: "الذكاء التنافسي ككفاءة محورية"، وبتركيزه على الأبعاد الإنسانية والسلوكية وغير الرسمية أثناء القيام بذلك النشاط[1].

ب) بالنظر إلى تاريخ صدور مؤلفات الكتّاب المهتمين بالموضوع، نجد أن الأسبقية أو الريادة في التطرق لفكرة مراقبة البيئة تكون لـ H.P Luhn ، حيث سبق الآخرين زمنيا.

ت) استعمل H. Simon مصطلح Intelligence (الذي يؤكد أنه استعاره من المصطلحات العسكرية الأنجلوساكسونية)، ليعبر به عن أولى مراحل صناعة القرار: مرحلة الذكاء هي مرحلة استكشافية للبيئة. وهو يعتبر بذلك من بين الرواد الذين جمعوا ما بين الاستعلام والنشاط الاقتصادي[2].

ث) لم تكن الريادة في هذا المجال للبلدان الغربية، وإنما لليابان الذي يعتبر مرجعا في الذ.إ، لأنه الأول الذي أدرك أهمية المعلومات، واستخدم الذ.إ كعنصر مهم في تنافسيته[3]. في المجتمع الياباني تشكل المعرفة المورد الأول بالنسبة للأفراد، وبالنسبة لمجموع الاقتصاد[4]. ولهذا كان من أبرز الأسباب التي أدت إلى الاهتمام باليقظة(والتكنولوجية خاصة) النجاح الاقتصادي الكبير لليابان

---

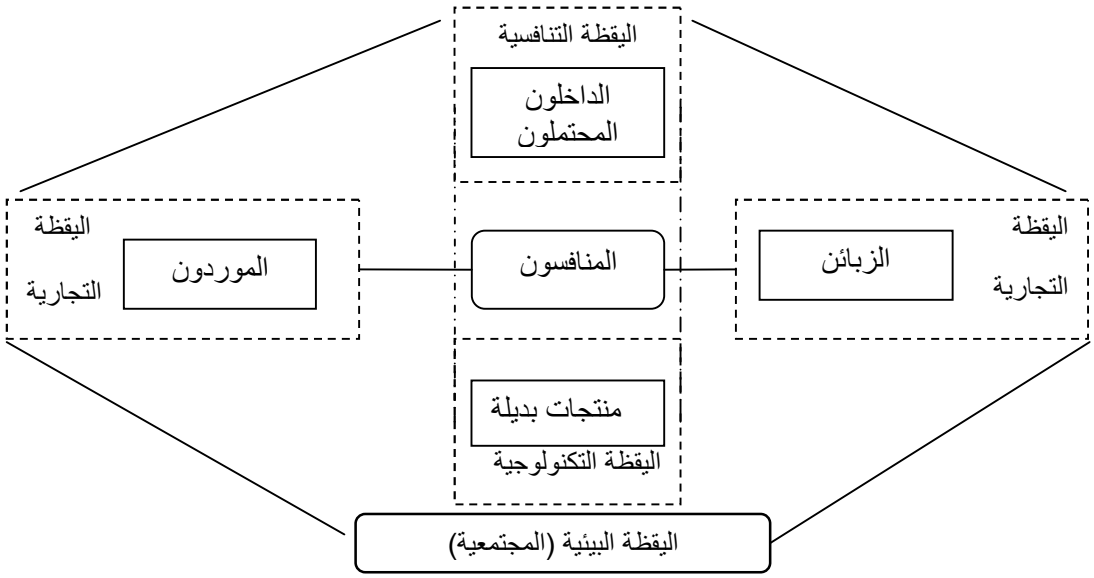
[1] Larviet, S. op-cit. p24
[2] Ibidem
[3] Fontanel, J. et Bensahel, L. «**Les *Etats-Unis et le Japon : champions de l'intelligence économique***», Paris :Problèmes économiques, N°2940, 30.01.2008, La Documentation Française. P17
[4] Drucker, P. ***Structures et changements***. op-cit. p78

الذي كان مصدره الحصول على مجمل المعلومات المنشورة في العالم، وعلى الأخص في البلدان المصنعة الرئيسية. هذه المراقبة المنتظمة المتبوعة باستغلال رشيد ساهمت في النجاح الياباني، وكان التساؤل عند المؤسسات الغربية: لماذا لا نقلد هذا البلد في الطريق الذي كان هو نفسه أكبر المقلدين قبل أن يصبح مبتكرا استثنائيا؟[1].

3.1.2.أنواع اليقظة:

تأخذ اليقظة الإستراتيجية عدة أشكال. وتتحدد هذه الأشكال حسب"كل مؤسسة وحسب إستراتيجيتها وهي غالبا ما تتمحور حول التكنولوجيا، والمنافسة، والزبائن أو المستهلكين، والبيئة العامة"[2].

وهذا المخطط يبين أربع أنواع من اليقظة بالاستناد على مخطط Porter:



شكل رقم(05): الأشكال الرئيسية لليقظة الإستراتيجية

Source : Hermel, L. op-cit. p8

1.3.1.2.اليقظة التكنولوجية:

[1] Jakobiak, F. ***Pratique de la veille technologique***. op-cit. p28
[2] Hermel, L. op-cit. p7

ليس من العشوائية أن نورد اليقظة التكنولوجية كأول نوع من أنواع اليقظة، ففي "البداية كانت اليقظة تكنولوجية بالأساس، لأن الإستراتيجيات ترتبط بالإبداعات، والإبداع يتطلب حالة انتباه كبير ومراقبة مستمرة"[1]. كما اعتبر P. Drucker أن التغير في البيئة مرتبط بالإبداع وخاصة في الميادين العلمية والتكنولوجية[2]. وقبل التطرق لمفهوم اليقظة التكنولوجية، يتوجب المرور أولا 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 البشرية"[3]. كما يعرفها Jakobiak بأنها العبور نحو الفعل، بمعنى وضع التقنيات موضع التنفيذ[4].

وتمر التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات بمراحل زمنية ضمن ما يصطلح عليه بدورة حياة التكنولوجيا. وهذه المراحل هي:

1. مرحلة الانطلاق: تتطلب استثمارات كبيرة، وخاصة في الRD ؛
2. مرحلة التصنيع: تشهد مكاسب معتبرة في الإنتاجية، وتؤدي إلى التحكم في التكنولوجيا. وفي هذه المرحلة تبدأ المنافسة التقليدية بالظهور؛
3. مرحلة النضج: وتستقر الإجراءات والتكاليف، وفيها يمكن أن تظهر التكنولوجيات البديلة في الظهور.

---

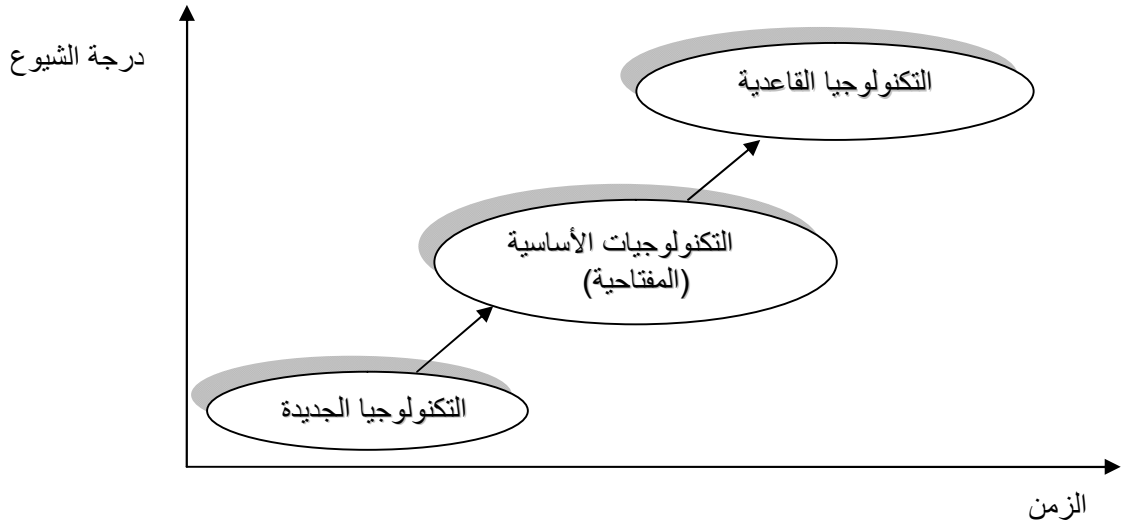
[1] Martinet, A-C. et Silem, A. op-cit. p616

[2] Voir : Drucker, P. ***La pratique de la direction des entreprises***, traduit de l'Américain par le bureau des Temps Elémentaire. Paris : les éditions d'Organisation. 1971. P51 et suivantes

[3] Hatch, M-J. op-cit. p144

[4] Jakobiak, F. ***L'intelligence économique en pratique***. op-cit. p18

وعادة ما يتم مصاحبة دورة حياة التكنولوجيا بالتفريق ما بين ثلاثة أنواع من التكنولوجيا حسب درجة انتشارها أو شيوعها. والمخطط التالي يبين ذلك:



شكل رقم(06): أنواع التكنولوجيا حسب درجة انتشارها

Source : Darblet, M.et al, op-cit. p369

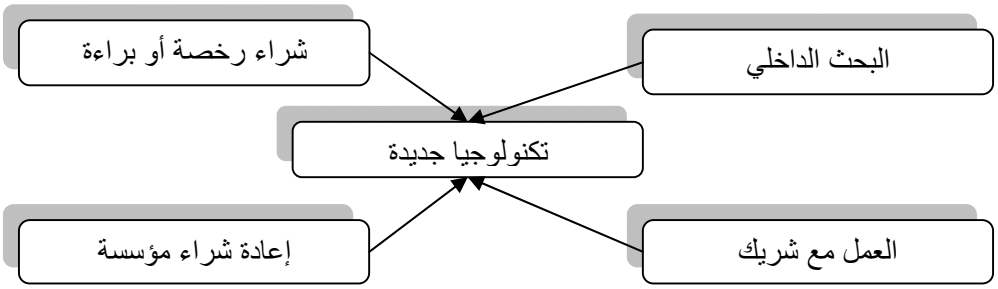
- التكنولوجيا القاعدية: هي تكنولوجيات متحكم بها من قبل جميع مؤسسات القطاع، وتقابل مرحلة النضج؛

- التكنولوجيا الأساسية: وهي حكر على بعض المؤسسات، وتشكل كفاءة مميزة لها، وتقابل مرحلة التصنيع؛

- التكنولوجيا الجديدة: لها إمكانيات تطور على المدى البعيد، لكنها قد تحمل مستوى عاليا من المخاطرة، وتقابل مرحلة الانطلاق[1].

وهناك عدة طرق تتبعها المؤسسات للحصول على التكنولوجيا، تظهر في هذا الشكل:

[1] Darblet, M. et al, op-cit, p339



شكل رقم(07): طرق الحصول على التكنولوجيا الجديدة

Source : Darblet, M.et al, op-cit. p338

واليقظة التكنولوجية هي:"وظيفة جمع الإشارات الدالة على ظهور قريب لتكنولوجيات جديدة"[1].

وفي تعريف أكثر تحديدا، يرى R. Beaussier بأنها: الاستغلال المنتظم والمنظم للمعلومات الصناعية، وتعتمد على حسن الاستماع والمتابعة بتحديد أو اكتشاف جميع الإبداعات المفيدة التي تضمن المساعدة على التطور التقني الضروري للمؤسسة في مواجهة المنافسة[2].

تطرق J.Morin في كتابه "الامتياز التكنولوجي" إلى مفهوم تسيير الموارد التكنولوجية، والذي تعتبر إحدى أهم وظائفه متابعة أو ترصد التطورات التكنولوجية بإتباع يقظة تكنولوجية، أي نظام معلومات للجمع والتحليل على نحو منهجي–الإشارات الدالة على تعديلات تكنولوجية بما يجعل المؤسسة تستبقها وتتكيف معها[3].

وهذه العملية، أي اليقظة الإستراتيجية، قد تأخذ عدة أشكال، وكلها تهدف إلى الحد من المفاجآت التي قد تصدر عن التطورات التكنولوجية[4]:

- تحليل منتظم لبراءات الاختراع المودعة في قطاع المؤسسة؛
- تدقيق تكنولوجي للقطاع ودراسة السوق التكنولوجية؛

---

[1] Tarondeau, J-C. et Huttin, C. op-cit. p234
[2] Rouach, D. op-cit. p16
[3] Charron, J-L. et Sépari, S. op-cit. p197
[4] Hermel, L. op-cit. p9

- البحث عن الفرص التكنولوجية؛
- التقييم التكنولوجي للاستثمار.

2.3.1.2.اليقظة التنافسية:

وتهتم بالمنافسين الحاليين والمحتملين، وبالداخلين الجدد للسوق، وكذا من يمكنهم أن يأتوا بمنتجات بديلة. ويتضمن الجهد في هذا المجال تقييم إستراتيجيات المنافسين وقدراتهم بصفة دائمة، وقد تمس هذه المراقبة: المجهودات المبذولة من طرفهم في الRD، الدخول إلى أسواق جديدة، ارتفاع الحصص السوقية وعدد العاملين لديهم. بالإضافة إلى تحديد درجة أو حدة المنافسة في القطاع، والتي تكون دالة لعدد من العوامل مثل عدد المنافسين في القطاع، وسرعة نموه.

كما قد تفيد المعلومات المتعلقة بالمنافسين وتحركاتهم المؤسسة في الاستفادة من تجاربهم وأخطائهم. وتشمل عمليات المتابعة الآتي: مجموعة المنتجات المنافِسة، وطرق البيع والتوزيع المستخدمة، تحليل التكاليف، محفظة أنشطة المؤسسة، التنظيم والثقافة داخل المؤسسة[1].

3.3.1.2.اليقظة التجارية:

ليست فكرة اليقظة التجارية جديدة تماما، فقد ظهرت كممارسة عملية منذ سنوات1950[2]. وذكر P. Drucker، في كتاب له ظهر عام1954، أنه يتوجب على المؤسسة" أن تولي اهتماما بما يريده ويرغب فيه الزبائن"[3](جذور اليقظة التجارية).

---

[1] Voir:- Ibid, p10
- Pateyron, E. ***La veille stratégique***. Paris : Économica. 1998.pp133-139

[2] Voir: - Hermel, L. op-cit. p11
- Pateyron, E. op-cit. p151 et p154

[3] Drucker, P. ***La pratique de la direction des entreprises***. op-cit. p63

وتتمثل في تتبع تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل وتطلعاتهم وانشغالاتهم. وهذا النوع من اليقظة له علاقة بالزبائن وبالموردين أكثر من مجرد دراسات تسويقية، لأنها تهتم بتطور تلك الجوانب على المدى الطويل.

ويجب تحليل الطريق الذي يسلكه المنتج حتى يصل إلى المستهلك النهائي. ففي الاستهلاك الكبير تكون للموزعين الكبار أهمية تتطلب تركيز اليقظة عليهم، فقدرتهم التفاوضية تشكل خطرا دائما على المنتِج. أما في حالة المنتجات الموجهة للقطاع الصناعي، فإن خطوات الشراء المعقدة يتدخل فيها عدة أطراف، وهي تتطلب يقظة تأخذ في الاعتبار الجوانب التقنية وكذا العلاقات القائمة بين الأطراف.

كما تهتم اليقظة التجارية بمتابعة الموردين والعلاقة معهم، ومعرفة كل ما هو جديد فيما تشتريه المؤسسة. ولا يكون لهذا الجانب أهمية معتبرة إلا في حالة ما إذا كان الحصول على المواد الأولية أساسيا بالنسبة لبقاء المؤسسة. ويتركز الاهتمام حول تكاليف النقل، وضمانات الأجل والتوصيل، وجودة المنتجات والخدمات، وخدمات ما بعد البيع، وقابلية التكيف مع تطورات الطلب في الأسواق.

وقد تندرج ضمن اليقظة التجارية نشاطات أخرى تهتم بصورة المؤسسة، وسمعتها لدى الزبائن، ومدى تقبلهم لمنتجاتها و/أو خدماتها[1]. وإجمالا تتعلق اليقظة التجارية بمتابعة للسوق قبليا (الموردون) وبعديا (الزبائن).

4.3.1.2.اليقظة البيئية (المجتمعية):

تشمل هذه اليقظة باقي عناصر البيئة، التي يجب أخذها في الاعتبار عند ممارسة النشاط فتجاهلها للتغيرات الحاصلة فيها قد يضر بالمؤسسة، كما قد يفيدها أن تستفيد منها لتصنع الفرق

[1] Pelletier, A. et Cuenot, P. op-cit. p6

بينها وبين منافسيها. وحسب نوع المؤسسة وطبيعة نشاطها، فاليقظة البيئية (أو تسمى كذلك بالشاملة أو المجتمعية) ترتكز على عدد من الجوانب المختلفة[1].

ويتم القيام بها لمعرفة إمكانيات التغير في جوانب تخص النمو الديمغرافي، الموضة، توسع المدن، عادات الاستهلاك الغذائي، وتطور العمل عن بعد..إلخ. كما تشمل السياسة الاقتصادية في البلد، التحولات السياسية الجارية وتأثيراتها على النشاط الاقتصادي وسعر الصرف وارتفاع المخاطر المتعلقة بالاستثمارات.

ومن بين أهم مكونات هذا النوع من اليقظة نجد اليقظة التشريعية أو القانونية. إذ يتوجب على المؤسسة أن تحيط بالشكل الكافي بكل القوانين الصادرة وتلك التي يتوقع إصدارها ويكون من شأنها التأثير في نشاطها مستقبلا، بأن تولد فرصة أو تضعها أمام تهديد. وهذا يسمح للمؤسسات الكبيرة بتسريع أو تعطيل تلك القوانين (بواسطة اللوبيينغ).

وتتم بواسطة الاطلاع الدوري والمستمر على قواعد البيانات القانونية المتخصصة، وبعض المجلات والدوريات المتخصصة على الورق أو على شبكة الانترنت.

إن تصنيف اليقظة الإستراتيجية حسب مجالات المراقبة التي تتم فيها، أو محاور اهتمام القائمين بها، ليس التصنيف الوحيد. إذ يمكن تصنيفها، حسب التوجه، إلى يقظة سلبية وأخرى إيجابية[2].

- اليقظة السلبية(V .passive): هي يقظة تتم يوما بعد آخر، وليس لها هدف واضح. وتعني أن تكون في الاستماع لما هو في البيئة. وتتم بواسطة الصحف، اللقاءات المهنية والملتقيات،

[1] Voir: - Hermel, L. op-cit. p12
- Vallat P-V. et Besson, B. op-cit. p32
[2] Voir: Hermel, L. op-cit. p17-16

والتسيير اليومي. ووصفها بالسلبية يعني أنها تتم دون بذل جهد معتبر. ومع ذلك فقد تكون مجدية إذا حُددت أهدافها، وحاولت الإدارة إشراك أكبر عدد من الأطرف داخل المؤسسة فيها.

- اليقظة الإيجابية(V . active): هي يقظة تتجه صوب المعلومات المحددة سلفا، فالمؤسسة في هذا النوع تعلمبدقة ما تريده وتحتاجه غليه من معلومات. وتمر بمراحل: تحديد أهداف اليقظة، ثم محاور البحث، واختيار مؤشرات ملائمة وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها، وأخيرا جمع المعلومات وإيصالها لأصحاب القرار.

2.2.جدوى اليقظة الإستراتيجية، ووظائفها وأهدافها:

نحاول في هذه النقطة إظهار جدوى ممارسة اليقظة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسات، وإظهار الوظائف التي تقوم بها، وكذا الأهداف المختلفة التي يمكن تحقيقها بأداء تلك الوظائف ومن ممارسة نشاط اليقظة إجمالا.

1.2.2.جدوى اليقظة الإستراتيجية:

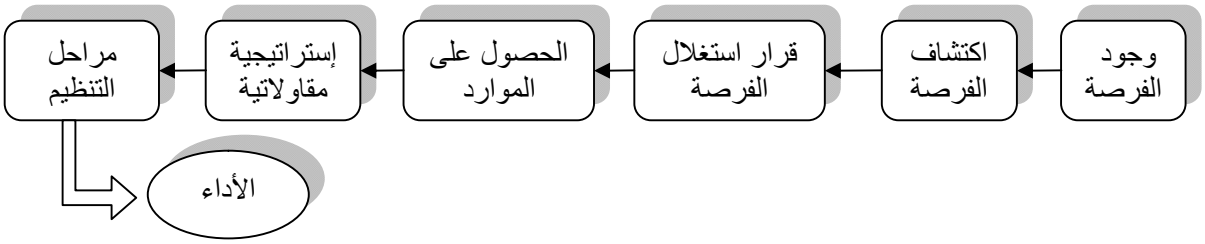
نحاول في هذا الجزء من البحث الإجابة عن السؤال التالي: لماذا يتعين على المؤسسة أن تقوم بتخصيص جزء من موارد الإدارة ووقتها لممارسة نشاط مراقبة البيئة ممثلا في اليقظة الإستراتيجية؟

إن إحاطة إدارة المؤسسة بما يجري في بيئتها الخارجية، وإن بدرجة معينة لا يمكن أن تصل إلى العلم التام، يجعلها تكوّن صورة عن تلك البيئة بمختلف التطورات التي تشهدها مكوناتها المختلفة. وتحمل هذه التطورات معها فرصة/ فرصا يمكن للمؤسسة، في حالات معينة، الاستفادة منها باستغلالها، أو تهديدا/ تهديدات يكون من الضروري عليها تفاديها حتى تتجنب أضرارها الأكيدة أو المحتملة.

وبالنسبة للفرص[1]، فإنه يتم التركيز حاليا حول فكرة أن أداء المؤسسة يستند في المدى الطويل على قدرتها على إيجاد، اكتشاف، أو استغلال فرص جديدة، أكثر من قدرتها على الحفاظ على ميزة تنافسية لمنتجات موجودة بالفعل.

والحديث عن الفرصة قديم في مجال الإستراتيجية، فقد أشار Andrews وآخرون(1965) أن تحديد الفرصة الممكن استغلالها هو نقطة العبور من مراقبة البيئة إلى حصول المؤسسة على وضع أفضل مقارنة بنظيراتها. ويرى المهتمون بالمقاولاتية الإستراتيجية (تقاطع بين تخصصين دراسيين في ميدان إدارة الأعمال) أن المؤسسات أمام تحديين: مواصلة استغلال الفرص الموجودة، وفي نفس الوقت تحديد أخرى جديدة (الأولى تدخل ضمن نطاق الإستراتيجية، والثانية المقاولاتية).

وفي نموذج Harvard نجد أن كل عامل خارجي له إمكانية التأثير الإيجابي والملائم لنمو ومسار المؤسسة بالنظر إلى مقاصدها الإستراتيجية المحددة سلفا، يمكن اعتباره فرصة (وهذا على العكس من التهديد).



الشكل رقم(08): الفرصة..نموذج خطي

Source : Shane in : Chabaud, D. et Messeghem, K. op-cit, p99

وحسب Venkatarman يوجد مصدران للفرصة:

- وجود أسواق غير مشبعة أو مستغلة أو مشبعة يمنح لمن يتابعونها ويريدون استغلالها فرصا للربح. وفي نموذج Kirzner، تترجم الفرص المقاولاتية أيضا وضعيات اختلال (عدم توازن)؛

[1] اعتمدنا في التطرق لمفهوم الفرصة ومصادرها أساسا على كل من:

- Chabaud, D. et Messeghem, K.«***Le paradigme de l'opportunité***», Revue française de gestion, 2010/7 n°206, p93-112
- Germain, O.«***Quand l'opportunité rencontre la stratégie***», Revue française de gestion, 2010/7 n°206, p171-187

– حتى في حالة سوق يقترب من وضع توازن فإن الخصائص البشرية للمؤسسة التي توفق ما بين محاولة تحقيق الربح وتقدم المعارف والتكنولوجيا سوف تهدم (تحطم) التوازن القائم عاجلا أو آجلا. وهذه الحالة تعكس الهدم البنّاء الذي تحدث عنه Schumpeter.

ولهذا ميز Shane ما بين الفرص لدى كل من Kirzner و Schumpeter ، وأظهر الخاصية الخارجية والداخلية لتلك الفرص. ويوجد تعارض بين الدارسين، إذ هناك من يرى بأن الفرصة موجودة بشكل مستقل عن أصحاب الأعمال (المقاولين) وما عليهم سوى اكتشافها، وآخرون يرون بأن الفرص لا توجد بشكل مستقل عن المقاولين، وإنما عليهم أن يوجدوها بأنفسهم.

بالانتقال من الفرصة إلى مواجهة حالة عدم التأكد، فإننا نجد أن حالة عدم التأكد لدى المسيرين ترتبط بالنقص في المعلومات المتعلقة بالبيئة التنافسية حاليا أو مستقبلا. وهذا يؤدي إلى اتخاذهم لقرارات دون امتلاكهم للمعرفة التامة بآثارها ونتائجها. ومن أجل أن تكون القرارات المتخذة ونتائجها أقرب ما تكون لما هو مرغوب من قبلهم، يتوجب عليهم تقليل أو تخفيض حالة عدم التأكد بالبحث عن معلومات لها خصائص محددة.

ومن هنا تظهر ضرورة "وضع نظام معلومات إستراتيجي يسمح بالحفاظ على حالة من الانتباه الدائم بغرض اكتشاف الإشارات المعلنة عن الآثار والحوادث غير المنتظرة"[1]. إن نظام اليقظة، بوصفه جزءا من نشاط أعم هو الذكاء الاقتصادي، يسمح بوضع مخططات ذهنية حول المستقبل، وكذا فهم طريقة تفكير وعمل الآخرين، وهذا للتحرك بشكل أفضل في ظل عدم التأكد والتعقيد[2]. وتساعد المعلومات على تخفيض عدم التأكد عند اتخاذ القرار.

يرتكز مفهوم المفاجآت الإستراتيجية حول ما يسمى بالانقطاع أو عدم الاستمرارية. ويعرف I. Ansoff المفاجأة الإستراتيجية بأنها:«حدث مختلف، وغالبا غير منتظر، ولا يكون ممكنا معه

[1] Baaziz, A. et Quonian, L. op-cit, p5
[2] Rouach, D. op-cit. p14-15

التحرك بطريقة تقليدية حتى لو ثبتت فعاليتها سابقا، ولهذا الحدث تأثير على نشاط المؤسسة وبقائها»[1].

جدول رقم(05): مهام اليقظة والنتائج المنتظرة منها

الموضوع	مهمة اليقظة	النتائج المنتظرة
التخطيط	المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتخطيط للأجلين القريب والبعيد	تسهيل وتطوير التفكير الإستراتيجي في المؤسسات.
الميزة التنافسية	المساعدة في تحليل البيئة الخاصة، تحديد الفرص والتهديدات، بناء ميزة تنافسية الحفاظ عليها واختيار الإستراتيجية	فهم الديناميكيات الحالية لمختلف قوى البيئة بما يسمح للمؤسسة بالتموقع المناسب والحصول على ميزة تنافسية.
القرار	المساعدة في صناعة القرار وصياغته	معطيات مهمة لاختيار القرارات الإستراتيجية الأكثر ملاءمة.
التكيف، الموقف، الاستجابة	إدراك القوى الخارجية للتغيير، ومرافقة وتوجيه تكيف المؤسسة	فهم للتغيرات الحالية والمحتملة في البيئة بما يتيح للمؤسسة التكيف وقدرة المنافسة.
الإبداع	المساعدة على الإبداع التدرجي أو غير المسبوق	مهارات وكفاءات أو استعمالات جديدة وإبداعية يثمنها السوق، أو مصدر للأداء الأفضل داخل المؤسسة.
استباق الانقطاعات	إدراك بذور التغير والإشارات الضعيفة من البيئة، من أجل استباق التغيرات والانقطاعات الإستراتيجية	إدراك مسبق للتغيرات المهمة في البيئة، حتى يكون للمؤسسة الوقت للتحرك الاستباقي أو للظفر بميزة أو تقدم ما.

Source: Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p166

تأخذ المفاجأة الإستراتيجية شكل تغير سريع، قوي، وغير معتاد أي منقطع عما كان سائدا في الماضي، وله تأثير قد يكون معتبرا على المؤسسة. فهي تحول مفاجئ وغير معلن مسبقا كما أنه

[1] Kamoun-Chouk, S. «***Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique***», La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n°237-238, p197

غير مسبوق. ويصعب التنبؤ به من قبل المنظمات والفاعلين. وقد يكون مصدر المفاجآت الإستراتيجية أحد الفاعلين القريبين (مورد، منافس، زبون..) وفاعلين بعيدين مثل الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية.

ويتمثل التحدي في الاحتماء من مخاطر هذه المفاجآت الإستراتيجية، أو الاستفادة منها إذا أتاحت فرصا جديدة. والمهمة الأساسية لأي نظام معلومات موجه نحو البيئة هو الاكتشاف المبكر للانقطاعات والمفاجآت[1]. تتمثل المهمة الأساسية لليقظة في: دعم النشاط، المراحل الرئيسية في المؤسسة، اتخاذ القرار وتنفيذ الإستراتيجية بغرض بناء ميزة تنافسية، المساهمة في إنتاج القيمة، والاحتماء من التهديدات المحتملة[2].

وللإجابة عن السؤال حول ما إذا كانت مؤسسة ما في حاجة، فعلا، لليقظة الإستراتيجية، وإن كان نعم، فإلى أي من جوانب بيئتها توجه نشاط اليقظة لديها، اقترح H. Lesca طريقة ®Pertin. وتعتمد Pertin (مشتقة من pertinence، أي ملاءمة هذا النشاط للمؤسسة ومدى حاجتها إليه) على طرح الأسئلة على مسيري المؤسسة والإجابات التي يقدمونها، وتُطرح هذه الأسئلة لتحديد خصائص البيئة، وخصائص المؤسسة[3].

أ) خصائص البيئة: وتقيم هذه الطريقة بيئة المؤسسة بالاعتماد على معيارين هما:

- عدم التأكد المدرك من طرف المسيرين: هذا المعيار يقيم بدوره بواسطة ثلاثة مؤشرات: استقرار البيئة(مستقرة، متغيرة)، توجه البيئة(مرحبة، عدائية)، وطبيعة البيئة(بسيطة، معقدة). وتقاس هذه المؤشرات، هي الأخرى، بمؤشرات أخرى أكثر تحديدا.

---

[1] Voir : Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p45 et p47

[2] Ibid, p165

[3] Rouibah, K. «***Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines***», thèse du Doctorat ès génie industriel (option sciences de gestion), Institut National Polytechnique de Grenoble, 1998, pp62-63

o خصائص قطاع النشاط: وهذا المعيار يقيم باستخدام مؤشرين: مرحلة دورة حياة النشاط، ودرجة التركيز في القطاع. ويقاس هذان المؤشران بدورهما بمؤشرات أخرى أكثر تحديدا.

ويتم بعد ذلك التوفيق ما بين عدم التأكد المدرك من قبل المسيرين وبين خصائص قطاع النشاط. وكمثال على ذلك، إذا كان القطاع في مرحلة الانطلاق أو النمو، يكون على المؤسسة حينها أن يتزايد لديها عدم التأكد تجاه بيئتها. أما إذا كان القطاع في مرحلة التشبع أو الانحدار فيكون إحساس مسيري المؤسسة حينها بعدم التأكد في بيئتها منخفضا.

ب) خصائص المؤسسة: تقيم Pertin خصائص المؤسسة بواسطة الإرادة الإستراتيجية كما يعبر عنها المسيرون. هذه الإرادة قد تكون رغبة في الهيمنة بواسطة تخفيض التكاليف، أو إرادة التميز بالجودة أو بالإبداع.

ويتم ذلك بإجراء التوفيق بين نوع الإرادة الإستراتيجية وبين جوانب اليقظة المطلوب القيام بها. وكمثال على ذلك:

o إذا كانت"الإرادة الإستراتيجية=الهيمنة بواسطة التكاليف" يكون على المؤسسة تطبيق يقظة تجاه الموردين، وتجاه التكنولوجيا؛

o إذا كانت"الإرادة الإستراتيجية=التميز بواسطة الإبداع" يكون على المؤسسة تطبيق يقظة تكنولوجية، يقظة تنافسية، ويقظة للبحث عن الشراكة والكفاءات.

2.2.2.الوظائف الرئيسية لليقظة الإستراتيجية وأهدافها:

يؤدي ممارسة نشاط اليقظة إلى القيام بوظائف تحقق المؤسسة من ورائها أهدافا ترتبط بها، سنتطرق بداية إلى الوظائف وبعدها إلى الأهداف.

1.2.2.2.وظائف اليقظة:

يتم القيام بعدد من الوظائف، من خلال نشاط اليقظة، وهذه الوظائف تتمثل في[1]:

▪وظيفة استباقية: تعتبر الوظيفة الأولى لليقظة، وسبب وجودها أيضا، القيام باستباق التهديدات والفرص التي مصدرها بيئة المؤسسة. يجب على القائمين باليقظة استباق تطور الأسواق، المنافسة التشريعات. أما بالنسبة للتهديدات والفرص فمصادرها متعددة. قد تأتي التهديدات من المنافسين، ومن التشريعات الجديدة أيضا، ومن تقادم التراث العلمي والتقني للمؤسسة. وقد تتولد الفرص من اكتشاف إمكانية استحواذ أو تحالف محتملين، أو تصميم منتج جديد، التمركز في سوق جديد بالخارج.

▪وظيفة إعلامية: إن السبب الآخر لتواجد اليقظة هو توفيرها للمعلومات. هذه المعلومات، والتي يتم البحث عنها وجمعها باستخدام طرق وتقنيات متطورة، يجب أن تكون مناسبة أي لها قيمة وتقابلها حاجات مستعمليها. الهدف هنا هو إشباع الحاجة للمعلومات بالنسبة للمستعملين. هذه الوظيفة قد تتعلق بتكوين ملف للمعلومات حول بلد أو منافس معين انطلاقا من دراسات أو مؤلفات..وهذه الوظيفة أساسية في نشاط اليقظة.

▪وظيفة تحليلية: وتتمثل هذه الوظيفة في تحليل المعلومات المجمعة. ويتم فيها تفكيك المعطيات والمعلومات لاستخراج العناصر الأساسية. الإيجاز لا ينفصل عن التحليل يسمح بوضع مقتطفات من المعلومات في علاقة ارتباط وذات معنى، وهذا بعد أن تكون مجزأة وغير متجانسة، وهذا لتسهيل اتخاذ القرار. وعمليتا التحليل والتلخيص ضروريتان، خاصة إذا كانت المعلومات فائضة، ولذا غالبا ما تكون متبوعة أو مصحوبة بالفرز والانتقاء.

▪وظيفة الصياغة: من الوظائف الأخرى لليقظة الصياغة وإعطاء شكل للمعلومات المحللة والملخصة. ويمكن أن تؤدي طريقة الصياغة دورا مهما في فهم ما يتم نشره لاحقا.

---

[1] Voir : Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, pp104-105

▪وظيفة التنشيط والاتصال: من مهام القائمين على اليقظة الاتصال بمن يجب أن توجه لهم المعلومات التي جمعت، حللت، ولخصت. كما عليها تنشيط شبكات اليقظة لدعم تدفق المعلومات التي تمر عبرها.

▪وظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات: يضاف إلى الوظائف السابقة وظيفة أخرى هي تحديد الحاجات للمعلومات. هذه الأخيرة يجب أن تستجيب للتطلعات المصرح بها من قبل مستعمليها أو طالبيها، ولكن أيضا تلبية الحاجات الضمنية.

وقد يكون في الترتيب السابق ما يستدعي المراجعة. فوظيفة تحديد الاحتياجات من المعلومات ليست من اختصاص المكلفين باليقظة فقط، وإنما تشارك فيها مختلف وظائف المؤسسة، مع مساعدة المكلفين لباقي المديرين والأقسام بالتعبير عن احتياجاتهم بالشكل الذي يساعد على إجابتهم بالمعلومات المناسبة. التعبير عن الاحتياجات فيما يتعلق بالمعلومات وظيفة يشارك فيها الجميع، ويوضع مجموع ما يتم طلبه من معلومات كنقطة بدء بالنسبة لعملية البحث. كما أن ترتيبها يُفترض أن تكون أول وظيفة، بمعنى تكون وظيفة ابتدائية.

من جانب آخر يلاحظ أن القيام بالوظيفة الاستباقية يكون متضمنا في باقي الوظائف، لذا يجب ألا ينظر إليها كوظيفة مثل باقي الوظائف. إن الوظيفة الاستباقية تتضمن باقي الوظائف، فالبحث عن المعلومات وتحليلها وتلخيصها ونشرها لمن يحتاجها، يساعد على اتخاذ قرارات من شأنها استباق تغيرات البيئة بما تتضمنه من فرص وتهديدات.

2.2.2.2.أهداف اليقظة الإستراتيجية:

تسعى إدارة المؤسسة من خلالها قيامها بنشاط ووظائف اليقظة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف نذكرها كالتالي[1]:

[1] Voir : Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, p-p109-111

▪أهداف مرتبطة بالوظيفة الاستباقية:

- أفضل استباق للتهديدات(نوايا المنافسين، تغيرات تتعلق بالتشريعات، الأخطار السياسية، المعايير الجديدة..)؛
- أفضل استباق للفرص(حاجات جديدة، ومنتجات جديدة أو أسواق جديدة، تنويع، بيع/شراء رخصة..)؛

يجب أن يسمح هذا الهدف الاستباقي برد فعل أفضل ما يمكن لتسيير أفضل للأزمات، أي أن تكون المؤسسة متأهبة للتغيرات التي يتم استباقها، بالإضافة إلى قدرة كبيرة على التكيف.

▪ أهداف مرتبطة بالوظيفة الإعلامية بمعناها الواسع(من البحث عن المعلومات إلى نشرها والاتصال حولها):

تتمثل الوظيفة الرئيسية لليقظة في تقديم المعلومات بعد تحليلها وتلخيصها وتقديمها بصياغة مناسبة. ويندرج هذا ضمن الهدف الرئيسي لتلبية حاجات طالبيها.

وبخدمتها لهذا الهدف الحيوي، فهي تسمح وتتيح معرفة أفضل لبيئة المؤسسة، لفهم أفضل لخطط ونوايا المنافسين، تخفيض عدم التأكد أثناء اتخاذ القرار (تقليل المخاطر والأخطاء الناجمة عن ضبابية الرؤية).

بالإضافة إلى ما تم ذكره من أهداف، فإن اليقظة الإستراتيجية–بوصفها جزءا من الذ.إ–لها أهداف أخرى. فالهدف الرئيسي والنهائي لعملية المراقبة هو تحسين تنافسية وأداء المؤسسة. تسمح المراقبة بتحسين الوضعية التنافسية (زيادة الحصة السوقية) تخفيض التكاليف (الRD، الإنتاج..)، الاقتصاد في الموازنة(تجنب الهدر في الموارد)، مكاسب في الوقت، إبداع أفضل ونوعية مميزة للمنتجات.

إن الأسباب التي دفعت المؤسسات إلى مراقبة البيئة توضح الأهداف المتوخاة من وراء القيام بنشاط اليقظة، ومع ذلك فهناك صعوبة في تقييم فعالية اليقظة من خلال النتائج المحققة.

3.2.المعلومات ومراحل اليقظة الإستراتيجية:

إن المعلومات المتعلقة بالبيئة هي ما يسعى إليه القائمون على نشاط اليقظة. وهي تحيط المسيرين علما بما يجري وبما يُحتمل أن يجري في المستقبل، وتمكنهم من استباق تغيرات متوقعة أو طارئة في بيئة الأعمال التي تمارس فيها مؤسساتهم، أو على الأقل التكيف معها. وقبل التطرق إلى اليقظة كنظام به تتابع لمجموعة من العمليات وله نواتج، يتوجب البدء بتحديد ماهية المعلومات كمفهوم أساسي في ميدان بحثنا الحالي.

1.3.2.ماهية المعلومات:

سنتعرف على ماهية المعلومات بواسطة التطرق إلى مفهومها، ذكر وأنواعها المختلفة.

1.1.3.2.مفهوم المعلومات:

يتم التمييز عادة ما بين المعطى والمعلومة. ينتج المعطى عن قياس تم إجراؤه باستخدام أداة طبيعية أو موضوعة. وبالإمكان القيام بقياس نوعي/كيفي أو كمي. ويتم إعطاء أهمية للقياس إذا اتسم بالموضوعية، بمعنى عدم وجود أي تعبير عن الإرادة أو النية الذاتية. وتكون الظاهرة محل القياس خارج إرادة من يقومون بالقياس.

أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المجمعة والمنظمة في شكل رسالة. وتكون طريقة تنظيم المعطيات ناجمة عن نية المرسل، وبالتالي هي ذاتية بالكامل[1].

[1] Aktouf, O. op-cit, p459

إن المعلومات هي معطيات معالجة ومنظمة وموضوعة في شكل معين. وفي حين تتميز المعطيات بالموضوعية، فإن درجة موضوعية المعلومات تتفاوت حسب موضوعية وغرض من يقوم بمعالجة المعطيات (=المادة الأولية للمعلومات).

2.1.3.2.أنواع المعلومات:

ليس هناك تصنيف واحد للمعلومات حسب نوعها. إذ تتعدد التصنيفات التي تعطى للمعلومات. ويعود هذا إلى اختلاف تخصصات الباحثين واختلاف المعيار المتبع للتفريق بين مجموعة من المعلومات وأخرى، وكذا إلى اختلاف الفترة التي وضع فيها التصنيف.

ونجد عند N. Lesca & M-L Caron-Fasan إجمالا بمختلف التصنيفات والأنواع التي أعطيت للمعلومات التي يمكن للمسيرين استخدامها للاطلاع على البيئة[1]. والبداية من L. Fahely الذي يدرجها في ثلاثة أنواع: تاريخية–تسجيلية، حالية، ومحتملة، تُعنى بالماضي، الحاضر، والمستقبل. وهذا حسب الزمن الذي تتعلق به. أما من جهة التسيير الإستراتيجي، فيميز كل من A. Gorry & M. Scott-Morton ما بين المعلومات العملياتية، التكتيكية، والإستراتيجية. في حين يتحدث P. Baumard عن معلومات خاصة، عمومية، سرية وإستراتيجية. ونجد عند H. Martre تفريقا ما بين المعلومات التكتيكية وبين الإسترتيجية، ثم تمييزا آخر ما بين المعلومات الأولية والمعلومات الثانوية.

ومن حيث إمكانية الوصول أو الحصول عليها، يصنفهاC. Revelli إلى معلومات بيضاء يتاح الحصول عليها بحرية للجميع، رمادية تكون أساسا غير رسمية وأصعب من سابقتها في الوصول إليها ولها قيمة أكبر، وسوداء لا يمكن الوصول إليها بطريقة قانونية، والتجسس هو السبيل الوحيد للحصول عليها.

[1] Voir : Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p111

ويصنف F. Jakobiak المعلومات إلى[1]:

- معلومات خام: وهي معلومات غير معالجة، وتضم بدورها صنفين فرعيين مختلفين تماما هما:

– المعلومات الأولية: تتشكل من وثائق تسمى أولية(وثائق أصلية كاملة مثل الدوريات أو مقالات منها، مؤلفات، أطروحات، نصوص براءات الاختراع)؛

– المعلومات الثانوية: يستخرج هذا الصنف الفرعي من سابقه بواسطة التحليل، الفهرسة، أو التكثيف. وتكون في شكل مجلات ثانوية، فهارس..ولكن خاصة في شكل قواعد أو بنوك معطيات أو بيانات، والتي صارت تمثل المصدر الرئيسي للمعلومات الثانوية بالنسبة للعديد من قطاعات النشاط.

- معلومات معالجة: تكون المعلومات المعالجة مشتقة من المعلومات الخام(أولية أو ثانوية) من خلال عدد من العمليات، والتي تزيد في كل من التكلفة والقيمة.

أما H. Lesca et al فيفرّق بين معلومات التسيير، التأثير، ومعلومات التطور. هذه الأخيرة يسميها كذلك بالمعلومات الاستباقية، وحسب رأيه فهذه المعلومات وحدها المفيدة للاستباق.

إن المعلومات الاستباقية تسمح بالإجابة على أسئلة تتعلق بالفاعلين في الحقل التنافسي للمؤسسة وبباقي الفاعلين في البيئة العامة، وحول تحركاتهم المستقبلية. «يتعلق الأمر بمعلومات لها، في حد ذاتها، خاصية استباقية، وذلك بفعل التفسير الذي يعطى لها. وهي تعلن عن شيء لم يكتمل بعد، وتوفر إضاءات على المستقبل، وليس على الماضي أو الحاضر. وبصورة أدق، يجب أن تشكل إشارة على إرهاصات مسبقة، أحداث وتغيرات مستقبلية ممكنة أو محتملة»[2]. واقترح K. Rouibah التعريف التالي للمعلومات الاستباقية:" المعلومات الاستباقية هي معلومات تعلمنا

[1] Jakobiak, F. ***Pratique de la veille technologique***, op-cit. p29
[2] Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit, p118

بأحداث، أو تطورات ليس بالضرورة أن تكون قد بدأت بالفعل، يمكن أن يكون لها نتائج مهمة على المؤسسة. ومن المحتمل أن تعلن هذه المعلومات عن تهديدات أو فرص"[1].

والأسباب التي تدفع المؤسسة إلى الاهتمام بالمعلومات الاستباقية وتسييرها تتمثل في[2]:

- النقص في المعلومات يكلف أكثر بكثير من تكلفة الحصول عليها؛
- النقص في المعلومات يشل قدرة المؤسسة على الحركية وإبداء ردود الفعل المناسبة في الوقت الملائم، لأن القرارات الإستراتيجية تتخذ بناءً على معلومات تنبئ عن تغيرات قادمة؛
- المعلومات الاستباقية، وحسب Bonaiti، تؤدي إلى تخفيض تكاليف الدراسات والإبداع؛
- المعلومات الاستباقية، حسب H. Dou، يتم جمعها من أجل التعلم والتطور بواسطة تقليد الآخرين واستيعاب معارفهم.

كما ترد في بعض الأدبيات نظرة أخرى إلى المعلومات، لا في حالة سكونية، بل باعتبارها تدفقا مستمرا بين المؤسسة وبيئتها في الاتجاهين، وكذا داخل المؤسسة ذاتها. ويكون ذلك كالآتي[3]:

- تدفقات المعلومات التي تنتجها المؤسسة لنفسها؛
- تدفقات المعلومات من البيئة غلى المؤسسة وتستخدمها المؤسسة؛
- تدفقات المعلومات من المؤسسة إلى خارجها.

3.1.3.2.دور المعلومات في تسيير المؤسسة:

خلافا للنظرة الكلاسيكية للمؤسسة—كنظام مغلق–التي يقتصر فيها دور المعلومات على خطط العمل وأوامر القيادة والتحكم(نزولا)، ورفع التقارير عن النتائج المحققة من أجل القيام بالرقابة، وكذا الموارد المطلوبة لدورة الإنتاج القادمة(صعودا)، خلافا لتلك النظرة ظهر للمعلومات–بالتدريج–أكثر

[1] Rouibah, K. op-cit. p32
[2] Ibid, p37
[3] Lesca H. in : Pateyron, E. op-cit. p26

من دور حيوي. وهذا تبعا لتعدد وزيادة التدفقات من المعلومات داخل المؤسسة، وبين المؤسسة وبيئتها في الاتجاهين.

تخضع المؤسسات في مجال المعلومات لقيد مزدوج، إذ عليها البحث واستخراج المعلومات التي يحتمل أن تكون مفيدة وذات معنى بالنسبة لها في بيئتها، وأيضا إرسال معلومات قادرة على التأثير على مختلف الفاعلين في تلك البيئة. ولهذا تظهر المعلومات كأحد الأصول الإستراتيجية[1]. إن البعد الإستراتيجي ينبع من كون المعلومات أصبحت تحكم جوانب التأثر والتأثير في علاقة المؤسسة ببيئتها.

وبالإضافة إلى تخفيض عدم التأكد عند اتخاذ القرار، يذكر E. Pateyron دورين تؤديهما المعلومات[2]:

- عامل إنتاج: إن المعلومات أساسية في إنتاج وبعث المنتجات ذات قيمة مضافة في الأسواق. والمؤسسات ذات القيمة المضافة العالية هي أكثر فأكثر مجهزة بوسائل تمكنها من الدخول إلى المعلومات ووسائل لمعالجتها.
- عامل للتعاضد: الأداء الكلي للمؤسسة مشروط ب حلقتها الأضعف. فبدل زيادة الاستثمارات في الجوانب ذات الفعالية المرتفعة، يتوجب على المؤسسات اكتشاف وتقوية الحلقة الأكثر ضعفا فيها.

في داخل المؤسسة تدفقات المعلومات تشكل دعامة جوهرية لاتخاذ القرار، تخصيص الموارد، والتكيف مع الوضعيات المختلفة للبيئة[3]. فالمعلومات هي وسيلة للعمل الإداري، داخليا بالنسبة

---

[1] Bounfour, A. op-cit. p57
[2] Pateyron, E. op-cit. pp19-20
[3] Bounfour, A. op-cit. p60

للرقابة والتوجيه والتحفيز، وخارجيا للتأثير على كل من له علاقة بالمؤسسة(زبائن، موردون، منافسون، إدارات..)[1].

إن أداء المؤسسة يتبع نوعية الروابط والعلاقات بين وحداتها. والمعلومات هي مورد إنتاجي تتعاظم أهميته في النجاح الاقتصادي للمؤسسة[2]. ويؤدي التسيير السيئ للمعلومات إلى حدوث تأخر، تضييع للوقت وللموارد المالية، ونقص في التنافسية، كما قد يؤدي في حالات قصوى إلى إغلاق المؤسسة.

ومن هذا المنطلق ذكر بعض الدارسين تصنيفا للمعلومات، لكن هذه المرة باعتبارها كموارد. وتصنف الموارد المعلوماتية إلى[3]:

- المعلومات البيئية: وتشمل تدفقات المعلومات التي تشكل أصولا غير مادية مرتبطة بالبيئة، مثل مهارات الإنتاج، معلومات الزبائن..؛
- المعلومات من المؤسسة: وتشمل المعلومات الموجهة من المؤسسة إلى الخارج. وتتعلق بأصول غير مادية توضع في السوق، وتتضمن أصولا كالسمعة، صورة العلامة، التأثير على شبكات التوزيع، مهارات التسويق..؛
- المعلومات الداخلية: وتشمل مجموعة من العناصر داخل المؤسسة، مثل الثقافة السائدة، معنويات العاملين، الكفاءات الإدارية، وقدرة المؤسسة نفسها على تسيير المعلومات.

ولا تكتسب المعلومات خاصيتها الإستراتيجية فقط عندما تسعى المؤسسة إلى: زيادة حصصها السوقية، ضمان جودة أو أمن منتجاتها، توسيع أنشطتها الموجودة[4]. وإنما كذلك من إمكانية

---

[1] Hassid, L. et al, ***Les PME face au défi de l'intelligence économique***. Paris : Dunod, 1997. P17

[2] Voir : Manyika, J-M. et al, «***Huit tendances de l'économie de l'information***», L'Expansion Management Review, 2008/1 n°128, p47

[3] Itami, H. in: Bounfour, A. op-cit. p60

[4] Pateyron, E. op-cit. p18

استخدامها من أجل تحليل ومعرفة مدى تكيف المؤسسة مع بيئاتها(حصص السوق، المنافسة، التكنولوجيا، التشريعات..) وانطلاقا من ذلك يكون بالإمكان تحليل درجة التكيف/عدم التكيف مابين الموارد(البشرية، المالية، التكنولوجية) للمؤسسة والمتطلبات المعبر عنها بالمعلومات أو بـ"الإشارات الضعيفة" الآتية من البيئة. يتعلق الأمر هنا بدور المعلومات في القيام بتحليل الاختلالات الجزئية، وقد يندرج هذا التحليل في إطار تحليل أعم يشمل مدى تلاؤم مشروع المؤسسة ومقاصدها مع متطلبات بيئتها[1].

4.1.3.2.قيمة المعلومات ومحدداتها:

تُعرف درجة ملاءمة المعلومات وجودتها بعدد من الخصائص يجب أن تتوفر فيها. وقد ذكر R. Reix تلك الخصائص متمثلة في[2]:

- الاكتمال: يسمح الحصول على المعلومات الكاملة بتحديد أفضل للمشاكل وللحلول المقترحة؛

- الدقة وغياب التشويش: غياب التشويش يعني زيادة فائدة المعلومات المتعلقة بالقرار المعني فقط، وصحة التفسيرات المقدمة للوضعية؛

- الآنية: تقدم أنظمة مراقبة البيئة وصفا لسيرورات التطور، ومنه تنخفض ملاءمة المعلومة مع الوقت. وعمر المعلومات، أي أجل الحصول عليها، يجب أن يكون قصيرا. وهذا يعني أن تكون حالية؛

- النجاعة: وتتبع دقة المعلومات ومصدرها، وحكم من رصدها حول مرسل المعلومة. فالمعلومات غير الدقيقة قد تقود نحو اتخاذ قرارات سيئة وإلى نتائج غير قابلة للتدارك؛

- الشكل: تمثل المعطيات الرقمية، الحرفية، الرسومات، الصور، الأصوات.. شكلا أو صياغة للمعلومات، وثراء الشكل وملاءمته يتبع مدى ترجمة كافة جوانب الحقيقة. ومن أجل هذا يكون

[1] Voir : Bounfour, A. op-cit. pp65-66
[2] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, pp118-119

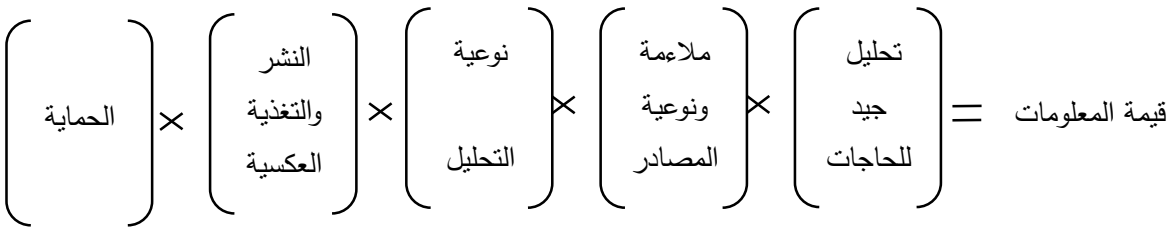
العمل المتعلق بصياغة المعلومات ووضعها في شكل معين له دور في ملاءمة وسرعة القرارات المتخذة. ولا يمكن تحديد الشكل الأفضل لأن هذا المعيار هو ذاتي جدا، ويتبع نمط الإدراك للمستعمل؛

– سهولة الحصول عليها: ويمكن معرفتها بأسئلة من قبيل: أين توجد المعلومة المفيدة؟ كم من الوقت يلزم لبلوغها؟ وما الطرق أو العمليات الواجب القيام بها للحصول عليها؟

كما يذكر عدد من الكتاب أن المعلومات الملائمة تتصف بـ[1]:

- مفيدة: وهذا إذا كانت تلبي حاجات من يطلبونها وطلباتهم؛
- دقيقة: وتكون موثوقة إذا كان مصدرها موثوقا وتم التحقق منها، وكانت مُحيّنة؛
- كاملة: تمس جميع الجوانب المهمة لفهم الظواهر، ومن أجل اتخاذ القرار؛
- آنية: تتعلق بالوقت المطلوب الحصول فيه عليها.

وقدم Martinet & Marti قيمة المعلومات في شكل دالة لعدد من العوامل التي تتحدد بناءً عليها:



شكل رقم(09): قيمة المعلومات

Source : Martinet et Marti in : Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. p121

ليس كل ما يأتي من معلومات من البيئة يكون مكتملا وذا دلالة واضحة وقطعية، تلك هي الإشارات الضعيفة التي سنتطرق إليها فيما سيأتي.

[1] Gagnon, P-D. et al, op-cit. p230

5.1.3.2.الإشارات الضعيفة:

إن المؤسسة نظام متناسق يحتاج لمعطيات عملية ولمعلومات استباقية محمّلة معلوماتيا من أجل فهم تقلبات البيئة وبالتالي التحسّب لها. ويجد مفهوم الإشارات الضعيفة اهتماما واسعا في كتابات وأبحاث علوم التسيير المهتمة بالاحتراس العام والمسبق تجاه البيئة[1].

وأول من تحدث عن مفهوم الإشارات الضعيفة هو I. Ansoff (1975) ويتعلق الأمر بمعلومات من شأنها أن تحرك في المسير، المنتبه والحساس لها، إحساسا بأن شيئا ذا أهمية يمكن أن يحدث في بيئة مؤسسته. ويكون هذا الإحساس قريب من الحدس.

ويبدأ ذلك الحدس بفضل معلومات تم إدراكها واختبارها بعناية، وغالبا ما لا يكون للمسير، قبل أن تصله تلك المعلومات، أي سؤال حول ذلك الموضوع أو الجانب، لأن انتباهه لم يكن في ذلك الاتجاه بعد.

ويعرفهاLevel بأنها معلومات جزئية، ومجزأة، تأتي من البيئة، وتترافق أحيانا مع إشارات قوية. فالإشارات الضعيفة حسب ما يرى Feldman & March عبارة عن معلومات من طبيعة نوعية وذات صيغة استشرافية، لها مدة حياة محدودة وسريعة التقادم. ويعطي هذا النوع من المعلومات–

---

[1] اعتمدنا في التطرق لمفهوم الإشارات الضعيفة على كل من:

–Lesca, H. et Lesca, N. «***Méthodes heuristiques d'entrainement à la détection des signaux faibles***», Revue internationales de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, 2009/37 Vol XI, pp138-142

–Mevel, O. et Abgrall, Ph. «***Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles***», Revue internationale d'intelligence économique, 2009/1 Vol 1, pp126-128

–Janissek-Muniz, R. et al, «***Veille Anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC)***», La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218, pp22-23

–Chouk S. et Lesca, H. «***Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles***», pp-3-4. En ligne : www.veille-strategique.org/docs/**2003**-souad-lesca-api.pdf

– Voir : Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p134 et suivantes

الإشارات الضعيفة –توضيحات حول تقلبات قادمة، تحولات غير مسبوقة وحوادث تشكل قطيعة مع الماضي المعتاد ولتأثيراتها المحتملة، كما توضح نوايا وتوجهات محتملة لدى مختلف الفاعلين.

ومنه يكون للإشارات الضعيفة فائدة كبيرة بفضل طريقة استعمالها من طرف المسيرين وكذا تبعا للنمط الذهني المتبع من قبلهم.

إن صفة "ضعيفة"–كما يرىH. Lesca–لا تتعلق بمحتوى الإشارة التي من الممكن أن تكون قوية من جهة تأثيرها، وإنما تتعلق بشكلها الذي يكون غالبا غير مكتمل ويصعب بلوغها. ومن ناحية علمية، توصف الإشارة بأنها ضعيفة إذا كانت: قليلة التكرار، قليلة الخطر، وصعبة الاكتشاف.

والفروق ما بين الإشارة الضعيفة وبين المعلومات الاعتيادية أو المتداولة مبينة في الجدول التالي:

جدول رقم(06): خصائص الإشارات الضعيفة

المعلومات المتداولة (الجارية)	الإشارات الضعيفة
	○ مجزأة
○ كاملة	○ غير كاملة
○ مؤكدة	○ غير مؤكدة، وقد تكون نجاعتها ضعيفة
○ دقيقة	○ غير دقيقة
○ مألوفة	○ غير قابلة للتنبؤ
○ اعتيادية	○ غير عادية، غير متكررة
○ واضحة	○ غامضة، وذات دلالة ضعيفة
○ مقدمة في تقدم مستمر	○ عشوائية، تدفق ضعيف، غير منتظمة
○ وثائق مهيكلة	○ رؤية ضعيفة، وتندرج في "التشويش"
○ حاجة متكررة أكيدة	○ نفعها ضئيل أو منعدم
	○ قد تكون كاذبة أو مغلوطة

Source: Lesca, H. et Lesca, N. op-cit, p142

ويحدث التداخل أحيانا بين مفهوم الإشارات الضعيفة ومفهوم آخر قريب منه، وهو الشارة (signe). ويضع H. Lesca الحدود بينهما كما يلي. الإشارة: تُرسل بنية مسبقة من المرسل إلى مستقبِل(أو أكثر) مستهدف، والذي يكون مستعدا للاستقبال. وتكون للمرسل نية في أن يثير لدى المستقبل رد فعل متوقعا. وفي اغلب الحالات لا يكون الاهتمام بما يريد المرسل إرساله وأن يبلغه للآخرين، إن ما يهم ليس لا يكون عادة موضوع إرسال من طرف المرسل. ما يهم فعلا يصدر عفويا دون نية مسبقة في إطلاع الآخرين عليه، وكذلك بواسطة المظاهر غير الإرادية، في هذه الحالة نقول بأننا نرصد الشارات(les signes).

ومهما كان نوع الإستراتيجيات المتبعة من قبل الفاعلين وكذا التغييرات التي يقومون بها، فإنها تُترجم بواسطة أفعال تترك آثارا مرئية ويمكن إدراكها إذا أوليناها اهتماما. هذه الآثار التي يخلفها الفاعلون، رغما عنهم ودون نية متعمدة لإعلام أطراف بيئاتهم، لا يتحكمون فيها.

تكون الإشارات قوية عندما يمكن إدراكها بسهولة لأنها تهيمن على التشويش الذي يصاحبها، وتُفهم بسهولة كذلك لأنها مرسلة بلغة واضحة وصريحة من طرف المستقبلين المستهدفين، والعكس بالنسبة للإشارات الضعيفة. ويمكن صياغة الإشارة الضعيفة على النحو التالي:

إشارة ضعيفة= معلومات مرسلة عمدا لأحد المستقبلين(لكن ليس بالضرورة أن يكون من قام برصدها)+ تفسير للمعنى أو المعاني الممكنة من طرف الراصد العرضي+تصور تغييرات مستقبلية ممكنة (استباق).

تتعلق الإشارات القوية بتبادل للمعلومات العملياتية(طلبات زبائن شراء لدى الموردين، حالة المخزونات..)، أما الإشارات الضعيفة فتأتي عبارة عن تشويش حيث قيمتها لا تظهر إلا بعد معالجتها. ولأنها تتسم بالتجزؤ وعدم التأكد وقلة الدقة، فهي ضعيفة الدلالة إذا أُخذت كل منها منفردة.

إن هذه الخصائص تتطلب وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية. إن هذا النوع من المعلومات المجزأة وضعيفة الدلالة إذا تم جمعها مع معلومات ومعارف أخرى، أو وُضعت في سياق أكثر اتساعا، يمكن أن تساعد على اكتشاف "كُلٍّ" ذي دلالة ومعنى.

وإذا كان هناك وعي بما هو مطلوب القيام به في هذا الصدد، إلا أن الكتّاب متفقون على أن إعطاء معنى للمعلومات هو مشكل محوري في نظام اليقظة أو في التسيير الإستراتيجي، ويجب أن يحظى باهتمام خاص[1]. ومكمن الصعوبة كما يرى Laborit أن المعلومات المتداولة في الحضارة الصناعية تنحو أكثر فأكثر باتجاه التجريد والكثرة، مما يجعل فهم دلالاتها أمرا ليس متاحا دائما"[2].

والمعنى هو:"التفسير/الدلالة الناتجة عن التفاعل ما بين الأحداث، السياقات، وذاتية الفرد". وقد يعبر أيضا عن المعرفة، أو التفسير، أو عن الوجهة. أما بناء المعنى كما يرى Kelly(1955) فهو العملية أو السيرورة التي يعطي الإنسان لنفسه بواسطتها قراءة لعالمه، مما يجعله قادرا على التنبؤ به، والتحكم فيه، وبالتالي تسييره[3].

إن الإشارات الضعيفة والشارات ليس لها دلالة فورية، وإنما تتشكل دلالتها من التفسير الذي يُعطي لها. وهنا يظهر الجهد الجماعي من أجل بناء/تشكيل المعنى. ويتمثل البناء الجماعي للمعنى في عملية التفسير الجماعي التي يتم من خلالها خلق "معنى مضاف"، رؤية حول الخارج، ومعرفة جماعية. هذا البناء يتم بالأساس انطلاقا من الإشارات الضعيفة التي تؤدي دورا محفزا لمزيد من الاستقصاء والبحث، وبواسطة التفاعلات ما بين المشاركين في جلسة العمل الجماعي باستخدامهم لمعارفهم الضمنية أو الكامنة.

---

[1] Lesca, N. «***Construction du sens :Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce***», Thèse du doctorat, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, 2002,p19

[2] Rouibah, K. op-cit. p28

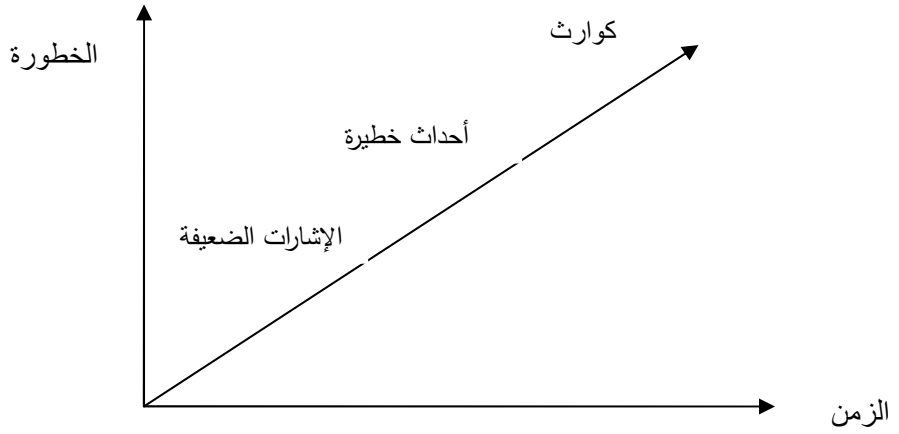
[3] Lesca, N. op-cit. p39

وتكون نتيجة هذا البناء الجماعي للمعنى تشكُّل أو صياغة معرفة جديدة، وخطوات يمكن القيام بها دون تأخير.

أدرك I. Ansoff حجم الصعوبات أمام المسيرين في الانتباه للإشارات الضعيفة، كونهم تعودوا على استخدام التحليل التاريخي المعتمد على بيانات كمية كاملة، فاقترح بعض الشروط الأولية حتى يتحقق الانتباه الكامل:

- مناخ انفتاح؛
- اليقظة والانتباه للمخاطر الإستراتيجية؛
- الاستعداد لآفاق جديدة غير اعتيادية وترقب التهديدات؛
- القدرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي.

وتتميز الإشارات الضعيفة بطبيعة استباقية لأنها تنبه إلى ظاهرة أو حدث في طوره الأول ولم يكتمل بعد، ومنه يمكن التحرك قبليا.إن عدم الاهتمام بالإشارات الضعيفة، وانتظار بروز إشارات قوية حتى يتم التحرك، قد يوقع المؤسسة تحت تأثير تغيرات بيئتها. وإذا كانت الإشارة واضحة وفورية قد يكون الوقت متأخرا للتدارك.



شكل رقم(10): تصاعد الظاهرة بعد ظهور الإشارات الضعيفة

Source : Lesca, H. et Lesca, N.op-cit, p142

لذا يتوجب على المؤسسة أن تكون أكثر حساسية لإشارات الضبط القادمة من وسطها الداخلي أو من بيئتا الخارجية. ذلك العمل المستمر والدائم والتعاوني المتعلق بالبحث عن المعلومات البيئية، والاستفادة منها بعد القيام بسلسلة من العمليات ضمن نظام اليقظة الإستراتيجية هو ما سننتقل لدراسته.

2.3.2.مراحل اليقظة الإستراتيجية:

إن المعلومات البيئية، التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها واستغلالها، لا تكون متاحة لها إلا بعد القيام بنشاط معلوماتي مستمر. ويتجسد ذلك النشاط–كسلسلة من العمليات–في شكل مجموعة من الوظائف المتكاملة. وتتم تلك العمليات، والتي تُنجز على مراحل متتابعة، في إطار نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية.

والنظام هو مجموعة من الأعضاء أو الهياكل المترابطة على نحو تستطيع معه، وبالتنسيق فيما بينها، من إنجاز وظيفة أو مجموعة من الوظائف. وبالتالي فإن نظام المعلومات هو:"مجموع الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة وحفظ ونشر المعلومات، وإجراءات التنسيق الضرورية فيما بينها،لإتمام عمليات التسيير"[1].

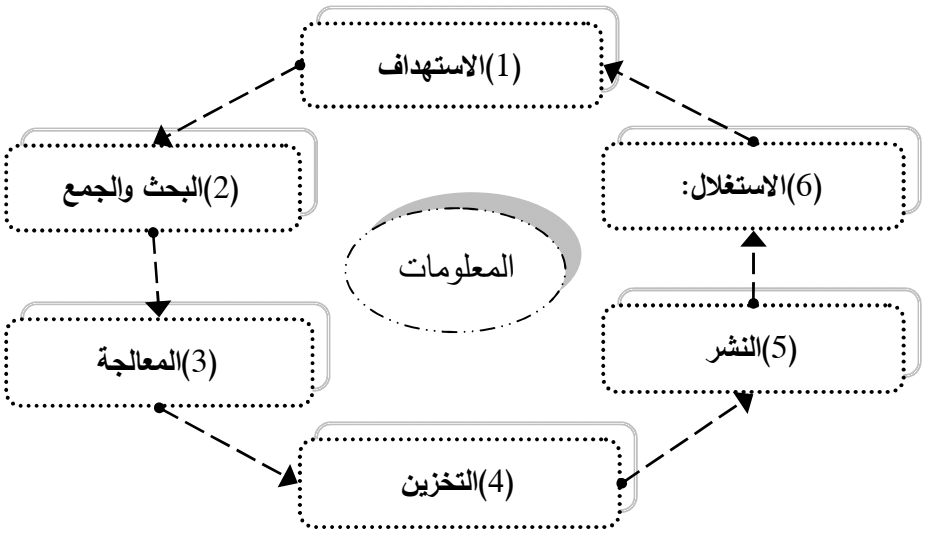
ويكلف القائمون باليقظة بالبحث عن المعلومات–التي عادة ما تكون إستراتيجية– وتحليلها ونشرها. وهذا من أجل أن ينجح نظام معلومات اليقظة في تزويد متخذي القرار، وكل من عبروا عن حاجاتهم، بالمعلومات المفيدة[2].

إن المراحل التي سوف نتطرق لها تندرج ضمن مسعى يهدف لجعل المعلومات مفيدة، حيث يتوجب القيام بتحليل المعلومات، ومن ثمّ استغلال النتائج بطريقة إيجابية تسمح بالمساعدة في اتخاذ القرار. وأبعد من ذلك، يسمح أخذ المعلومات بالاعتبار، من حيث تثمينها وأمثلتها، بتشكيل

[1] Martinet, A-C. et Silem, A. op-cit, p573
[2] Voir : Maron, C. et Moinet, N. op-cit, p14

إدراك متجانس للواقع الذي يشكله مختلف الفاعلين، بخصوص وضعية مشتركة مهما كانت طبيعتها[1]. بمعنى الوصول إلى نظرة ذات دلالة حول البيئة.

وتتم داخل نظام معلومات اليقظة مجموعة من العمليات خلال مراحل متتابعة، سوف نفصّل فيها، وهي مبينة في المخطط التالي:



شكل رقم(11): مراحل اليقظة الإستراتيجية

1.2.3.2.الاستهداف:

إن مراقبة البيئة بكافة جوانبها، مراقبة تامة وشاملة، والإلمام بما يحدث فيها، وخاصة بما يدل على ما قد يحدث، هي حالة مرغوبة من قبل إدارة المؤسسة. غير أن هذه المراقبة الكاملة التي تشمل جميع الجوانب تقف في طريق القيام بها مشكلة نقص الموارد والوقت الضروريين لها. وذلك أن اتساع نطاق المراقبة ليشمل كل شيء في البيئة، ثم ما يتبع ذلك من عمل هدفه معالجة الكم المعتبر من المعلومات المختلفة المجمعة، يحتاجان إلى موارد ووقت قد تبذلهما في بحث لا نهاية له، ودون أن يكون مساهما مباشرا في خلق القيمة، وهي التي تريد اختزالهما تحقيقا للكفاءة.

---

[1] Voir : - Monino, J-L.«***L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique***», Marché et organisations, 2013/2 N°18, p33

- Boulesnane, S. et Bouzidi, L. «***Système d'aide à l'interprétation des besoins***», Les Cahiers du numérique, 2009/4 Vol5, p143

ويتمثل البديل في وضح حدود لمجالات البيئة المطلوب مراقبتها بالبحث فيها عن المعلومات وجمعها منها. وهذا ما يصطلح عليه بالاستهداف.

ويعني الاستهداف تعريف وتحديد ما يمثل، في البيئة الخارجية وفي لحظة معينة، أهمية بالنسبة للمؤسسة. ويعني ذلك تحديد نوع المعلومات المطلوب جمعها، من أجل تركيز جهود البحث والانتباه والمراقبة[1].

وهناك طريقتان مختلفتان للاستهداف يقترحهما فريقان من الباحثين[2]:

o معرفة احتياجات المؤسسة من المعلومات ومصادر تلك المعلومات في البيئة الخارجية. ويتمثل التحديد المسبق للاحتياجات من المعلومات في تقدير كمية المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار في أفق زمني معين[3].

يشير مصطلح "الحاجة للمعلومات" إلى حالة عدم التأكد التي يعيشها فرد أو مجموعة من الأفراد في زمن معين. والعنصر المحرك فيها هو النقص في المعلومات لدى الأشخاص في وضعية معينة. ومن أجل الخروج من حالة النقص يكون الأفراد في حاجة للحصول على معلومات مفيدة، كاملة، وملائمة[4]. وفي سياق البيئة المتغيرة باستمرار يتوجب تحيين تلك الاحتياجات بصفة دائمة، ويعبر R-A. Thiétart عن ذلك بقوله: "الاحتياجات من المعلومات تتغير ويجب أن تكون مكيّفة مع الطلبات المعبر عنها من طرف أصحاب القرار"[5] .

وبالنسبة لهذا الجانب، أشار Belkin إلى الصعوبة التي يواجهها مستعمل المعلومات في التعبير عن احتياجاته التي تمثل ما ينقصه أو ما لا يعرفه. ووصف Taylor الجهد الذي يبذله المحتاج إلى

---

[1] Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p188
[2] Voir :Ibid, pp189-190
[3] Boya, C. «***Note théorique sur la quantification du besoin informatif en intelligence économique***», Revue internationale d'intelligence économique, 2010/1 Vol 2, p192
[4] Boulesnane, S. et Bouzidi, L. op-cit. p143
[5] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. p158

المعلومات في التعبير عنها من أجل الحصول عليها، وإشباع حاجته منها، بأنه يتم على المستوى المعرفي والإدراكي(cognitif). ويتفق كلاهما على الصعوبات التي يواجهها المستعملون في التعبير عن النقص في معلوماتهم وحاجاتهم منها[1].

ويشير Quinio & Lecoeur إلى أن الحاجة يجب أن تنتج عن تأطير جيد ورؤية مشتركة لما نريد تحقيقه. والتعبير عن الحاجة دون غموض أو تناقض في الدلالة شرط أساسي. إن التباعد اللغوي والمهني الموجود ما بين الفاعلين أو الأطراف ينتج عنه انحراف بين الحاجات المعبر عنها وبين إدراكها، فلا يوجد تطابق بين الحاجة كما هو معبر عنها وبين الحاجة كما هي مدركة.

وبالتالي فإن معرفة الأطر المرجعية للفاعلين تجنّب إنتاج و/أو تفسير المعلومات والمعارف غير المتجانسة والتي تتسم بالغموض أيضا. وتجد هذه الظواهر مصدرها في السياق الذي تولد فيه المعلومات وتفسر، ولكن تتبع كذلك معارف وتجارب الفاعلين المعنيين. وأخذ التباين والاختلاف في المرجعيات في الحسبان يسمح بتبني تعديلات تخدم تقاسم ونشر وجهات نظر مشتركة.

ويقتضي اقتراح أي نظام للتعبير عن الحاجات وتفسيرها أن تُؤخذ في الاعتبار العوامل البشرية، والتكنولوجية، والنشاط[2].

o تحديد الجوانب الأساسية في البيئة، والتي يجب أن تكون محل انتباه واستكشاف مسبق. هذه الطريقة تحيل إلى فكرة التقسيم الإستراتيجي للبيئة إلى العوامل الأساسية للنجاح(FCS)، وإلى تصميم ديناميكي لتحليل قوى البيئة الخاصة والعامة المقترحة من طرف Porter.

ومن أجل نجاح هذه المرحلة يجب أن يتم تحديد المعلومات المفيدة لكل مصلحة أو نشاط(التحديد المسبق للاستعمالات المختلفة للمعلومات المراد البحث عنها)، وكذا بالنسبة لمشاكل

---

[1] Manes-Gallo, M.et Paganelli, C. «***La recherche d'information assistée par ordinateur :quelle représentation des connaissances ?***», Les Enjeux de l'information et de la communication, 2003/1 Vol 2003, p9

[2] Boulesnane ,S. et Bouzidi, L. op-cit. p144 et p148

العمل. كما ينصح بأن توضع المعلومات الممكن الرجوع إليها داخليا في شكل قوائم. وتُقدّر التكلفة والوقت الضروري بالنسبة لجميع المعلومات المستهدفة[1].

ومهما تكن الطريقة المتبعة لتحديد المستهدف بالمراقبة، فإن تلك الطريقة لا تبين بشكل نهائي وقطعي مجالا حصريا يتم الاقتصار عليه. إذ يتوجب على المؤسسة أن تولي انتباها لجوانب البيئة التي ليست في إطار ما هو مستهدف[2].

ولكن في ظل محدودية الوقت والموارد، أو في إطار تحقيق الكفاءة والأمثَلة، يبدو ترتيب مجالات ومحاور البحث في شكل تدرّجي حسب الأهمية والأولوية عملية ضرورية، وهذا من أجل ضمان فعالية المراقبة.

2.2.3.2.البحث والجمع:

يمثل تحديد مجالات ومحاور المراقبة في بيئة المؤسسة خطوة أساسية. وتتلوها مرحلة أخرى تعتبر تجسيدا للأولى، ألا وهي المضي قدما في نشاط المراقبة. وتبدأ مرحلة البحث عن المعلومات وجمعها معتمدة على التحديد الذي تم القيام به في المرحلة الأولى، وذلك باللجوء إلى المصادر المناسبة للحصول على نوع معين من المعلومات المطلوبة.

وتذكر أدبيات اليقظة عدة تصنيفات لمصادر المعلومات في البيئة. وهذه التقسيمات هي: تقسيم المصادر إلى مصادر عامة وأخرى خاصة، تقسيمها حسب نوع المعلومات المطلوبة، تقسيمها إلى مصادر رسمية وأخرى غير رسمية.

1.2.2.3.2.المصادر العامة والمصادر الخاصة للمعلومات:

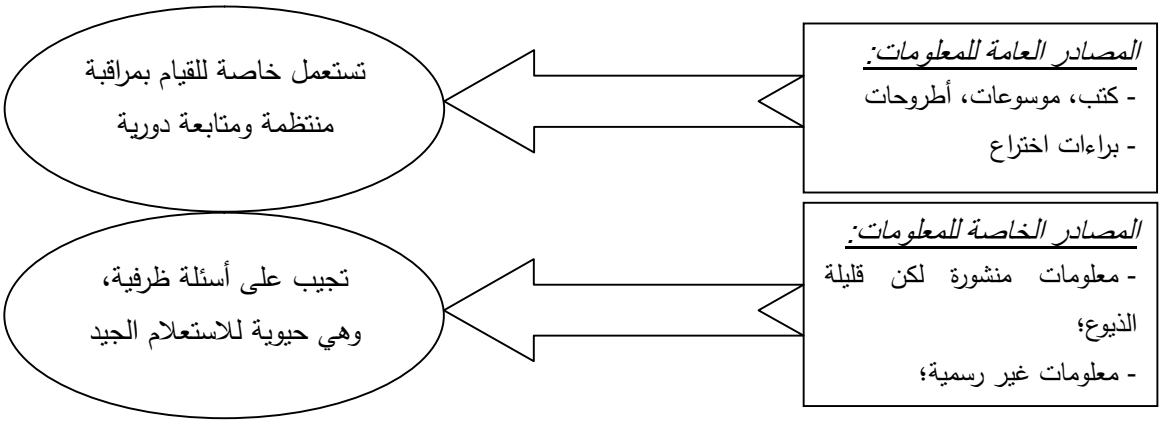
وتوجد مصادر عامة للمعلومات وأخرى خاصة[3].

---

[1] Vallat, P-V. et Besson, B. op-cit. p39
[2] Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p189
[3] Jakobiak, F. ***L'intelligence économique en pratique***. op-cit, p 87

المصادر العامة للمعلومات: وتدخل ضمنها المصادر المعروفة على نطاق واسع، وهي ضرورية للقيام بمراقبة منتظمة، ومتابعة دورية لقطاعات الأنشطة المتنوعة؛

المصادر الخاصة للمعلومات: تشير إلى المصادر الأقل استعمالا وشيوعا، وتسمح بالإجابة على أسئلة ظرفية.



شكل رقم(12): مصادر المعلومات العامة والخاصة

Source: Jakobiak, F. ***L' l'intelligence économique en pratique***. op-cit, p88

2.2.2.3.2.المصادر القانونية للمعلومات حسب سهولة الحصول عليها:

لا تتشابه المعلومات من حيث سهولة/صعوبة الحصول عليها، فبينما يمكن الوصول إلى مصادر بعضها متيسرا(المعلومات المفتوحة)، يحتاج الوصول إلى مصادر معلومات أخرى لجهد خاص(المعلومات المغلقة)، ولا يكون متاحا لجميع المؤسسات.

جدول رقم(07): المصادر القانونية للمعلومات

	مصادر المعلومات	أنواع اليقظة			
		تكنولوجية	***تجارية***	***قانونية***	***مالية***
المعلومات "المفتوحة"	كتب، جرائد، رسائل، مجلات	X	X	X	X
	براءات اختراع، رخص استغلال	X		X	
	مقالات علمية	X		X	X
	محامون، محاكم	X	X	X	
	الأنترنت، بنوك المعطيات	X	X	X	X
المعلومات "المغلقة"	الزبائن	X	X		
	موردون، مقاولون من الباطن	X	X	X	X
	بائعون، مشترون	X	X	X	
	موزعون		X		
	منافسون	X	X	X	X
المعلومات المختلطة "مفتوحة" / "مغلقة"	معارض، ملتقيات، محاضرات	X		X	
	لجان التقييس	X		X	
	المعايرة				
	طلبة، متربصون	X			X
	مستشارون، خبراء	X		X	X
	منظمات عمومية أو خاصة متخصصة	X		X	X
	رحلات دراسية ومهمات	X			
	مصانع، آلات، صيانة	X			
	شبكات قدماء الطلبة، الجمعيات	X		X	X

Source : Rouach, D. op-cit, p44

3.2.2.3.2.المصادر الرسمية والمصادر غير الرسمية للمعلومات:

هناك مصادر رسمية للمعلومات التي تحتاجها المؤسسات، كما توجد مصادر غير رسمية.

➢ **المصادر الرسمية:** وهذه المصادر تتمثل في[1]:

- مجلات، جرائد، منشورات، دوريات متنوعة: تضم مجموع الصحف الجهوية والوطنية والدولية، العامة أو المتخصصة. يتيح الاطلاع عليها فور صدورها برصد المعلومات بسرعة. وهي مصدر معلومات وافرة متاح دائما وذي تكلفة متدنية نسبيا، في حين يعاب عليها أنها قليلة الاستشراف ومفتوحة لعدد لا محدود من الأطراف.
- الكتب: وتضم جميع المؤلفات من كتب ومؤلفات، وموسوعات وأطروحات ومذكرات. وهي مصدر لا يمكن إهماله من أجل دراسات معمقة لموضوع معين. إنها لا تعطي المعلومات الأكثر حداثة، بسبب آجال النشر والتوزيع، لكنها توفر تحليلات وملخصات ضرورية لمعرفة مجال معين. كما يجب أن تولى الموسوعات أهمية خاصة عند التطرق لموضوع جديد ويكون الرجوع لبعض المعارف الأساسية ضروريا.
- قواعد وبنوك المعطيات: تعتبر ضرورية، والأداة رقم واحد في البحث الوثائقي. ويتم التمييز ما بين قواعد المعطيات التي توفر معطيات واقعية بالأرقام والنتائج، وبين قواعد بيانات تقدم وثائق بيبليوغرافيا، هذه الأخيرة تكون ذات محتوى يتعلق بالمقالات والمجلات والأطروحات.
- المجلات الثانوية، مجلات الفهارس: تتيح إمكانية مراقبة المقالات الصادرة حديثا لعدد معتبر من المجلات. وقد أصبح الوقت الفاصل مابين صدور النص الأصلي وظهور ملخص له في المجلات الثانوية يتجه نحو التقلص.

[1] Jakobiak, F. ***Pratique de la veille technologique***. op-cit, pp84-86

• الأطروحات: تتميز بنفس خصائص الكتب، لكنها قد تكون متعلقة أكثر بالمعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية، وتكمن أهميتها في أنها قد تتطرق بالدراسة الاستكشافية المعمقة إلى موضوعات جديدة.

• المنشورات الخاصة: يتعلق بعضها ببراءات الاختراع، وبعضها الآخر باليقظة التكنولوجية. وحسبShih et al تمثل براءات الاختراع مصدرا للمعلومات قد يمكّن المؤسسة من الحصول على ميزة تنافسية. كما يذكر كل من Kehoe et Yu بأن المؤسسة تستطيع الاستفادة من براءات الاختراع في[1]:

- مراقبة التطورات التكنولوجية؛
- تحديد التوجهات الجديدة في ميدان الصناعة؛
- إيجاد شركاء محتملين أو فرص اندماج واستحواذ؛
- تحديد إمكانية الحصول على ترخيص استغلال للمنتجات؛
- تحديد المنافسين ومراقبة الجدد منهم؛
- مراقبة أنشطة المنافسين ومخططات، وأنشطتهم فيما يتعلق بالـRD؛
- تحليل فرص الاستثمار.

➢ **المصادر غير الرسمية:**

هي معلومات غير مكتوبة، مصدرها المتعاونون مع المؤسسة أو أطراف لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطها. وهذه المصادر متنوعة للغاية مثل المؤتمرات والملتقيات، المعارض، الموردون، المقاولون من الباطن، الطلبة، اللقاءات في غرف التجارة والصناعة، النقابات وغيرها[2].

---

[1] Oubrich, M. et Barzi, R. «***Le brevet comme source d'information stratégique : cas de l'activité inventive au Maroc***», Revue internationale d'intelligence économique, 2012/2 Vol 4, p209

[2] Vallat P-V. et Besson, B. op-cit, p37

وبإمكان المؤسسة الاستفادة من مواردها البشرية التي تتعامل مباشرة مع الزبائن والمستهلكين(قوة البيع) للحصول على معلومات مفيدة أو إشارات ضعيفة[1].

ونظرا لتعدد المصادر واختلافها، قد يواجه المكلفون بجمع المعلومات صعوبة في جمعها واختيار الأنسب من بينها. ولذلك اقترح H. Lesca معايير اختيار للمعلومات، حيث يجب أن تتميز المعلومات المختارة بـ: أنها ذات علاقة ببيئة المؤسسة، ملائمة لما هو مستهدف التركيز عليه كما تبينه المرحلة السابقة، استباقية تعلن عن حوادث أو تحولات لم تبدأ أو هي في بدايتها فقط، وأخيرا أن تكون ذات دلالة بخصوص تغير قد يؤثر على مستقبل المؤسسة[2].

4.2.2.3.2.الانترنت كمصدر معلومات لليقظة:

من بين المصادر السابقة، ومهما كانت التقسيمات التي أُعطيت لها، تحظى الأنترنت[3] بالاهتمام لدى الباحثين كمصدر رئيسي للمعلومات التي يجب التزود بها لاستباق أو مواكبة البيئة. الأنترنت مصطلح أنجلوساكسوني مشتق من internetting (اتصال/ترابط الشبكات=interconnecter)، وكان أول استخدام موثق في شهر أكتوبر1972 من قبل E. Kahn خلال أول مؤتمر دولي لاتصالات الكمبيوتر عُقد في واشنطن. بعد ذلك، وابتداءً من الفاتح جانفي 1983، أصبح "الإنترنت" تسمية رسمية.

والشبكة المعلوماتية الدولية ناتجة عن ربط أجهزة الكمبيوتر في جميع أنحاء العالم باستخدام بروتوكول مشترك لتبادل البيانات(TCP/IP أو بروتوكول التحكم في النقل/بروتوكول الإنترنت كما هو محدد من قبل جمعية الإنترنت) للتواصل بينهم عبر خطوط الاتصالات (خطوط الهاتف

---

[1] Voir : Larivet, S. et Brouard, F. «***Faire de l'intelligence au quotidien :application à la gestion des réclamations***», Market Management, 2007/4 Vol 7

[2]Lesca, H. «***Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ?***», 5eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 13 au 15 mai 1996, Lille. En ligne : www.stratégie-aims.com

[3] Internet :*INTERnational NETwork,* réseau international

وخطوط الرقمية، كابل). الإنترنت(وتختصر بـ: نت) تشبه عادة بـ "قماش أو نسيج"(باللغة الإنجليزية، والانترنت، "شبكة العنكبوت"). ولها عدة تسميات منها:WWW الشبكة العالمية، أو W3. والوصول إلى الشبكة مفتوح أمام أي مستخدم، حصل على عنوان من مؤسسة أو متعامل للتزويد بخدمة الأنترنت[1].

ظهرت شبكة الانترنت، أو شبكة الشبكات كما تسمى، كأحد أسباب ومظاهر الثورة المعلوماتية التي نشأ عنها وما يزال ما يعرف بمجتمع الشبكات. ويرى الاقتصادي G. Massé أن تلك النشأة رافقتها أربع أنواع من القطيعة، من بينها قطيعة تكنولوجية. وحدثت بفعل أن الـ(TIC) قد قامت بتغيير مفاهيم الزمن والإقليم، الوظيفة، والإدارة، والتي ميزت تاريخنا، ووضعت لها دلالات جديدة.

وبعد أن بقيت حكرا على العسكريين والباحثين في مخابر البحث الجامعية، والذين كانوا أول من وجد وسيلة ملائمة لتبادل الوثائق والبيانات، وتقاسم الموارد المعلوماتية، انتقل استخدام الأنترنت إلى المؤسسات الاقتصادية.

وقبل انتشارها كمصدر للمعلومات، كانت البداية مع البحث عن المعلومات التقنية والعلمية الموجودة في قواعد البيانات والمعلومات، ولدى الوكالات الجهوية للمعلومات العلمية والتكنولوجية التي وضعتها بعض الحكومات لمساعدة المؤسسات على مواكبة بيئتها وخاصة فيما يتصل بالجانب العلمي والتكنولوجي.

إن تعميم الأنترنت، ومضاعفة قدرات التخزين الكبيرة للحواسيب، وزيادة القدرة على إجراء الحسابات وسرعتها لدى أنظمة الإعلام الآلي، قد سمح للمؤسسات بأن تطوّر خلال السنوات

[1] http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Internet consulté le 08/10/2014 à 12:08

الأخيرة أنظمة خبيرة قادرة على مساعدة القائمين على اليقظة في عملهم، ومساعدة المحللين في التفكير وإيجاد العلاقات، وكذا مساعدة متخذي القرار في فهم النتائج[1].

وبرغم كل مزايا الأنترنت وما توفره من معلومات من أجل إحاطة إدارة المؤسسة بما يجري في بيئتها، إلا أن تلك المزايا نفسها تحمل في طياتها عددا من المصاعب تحول دون الاستفادة منها كمصدر متاح للمعلومات، بل وقد تجعلها عاملا سلبيا أيضا.

إن الكتلة الكبيرة من المعلومات تجعل الفاعلين، والمؤسسة منهم، غارقين في المعلومات. هذا بالإضافة إلى أن كمية المعلومات المتوفرة لا تتناسب مع نوعيتها، أي مع ملاءمتها. إن ما يجعلها ملائمة هو الانتقاء والمعالجة اللتان تخضع لهما المعلومات المحصلة. ذلك الجهد يتم دوما تحت قيود الوقت، وإذا ما تم تجاوز الوقت فإن المعلومات تتقادم وتفقد أي قيمة لها في المساعدة في اتخاذ القرار كما كان مأمولا.

وتتميز تدفقات المعلومات عبر الشبكة حاليا بأنها معتبرة، وتكاليف الوصول إليها منخفضة، لأن تلك التدفقات كانت بفضل التطور المستمر في الـ(TIC) التي مكنت من خفض التكاليف. ومنه يمكن طرح التساؤل عما إذا كانت المعلومات ما تزال موردا نادرا.

إن الوفرة الزائدة للمعلومات لها نفس أثر نقص المعلومات فيما يخص زيادة حالة عدم التأكد حول صناعة واتخاذ القرار. وفي مواجهة توفر المعلومات والتفاوت في جودتها وملاءمتها، فإن القرار المتخذ لن يكون مثاليا. وسبب ذلك أنها تتطلب قدرة كبيرة على المعالجة، وقبل ذلك التمييز ما بين المعلومات المناسبة وغير المناسبة.

ويؤدي ذلك إلى عدم قدرة المسيرين على الاستباق الجيد للبيئة، ليس بسبب أنهم لا يعرفون مجمل المعلومات المتوفرة، ولكن لعدم قدرتهم على معالجتها. إذ كلما كانت هناك معلومات أكثر،

[1] Deschamps, C. et Moinet, N. «***L'émergence d'internet dans les outils d'intelligence économique***», Le Temps des médias, 2011/1 n°16, pp150-151

يكون من الصعب الحصول على "تمثّلات" أو تصورات مناسبة لإيجاد الحلول. وقد ذكر Winter أن المعلومات الواجب معالجتها معتبرة، وأن الميزة التنافسية تكمن في القدرة على المعالجة السريعة والصحيحة من أجل اتخاذ القرار[1].

ويضاف إلى ذلك أن المعلومات الوفيرة كما ونوعا على الأنترنت أعطت اعتقادا خاطئا، كما يرى Lesca، مفاده بأنه يمكن القيام باليقظة بمجرد الضغط على الملامس، وبالتالي الحصول على إجابات على كل الأسئلة المطروحة.

وأدى الحصول السريع وغير المكلف على المعلومات من الشبكة إلى لفت الانتباه عن أهمية المعلومات التي يقدمها "رجال الميدان" والتي يحتمل أن تشكل تنبيها مسبقا لتغيرات أو حوادث يجب استغلالها أو الحذر منها[2].

5.2.2.3.2.تقييم مصادر المعلومات:

تتفاوت المصادر التي يمكن استقاء المعلومات منها من حيث قيمتها. ويظهر ذلك من خلال عدد من الخصائص، التي جعلها كل من Martinet & Ribault بمثابة معايير لتقييمها.

وهذه المعايير هي[3]:

- الثراء: قدرة المصدر على إعطاء كمية معتبرة من المعلومات تتميز بالتنوع في قيمتها؛
- الأداء عبر الزمن: يتم تقييمه حسب معيارين رئيسيين هما: الدوام والفورية. ومنه يكون المصدر ذا أداء جيد عبر الزمن إذا كان، من جهة، يوفر المعلومات بصفة منتظمة ومستمرة، ومن جهة أخرى، يعطي معلومات فورية تتميز بحداثتها؛

[1] Boya, C. op-cit, pp194-195
[2] Humbert, L. et al, «***La surinformation causée par l'internet :Un facteur d'échec paradoxal largement avéré : Veille stratégique-Cas concrets, retours d'expérience et pistes de solutions***», La Revue des Sciences de Gestion, 2010/5 n°245-246, p41
[3] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. p167

•النجاعة: قدرة المصدر على توفير معلومات صحيحة وموضوعية، وتقديمها كما هي في الأصل؛

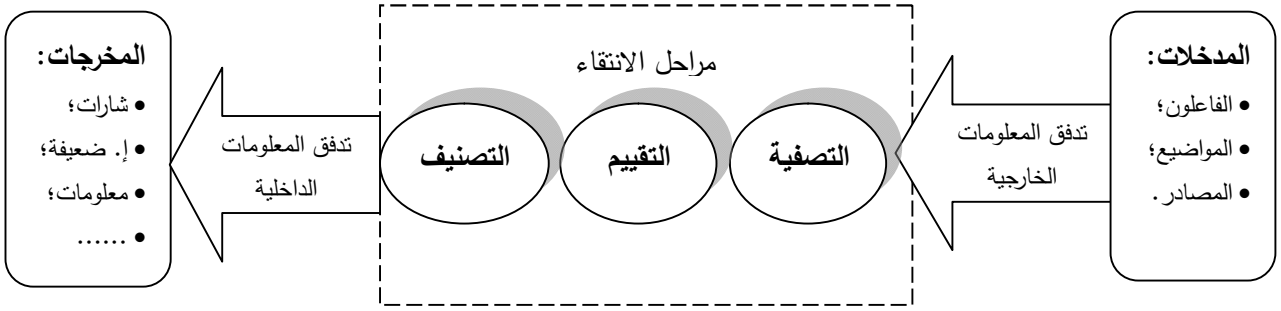
•السرية: اطلاع الجميع على المعلومات ينقص من قيمتها. وبالعكس، تحوز المؤسسة التي تمتلك معلومات لم تطلع عليها مؤسسات أخرى أفضلية، لمدة من الوقت، على تلك المؤسسات؛

•الهشاشة: تعني إمكانية توقف المصدر عن توفير المعلومات، وهذا يتعلق خاصة بالمصادر البشرية التي تتميز بالهشاشة النسبية.

3.2.3.2.المعالجة:

ينتج عن عملية الجمع معلومات وبيانات مختلفة، تتميز بالتنوع وبحجمها المعتبر، كما أنها تكون مجزأة ومتداخلة. وهذا يجعل من الصعب الاستفادة منها في سد احتياجات المؤسسة من المعلومات بالشكل المطلوب. من أجل هذا يتوجب القيام بعملية المعالجة للمعلومات والبيانات المجمّعة.

وهدف المعالجة هو وضع المعلومات في شكل يسمح بإعطائها معنى ودلالة لدى أصحاب القرار ومن يحتاجونهاعموما(الصياغة)، وهذا بعد تحليلها وتلخيصها(الإيجاز). ونظرا للمشاكل الناجمة عن وفرة المعلومات، يقترح بعض الدارسين تصفية المعلومات وتقييمها وتصنيفها. والشكل التالي يوضح أحد النماذج النظرية المقترحة لهذه المراحل:



شكل رقم(13): نموذج نظري لمراحل انتقاء معلومات اليقظة

Source : Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p198

وتتمثل التصفية في فرز أو غربلة في الكتلة المعلومات المجمعة، بغرض الإبقاء فقط على المعلومات الملائمة، وإبعاد المعلومات الخاطئة والمعلومات غير المناسبة حتى لو كانت صحيحة ودقيقة. وبهذا لا يتم الاحتفاظ إلا بما هو ملائم للبحث.

إن هذه العملية من غير الممكن تماما أن تتم آليا بشكل كامل، إذ تبقى الحاجة لتدخل العامل البشري حيث الشعور والتجربة لهما رأي في تحديد المعلومات الملائمة وذات الفائدة في أي محاولة للبحث والفهم. إذًا تحتاج هذه العملية إلى التجربة والحدس، وكذا إلى تعدد المعايير التي يتم على أساسها التمييز بين المعلومات وتصفيتها(بدل الاعتماد فقط على كون تقارير صادرة عن جهة حكومية أو دولية مثلا يضفي عليها صفة الصحة).

4.2.3.2.التخزين:

بعد أن يتم الحصول عليها، تتحرك المعلومات، عبر الزمن، باتجاه مختلف الفاعلين والأطراف ذوي الحاجة إليها. ومنه تظهر ضرورة أن تهتم المؤسسة بتخزينها. ومن النادر أن يتم استعمال المعلومات مباشرة من أجل اتخاذ القرار، إذ يتم تخزينها بغرض استعمالها لاحقا[1]. وحسب ما يرىGilad & Gilad فإن "التخزين الجيد أمر أساسي في سيرورة الذكاء، ودون وسائل تخزين مناسبة للمعطيات وبحث عنها فإن جمع عدد معتبر من المعلومات المجزأة والمتفرقة يصبح عملا غير مفيد"[2].

وتُخزّن المعلومات المجمعة آليا(قواعد بيانات داخلية) أو على شكل وثائق ومستندات. وتوجد عدة معايير يتم على أساسها تصنيف المعلومات بغرض أن يكون الاحتفاظ بها منظما ويسهل

---

[1] Béguin, F. «***La validité de l'information dans le processus de veille stratégique***», 8eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 24 au 26 mai 2000, Montpellier. En ligne :www.stratégie-aims.com
Consulté le 08/10/2014 à 08 :30

[2] Lesca, N. «***Construction du sens : Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce***», op-cit, p17

الرجوع إليها: تاريخ الحصول عليها، المصدر، قطاع النشاط، الموضوع، المنطقة الجغرافية، كلمات اصطلاحية. وقد يتم اختيار معيار واحد أو اعتماد عدة معايير. ومن الضروري الحرص على أن تكون المعلومات المخزنة متاحة لكل من يحتاجها[1].

إن المعلومات المحللة والمبينة صلاحيتها تمثل المنتج النهائي من مجمل عمليات المراقبة. وهي تتميز بأنها ذات قيمة بالنسبة لأصحاب القرار. ولذلك يُوصى–من اللحظة التي يأخذ فيها النظام أهميته ومكانته– بأن يتم تجميع المعلومات داخل نظام إعلام آلي، مع ضمان توفر كافة ضمانات الحماية والسرية (وهذا يتطلب جهدا خاصا ومراقبة مستمرة[2]). أما إذا تم إهمال حفظ الوثائق الداخلية التي تشكل الإرث العلمي والتقني والمعلوماتي للمؤسسة، فهناك صعوبات تتعلق باستخراج عناصر جوهرية وفوائد الأبحاث السابقة[3].

ويُنصح كذلك بالاستفادة من مخزون المعلومات من أجل بناء الذاكرة. وهذا بالعمل عليها وطرحها من جديد، تفكيكها، تصنيفها ضمن عدد معتبر من الملفات، وجعلها متاحة بشكل واسع. وهنا يظهر دور القائمين على التوثيق الذين يجب أن يتمتعوا بتصور ديناميكي للمعلومات[4].

5.2.3.2.النشر:

إن نشر المعلومات في مختلف مصالح المؤسسة يضمن إدراجها في الإرث المعلوماتي والمعرفي للمؤسسة، ويسمح بأمثلة أدائها الاقتصادي[5]. وهذا على أساس أن يتم ذلك بالطريقة وفي

---

[1] Vallat, P-V. et Besson, B. op-cit, p43

[2] من أجل تجنب "الاعتداءات الرقمية أو الإلكترونية" أنظر مثلا:

-Sadok, M. et Lesca, H. «**Veille *anticipative et sécurité des ressources informationnelle de l'entreprise à l'ère numérique***», En ligne :http://www.veille-strategique.org/docs/lesca-sadok-2008.pdf

[3] Jakobiak, F. ***Pratique de la veille technologique***. op-cit. P122 et p143

[4] Rouach, D. op-cit. p38

[5] Pelletier, A. et Cuenot, P. op-cit, p10

الوقت المناسبين، لأن:"معلومات ذات نوعية متوسطة، لكن مختارة جيدا وتصل في الوقت المطلوب، أفضل من معلومات جيدة، لكنها تصل متأخرة"[1].

يتم تصنيف المعلومات الإستراتيجية وتخزينها بغرض تسهيل الاستعمال، وليست غاية في ذاتها. فهي موجودة لكي يفهم المسيرون ما هو قادم ويتمكنوا من اتخاذ القرارات الفعالة. لذا يجب أن يكون الدخول إليها متاحا ما أمكن. مع الأخذ بالاعتبار وجود معطيات ومعلومات لا تكون متاحة إلا لأشخاص بعينهم. ويمكن نشر المعلومات عبر قنوات معلوماتية أو تقليدية، والمهم هو أن تسير المعلومات بالشكل المطلوب[2]. مع ضرورة مراعاة أن تسلك المسارات التنظيمية المحددة من طرف الإدارة من وجهة نظر إسترتيجية[3].

ويتم التمييز بين طريقتين لنشر وتحريك المعلومات، وهذا بالنظر إلى كل من المكلف باليقظة من جهة وإلى من يطلب المعلومات او من يستعملها من جهة أخرى[4]:

▪طريقة التدفقات: يكون فيها مسيّر التدفقات من المعلومات–المكلف باليقظة–مبادرا ومستعمل المعلومات متلقيا؛

▪طريقة المخزونات: يكون فيها مسيّر المخزونات من المعلومات–المكلف باليقظة–متلقيا، ويكون المستعمل هو المبادر.

وأيا ما كانت الطريقة المستخدمة في النشر، فإن هذا النشاط يتطلب أمرين[5]:

•تحديد وجهة المعلومات: لا يقدم نظام اليقظة الإستراتيجية ما هو مأمول منه إلا بعد أن تصل، وبسرعة، المعلومات المتنوعة المجمعة إلى مستعمليها أو من بإمكانهم استعمالها لاحقا؛

---

[1] Pateyron, E. op-cit, p75
[2] Lamiri, A. ***Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises.*** 2éd, Alger :Office des Publications Universitaires, 2012, p96
[3] Beguin, F. op-cit, p17
[4] Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p203
[5] Rouibah, K. op-cit. p74

•تنظيم حركة المعلومات: يعتبر تنظيم سير المعلومات ما بين الباحثين عنها وبين المكلفين باليقظة هو شرط أساس لفعالية نظام اليقظة.

6.2.3.2.الاستغلال:

إن المعلومات تمثل مادة أولية خاصة جدا، وهي غير ملموسة، كما أنها مكلفة. وإذا كان لا ينصح بتخزين مادة ما دون استعمالها في الإنتاج، فإن هذا ما يتم القيام به غالبا مع المعلومات[1]. ذلك أن وضع المعلومات في المتناول ليس ضمانا لاستعمالها واستغلالها. وقد لاحظ Drucker ذلك أيضا:"رغم امتلاك المؤسسات للمعلومات، فإن عددا منها لا يأخذها حقا بالاعتبار. لا يكفي جمع المعلومات وتخزينها، وإنما يتوجب إدماجها في الإستراتيجية، ويجب أن تجعل المسيرين يعيدون النظر في فرضياتهم السابقة وعادات العمل"[2].

وهذا ما يؤكده H. Lesca، حيث أن أغلب المسيرين يعتبرون أنه من الصعب استغلال المعلومات المتاحة، وهذا لغياب طريقة أو أداة مناسبة لتحويل المعلومات المتفرقة والمتنوعة إلى رؤية مجملة[3].

ويتعلق الأمر بمدى إدماج وظائف المراقبة ونتائجها في اتخاذ القرار الإستراتيجي[4]. إن الذ.إ– واليقظة نشاط أساسي فيه–لا يكون ذا معنى إلا إذا شارك في سيرورة اتخاذ القرار الإستراتيجي. إذ يجب أن يكون طرفا فاعلا في إستراتيجية المؤسسة التي تقوم به[5].

---

[1] Lamiri, A. op-cit, p80
[2] Lesca, N. op-cit, p 17 et p19
[3] Caron-Fasan, M-L. «***Cognition et stratégie d'entreprise :l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique***», 16eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 27 au 29 mai 1998, Louvain la Neuve. P En ligne : www.stratégie-aims.com Consulté le 08/10/2014 à 09 :00
[4] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, p191
[5] Asselineau, F. ***Les 4 clés de l'intelligence économique***. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2009/36 Vol. XV, p142

تحتاج المراحل المتتابعة المذكورة آنفا إلى أن تتوفر المؤسسة على أدوات معلوماتية ذات أداء عالي. وقد أدى تحسين هذه التكنولوجيات وتكييفها مع احتياجات المسيرين إلى تطوير برامج تتيح: إدارة مجموع الاحتياجات، تحليل المعطيات والمعلومات، جمع وتقاسم المعلومات بفعالية[1].

وتقدم تكنولوجيا المعلومات(أنظمة الحفظ، المساعدة على القرار، الأنظمة الخبيرة)، في مجال المعلومات فرديا وجماعيا، دعما معتبرا. البرامج المساعدة على التسيير، تشبيك المؤسسات(réseautage)، الرقمنة المعممة، الأجهزة متعددة الوسائط، الشبكات الفضائية..كلها تشكل دعائم غيرت وتغير النظرة إلى المعلومات والعلاقة معها[2].

وأصبحت مختلف التكنولوجيات تساعد المسيرين على الاستفادة من كم معتبر ومتنوع من المعلومات والمعطيات التي تمثل المادة الأولية للفرص. هذا بالإضافة إلى أنها تساعد في تحسين سيرورة القرار ونوعيته، وكذا تطوير معارف تمكّن من بناء ميزة تنافسية[3].

أما بالنسبة للمعلومات النوعية، الإنسانية، الميدانية–وخاصة المعلومات ذات الطابع الحسي– تبدو الـ(TIC) غير كافية. وتظهر الحاجة للعامل البشري في تفسير وإعطاء المعنى للمعلومات، الإشارات الضعيفة، والشارات. إذ وحده الذكاء البشري–في مقابل الذكاء الاصطناعي– الحريص والمتيقظ والمنتبه بشدة للتفاصيل، قادر على تأمل وإدراك دلالات ما يتم جمعه من البيئة ويشكل صورة أقرب إلى الصحة لها في ذهن المسيرين. وهذا برغم تبعية الذكاء الفردي لعقلانيته المحدودة، للنمط الذهني، تجاربه الشخصية، ولمشاعره في تلك اللحظة ولضغط الوقت. وهذه عوامل تؤدي إلى اختلاف التفسيرات المعطاة لنفس المعلومات أو الوضعية[4].

---

[1] Vallat, P-V. et Besson, B. op-cit, p38

[2] Ayachi, H. «***L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens***», Management & Avenir, 2007/2 n°12, p4

[3] Manyika, J-M. et al, op-cit, p49

[4] Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit. p200

وتتمثل صعوبات بناء المعنى، في مسعى تحويلها إلى قوة محركة للقرارات المناسبة، بالنسبة للمعلومات الكيفية وللإشارات الضعيفة في[1]:

•طبيعة المعلومات المطلوب استغلالها: هي معلومات غير كاملة، مجزأة لا تسمح بفهم أو تفسير الحوادث القادمة. وهذا لكونها تتعلق بالاستشراف وتتميز بأنها كيفية ونادرا ما تكون مكممة، وتتقادم بسرعة؛

•طبيعة العمل المطلوب: استغلال الإشارات الضعيفة يندرج كنشاط بناء المعنى بواسطة إعطاء التفسير لمختلف المعلومات المجمعة. وفي نشاط بناء المعنى يقوم المسير بتركيب وهيكلة البيئة، وعمليا هو يعطي معنى لوضعية لا يكون لها مبدئيا أي معنى. وعمله يتمثل في إيجاد وصياغة ما يمكن أن تكون عليه تلك الوضعية بغرض تحديد الفرص والتهديدات المحتملة؛

•نقص الأدوات والطرق المساعدة على بناء المعنى: تمكن الصعوبة في أن استغلال الإشارات الضعيفة يفترض بألا يستخدم المسيرون الطرق الكلاسيكية التي تعودوا على استخدامها، وإنما الاعتماد على طرق استرشادية ملائمة أكثر لاستخدامها عمليا.

وتتمثل بعض الصعوبات التي تعرقل عملية اليقظة، بمراحلها السابقة، في: قلة الاهتمام بنشاط التحليل، إذ أن التحليل يعني إعطاء معنى للمعطيات والمعلومات المجمعة، ثم قلة الاهتمام بمخاطر الخطأ، بمعنى وجود تقدير سيء لإمكانيات ارتكاب الخطأ، وأخيرا تشبع وقت المتخصصين بألا يأخذ المكلفون بهذا العمل الوقت الكافي لقراءة جميع الوثائق[2].

---

[1] Caron-Fasan, M-L. «***Cognition et stratégie d'entreprise : l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique***», op-cit, p 6

[2] Beguin, F. op-cit, p8

3.3.2.نواتج عملية اليقظة الإستراتيجية:

إن ما تنتجه عملية اليقظة الإستراتيجية يتجسد لحظة الصياغة النهائية للمعلومات المجمعة والمعالجة. وهي عبارة عن وثائق مكتوبة تختلف باختلاف المرسل والمستقبِل. وحسب الهدف المعلن. وهي تعكس، من حيث المحتوى وظائف أو خدمات المراقبة(وظائف استشرافية، إعلانية، تحليلية..). وتتمثل هذه النواتج في[1]:

1) مذكرات التنبيه(Les notes d'alertes): عندما يتم اكتشاف معلومات ذات قيمة من طرف أحد المكلفين باليقظة، يكون من المستعجل إرسالها فورا للمستقبِل المعني. هذه المذكرات بسيطة في صياغتها، وتسمح بكسب الوقت.

2) تقارير(Les rapports d'étonnement): يتمثل في وثيقة يقدمها العاملون أثناء سفرهم للخارج، أو في زيارة للمؤتمرات والصالونات، أو تظاهرات أخرى. وتكون مهمة هؤلاء تدوين جميع المعلومات التي تفاجئهم أو تبدو لهم مهمة لمؤسستهم. كما قد تكون من داخل المؤسسة، وتتعلق بالإبداعات الممكنة، تطور عرض المنتجات، ظهور أسواق جديدة..

3) كتيّبات المنافسين(Les monographies des concurrents): إن الدراسة المعمقة والمستمرة للمنافسين إجبارية لكل مؤسسة ترغب في بلوغ على وضعية تنافسية جيدة أو الحفاظ. والوثائق المرسلة في هذا الشأن كثيرة ومتعددة، ولهذا تظهر فائدة التلخيص في هذه الحالة.

4) ملخصات اليقظة(Les synthèses de VS): تكون هذه الوثائق الملخصة والموجزة موجهة أساسا إلى المدير العام أو إلى المسؤولين على الإستراتيجية عموما. وتحتوي هذه الملخصات على النتائج النهائية للأنواع المختلفة من اليقظة للمؤسسة، وتحدد المحاور الأساسية لليقظة الإستراتيجية.

---

[1] Voir: - Cohen, C. ***veille et intelligence stratégique.*** op-cit, pp121-122
- Pateyron, E. op-cit, p35

5) الجرائد الإخبارية(Les newsletters): تقدم مصالح اليقظة، وبصفة مستمرة، جرائد دورية هدفها إعلام مستخدَمي المؤسسة بالأحداث المهمة المرتقب وقوعها في بيئة المؤسسة.

4.2.وضع نظام لليقظة الإستراتيجية:

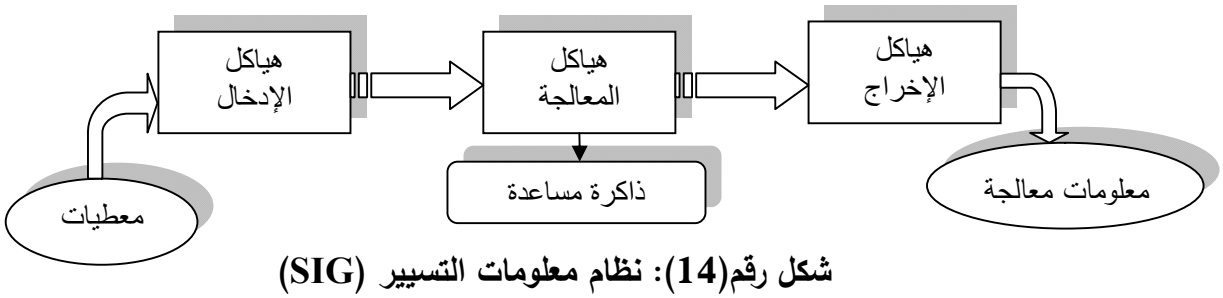
من أجل إظهار نظام اليقظة الإستراتيجية، ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وكذا المقاربات المختلفة للقيام بنشاط اليقظة، يجدر التطرق أولا إلى نظام المعلومات في المؤسسة في مجمله، وإظهار علاقة نظام اليقظة الإستراتيجية به.

1.4.2.نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية:

1.1.4.2.نظام المعلومات:

حسب R. Reix يمكن تعريف نظام المعلومات بأنه:"مجموع موارد منظمة: مادية، برامج، أفراد، معطيات، إجراءات تسمح بالحصول على المعلومات ومعالجتها، وتخزينها، وتبادلها(في شكل معطيات، نصوص، صور، أصوات..) داخل المنظمات". إن مصطلح نظام يشير إلى عناصر في حالة تفاعل، وليس مجرد ترتيب بسيط[1].

والشكل الموالي يبين نظام معلومات التسيير في المؤسسة:



شكل رقم(14): نظام معلومات التسيير (SIG)

Source : Gagnon, P-D. et al, op-cit, p232

[1] Souterain, J-F et Farcet, P. op-cit. p235

وتوجد أنواع عديدة من أنظمة المعلومات في المؤسسة. وتنقسم إلى فئتين أساسيتين[1]: أنظمة معلومات مساعدة على اتخاذ القرار(أنظمة معلومات تفاعلية لمساعدة القرار، الأنظمة الخبيرة، أنظمة معلومات إستراتيجية)، وأنظمة معلومات دعم العمليات.

وإذا كان كل من نظام المعلومات وبين نظام مراقبة البيئة(نظام اليقظة الإستراتيجية)يتبع نفس المنطق في سيرورة المعلومات، فإن كل منها يتبع خطوات ومراحل خاصة به. ويمكن تحليها بناء على أبعاد أربعة، وذلك كما يلي[2]:

o الغاية النهائية: الهدف العام بالنسبة للنشاطين هو توفير المعلومات من أجل المساعدة في اتخاذ القرار. هذه المعلومات يجب أن تسمح بتسهيل ودعم القرار في المستويات التنظيمية المختلفة للمؤسسة. وتدخل في إطار نظام المعلومات أنشطة يجب التذكير بأن هدفها الأولي ليس دعم القرار وإنما المساعدة على القيام ببعض العمليات(أعمال أتمتة موكلة غلى بعض برامج المعلوماتية في مجالات الإنتاج، المحاسبة، الدفع، أو تبادل معلومات مع بعض الشركاء كالموردين أو الزبائن). أما نظام اليقظة الإستراتيجية فغايته توفير معلومات للمؤسسة مستمدة من بيئتها لدعم اتخاذ القرار.

o الموضوع: كلا النشاطين يستعمل نفس سيرورة المعلومات، حيث تشكل المعلومات العنصر الأساسي (مدخلات) والمنتج النهائي(مخرجات). وفي سيرورة المعلومات المتبعة من قبلهما تستخدم مجموعة من الموارد البشرية، والموارد التنظيمية، والموارد التكنولوجية.

- الموارد البشرية تتمثل في الأشخاص المستعملين والمصممين للنظام، والمكلفين بمراقبة البيئة..؛

[1] Bennani, A. et Laghzaoui, S.«***L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information :l'apport d'une approche systémique***», Revue internationale d'intelligence économique, 2009/2 Vol 1, p263

[2] Bennani, A. et Laghzaoui, S. op-cit, pp264-265

- الموارد التنظيمية وتشمل خصائص المؤسسة التي من الممكن أن تؤدي دورا في سيرورة المعلومات. ونجد من بينها خاصة عوامل تتعلق بهيكل المؤسسة وبثقافتها؛
- الموارد التكنولوجية يمكن تلخيصها في مختلف البرامج وأجهزة المعلوماتية وملحقاتها التي تسهل سيرورة المعلومات؛

o المراحل: كلا النشاطين يتبع عمليا نفس المراحل المتمثلة في الحصول على المعلومات ومعالجتها، وإرسالها فيما بعد إلى الأشخاص الذين تهمهم داخل المؤسسة. والفرق بينهما يكمن في ان جزء نظام المعلومات المخصص لمساعدة القرار يحوّل المعلومات من داخل المؤسسة على وجه الخصوص، بينما يبحث نشاط اليقظة عن المعلومات خارج المؤسسة، والتعامل معها داخل المؤسسة بعد ذلك.

o البيئة: طبيعة البيئة التي يهتم بها كل نظام هي ما يشكل الفرق الأوضح بينهما. تنحصر مهمة نظا المعلومات في المعلومات الداخلية من المؤسسة. وهذا على الرغم من انه يمكن أن نجد مؤسسسات تفتح جزءا من نظام معلوماتها لعدد من شركائها في إطار شبكة Extranet مثل مقاولين من الباطن، زبائن دائمين..إلخ ويجب الإشارة إلى أن المعلومات المتداولة في هذه الحالة هي معلومات تسيير تتعلق بعمليات روتينية.

وعلى العكس من ذلك، فإن أنشطة مراقبة البيئة تتجه كليا نحو بيئة المؤسسة. وإذا تم اللجوء أحيانا لمصادر معلومات داخلية، فإن هذه الأخيرة توفر معلومات عملياتية تخدم أنشطة المراقبة في البحث عن معلومات التطور، أي معلومات تخدم القرار.

جدول رقم(08): أبعاد كل من نظام المعلومات ونظام مراقبة البيئة

	نظام المعلومات	نظام مراقبة البيئة
الموضوع	- سيرورة معلوماتية؛ - تسيير معلومات بصفة يومية، توزع داخليا.	- سيرورة معلوماتية؛ - الحصول على المعلومات البيئية وتحليلها.
البيئة(المصدر)	- داخلي؛ - خارجي.	خارجي.
المراحل	- تحويل المعلومات المساعدة على القرار؛ - أتمتة العمليات.	تحويل المعلومات البيئية من أجل مساعدة القرار
الغاية	- مساعدة اتخاذ القرار؛ - دعم العمليات.	المساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والعملياتية.

Source : Bennani, A. et Laghzaoui, S. op-cit, p265

2.1.4.2.نظام المعلومات الإستراتيجية:

يشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية للمعلومات إلى الجهد المبذول من أجل الاستفادة من المعلومات لغايات إستراتيجية[1]. وهذا يتطلب وجود نظام معلومات إستراتيجية كأداة لتحقيق ذلك.

إن نظام المعلومات الإستراتيجية هو نظام فرعي من نظام معلومات التسيير. وهو يتكون من وسائل، أدوات وطرق لجمع وتحليل المعلومات الملائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية: مراقبة البيئة، استباق التهديدات واستغلال الفرص[2]. وفيما يتعلق باقتصار هدف نظام اليقظة الإستراتيجية على مساعدة المسيرين بشكل مباشر على اتخاذ القرار، فإن البعض يقترح أن يكون المسعى إلى أبعد

[1] Pateyron, E. op-cit. p15
[2] Lamiri, A. op-cit, p56

من ذلك، بأن يتعداه إلى المساعدة على الفهم واستيعاب الوضعيات المختلفة التي تتم مواجهتها، وكذا انخراط الفاعلين في بيئتهم[1].

ويندرج القيام بأنشطة المراقبة–ونظام اليقظة هو ما يجسدها–ضمن إدارة المعلومات الإستراتيجية المستمدة من بيئة المؤسسة. ولهذا يعتبر نظام اليقظة الإستراتيجية مكونا (نظاما فرعيا) من نظام معلومات المؤسسة، مفتوحا على خارج المؤسسة، بما تحمله من فرص أو تهديدات[2].

2.4.2.مكانة اليقظة الإستراتيجية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يكون الهيكل الموضوع لليقظة الإستراتيجية من طبيعة مختلفة ما بين مؤسسة وأخرى، وذلك تبعا لحجم المؤسسة، وقطاع نشاطها، والموارد المتاحة، وكذا النضج إزاء ممارسة اليقظة[3].

عند وضع هيكل خاص باليقظة بالإمكان أن يكون هيكلا مركزيا، أو هيكلا غير ممركز (موزعا)[4]. ويرى كل من Fahey et King أن وحدة مركزية مستقلة مكلفة بالمراقبة يجب أن توضع في المؤسسة وتبقى في حالة مراقبة مستمرة، بينما يوصي آخرون بنشاط مراقبة لا مركزي، تُكلف به الإدارات الوظيفية.

1.2.4.2.هيكل مركزي:

يتمثل في خلية يقظة مركزية تضم عدة أشخاص بوقت كامل. وتوضع أقرب ما أمكن من الوظيفة الإستراتيجية للمؤسسة.

---

[1] Amabile, S. «***Les systèmes de veilles stratégique :des systèmes pour "comprendre, c'est-à-dire faire" Propositions pour une re-conception :Eveiller, Partager , Inciter, Equilibrer***» 16eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 28 au 31 mai 2008 à Nice, p2. En ligne : www.stratégie-aims.com Consulté le 08/10/2014 à 11 :00

[2] Rouibah, K. op-cit. p46

[3] Hermel, L. op-cit. p18

[4] Voir: - Hermel, L. op-cit. p19
- Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, pp135-137

ومن مزايا الوحدة المتخصصة أنها تملك نظرة شاملة، مما يتيح لها إرضاءً سريعا للحاجات المعبر عنها للمعلومات لكل الأطراف في المؤسسة. هذا بالإضافة إلى أن التحقق من صلاحية المعلومات واعتمادها، بعد تحليلها، يكون أسهل.

كما ينقص عدد مرات إعادة البحث عن نفس المعلومات من طرف أشخاص مختلفين، مما يجنب المؤسسة هدرا في الموارد والوقت. كما أن العاملين المكرسين وقتهم كاملا للوحدة المتخصصة متاحون دائما، محفزون، ومدربون على تقنيات المراقبة.

أما الانتقادات الموجهة إليها بناءً على عيوب ظاهرة فتتمثل في:

- بعدها عن الميدان، ومركزيتها (لا يستطيع بعض العاملين الوصول إليها)؛
- عدم ملاءمتها للتنظيم المتبع، وعدم استقرارها؛
- التشكيك من طرف العاملين في جدواها؛
- تكاليف تشغيلها مرتفعة، وتفتقر للمعلومات غير الرسمية.

2.2.4.2.هيكل غير مركزي:

تعتمد على شبكة من المراسلين بوقت جزئي، ويشرف عليها مسؤول يقظة بوقت كامل. وتتميز المراقبة اللامركزية والموكلة إلى الوحدات الوظيفية بـ:

- خبرة المنخرطين في ميدان أكثر للمراقبة(اليقظة التكنولوجية مثلا)؛
- نشاط المراقبة أكثر قربا من الواقع الميدانين ومن الانشغالات الإستراتيجية والعملياتية؛
- ادماج أسهل لنتائج اليقظة في سيرورة القرار.

أما الجوانب السلبية للوحدة غير المركزية فهي:

- محدودية الموارد المخصصة للمراقبة؛
- تكرار البحث عن المعلومات من طرف أكثر من جهة؛

- عدم التجانس في الطرق والممارسات المستخدمة في عملية المراقبة؛
- ضعف العلاقات بين الوحدات المكلفة بالمراقبة بسبب التقسيم الوظيفي، حيث يؤدي التبادل المحدود للمعلومات إلى تخفيض فعالية المراقبة.

ويتم تجاوز عيوب كل واحدة منهما بالتوفيق بينهما من خلال وجود وحدة متخصصة في المراقبة لبيئة معينة أو أكثر، وجعل عدة أنواع من اليقظة في المؤسسة مركزية، بالإضافة إلى تكليف وحدات غير مركزية بمراقبة خاصة (يقظة قانونية، يقظة تسويقية،..).

وهذا ما يراه H. Lesca أيضا، إذ يمكن أن يتعايش المستويان من المراقبة: الوحدة المركزية لها نظرة شاملة وتؤدي دورا تنسيقيا، بينما تهتم الوحدات المتخصصة والتابعة لكل قسم أو وظيفة بمجالات خاصة.

وبالنسبة لبعض المؤسسات الكبيرة يكون نشاط المراقبة أكثر تعقيدا. فقد ذكر Ghoshal & Westney أن المراقبة فيها تتم على مستويات مختلفة وتتعلق بالمنافسين المباشرين وبوحدات النشاطات الإستراتيجية وبالجانب العملياتي[1].

وفيما يتعلق بالتبعية التنظيمية لخلية أو مصلحة اليقظة الإستراتيجية، فلا يوجد وضع مثالي أو مفضل في كل الحالات. ويكون وضعها التنظيمي محددا، في تبعيته للإدارة العليا أو لهذه الوظيفة أو تلك، بعدد من الاعتبارات التي يتم مراعاتها في إلحاق وظيفة المراقبة بمستوى إداري ما أو بوظيفة معينة.

ويتم عادة تفضيل وضع الوظائف ذات الأهمية الإستراتيجية في مستوى المسيرين الأكثر أهمية. وتعكس وضعية الوحدة المتخصصة داخل الهيكل التنظيمي الأهمية التي توليها إدارة المؤسسة

[1] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, p139

للمراقبة. وينصح بوضعها في مستوى عال لكي تكون فائدتها أعلى بالنسبة للإدارة العليا، ويكون هذا دعما وانخراطا فيها، وعامل أساسيا ومهما لنجاح اليقظة.

ومع ذلك فإن بعض الكتّاب يوصي بأن توكل المراقبة الرئيسية إلى الوظائف الموجودة والتي تملك إمكانيات خاصة لهذا النشاط، مثل وظائف التخطيط، والتسويق والوظيفة التجارية، الشراء، التوثيق[1].

▪ وظيفة التخطيط: تكمن الفائدة في أن توكل المهمة لفاعلين منخرطين تماما في العمل الإستراتيجي، ولديهم القدرة والكفاءة على استخدام نتائج اليقظة في نشاطهم الرئيسي. ومع أن Lesca يدعم استخدام نتائج اليقظة في مراحل التخطيط الإستراتيجي، إلا أنن يرى أن مسؤولي التخطيط غالبا ما يكونون ذوي اختصاصات عامة ومتنوعة، حيث تكون كفاءتهم محدودة فيما يتعلق باليقظة التكنولوجية، التسويقية، المجتمعية او البيئية. وهذا قد يكون معرقلا لاكتشاف إشارات التنبيه المسبق التي تتطلب المرونة ورد الفعل.

▪ وظيفة التسويق وقوة البيع: يمكن أن يكون هذا وضعا مناسبا وتكون مكلفة باليقظة، بفعل علاقاتها الدائمة مع الفاعلين الرئيسيين في البيئة/ وهم الزبائن، المنافسون، الأسواق.. وهذه الإدارة تملك خبرة أكيدة في الميدان وفي تسيير أنظمة المعلومات التسويقية.

▪ وظيفة التموين: تملك مزايا كثيرة لتحمل نشاط اليقظة، فالقائمون بالشراء، وبحكم مهنتهم، يراقبون بيئة الموردين(المنتجات، التكنولوجيا) وباقي جوانب البيئة سواء كانت تجارية، تنافسية، سياسية، اجتماعية.

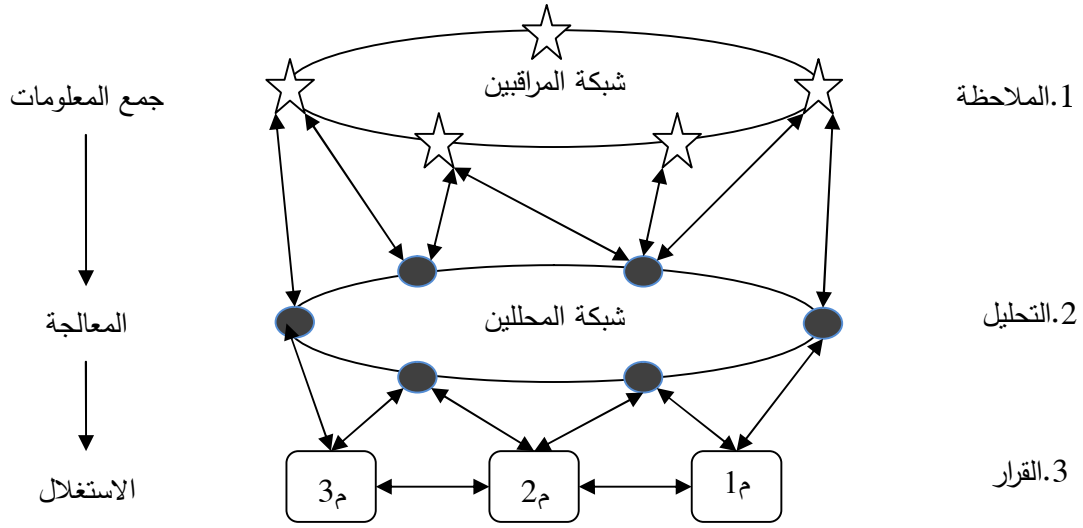
▪ إدارة التوثيق: وتمثل وظيفة أخرى ملائمة لضمان نشاط المراقبة. ويدير المختصون في التوثيق بشكل يومي معلومات كثيرة وشديدة التنوع. وهم يملكون نظرة عامة حول بيئة مؤسستهم لأنهم على

[1] Ibid, p140-141

اتصال دائم بمصادر المعلومات والتقنيات الأكثر حداثة الخاصة بالبحث عن المعلومات ومعالجتها.

ويقترح F.Jakobiak الهيكل غير المركزي، مفضلا أن يكون هيكلا شبكيا. وهذا للاستفادة من التدفق المستمر والمتعدد الاتجاهات للمعلومات بين مختلف الشبكات الفرعية للخبراء والمختصين، لتصل في الأخير إلى أصحاب القرار[1].

ولا يكون التنظيم الخاص بالمراقبة فعالا إلا إذا وضعه في شكل شبكة. ويكون المنخرطون فيه مرتبطين ببعضهم البعض بواسطة طرق اتصال مادي أو افتراضي. والشبكة هذه هي في الوقت نفسه أداة حصول على المعلومات، ونشرها، واستغلالها، ويجب أن تتشكل، حسب ما يرى F. Jakobiak، من ثلاثة أطراف أو جهات فاعلة: راصدون(ملاحظون)، محللون، أصحاب قرار[2].



شكل رقم(15): شبكات المختصين في اليقظة

Source : C. Cohen, *Veille et intelligence stratégique*, op-cit. p144

3.4.2.القيام باليقظة ذاتيا، مناولتها، أو التعاون بشأنها:

[1] Jakobiak, F. ***Pratique de la veille technologique***. op-cit. p45
[2] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. p143

من الممكن أن تجد المؤسسة نفسها أمام اختيارات تتعلق بالتساؤل هل تقوم بنشاط اليقظة بمفردها وبإمكانياتها الخاصة، أم تناولها كليا أو جزئيا، أو حتى تتعاون فيها مع مؤسسات أخرى.

1.3.4.2.المقاربة الداخلية:

وتتمثل في قرار المؤسسة القيام بأنشطة اليقظة بوسائلها الخاصة. في هذه الحالة تكون خلية اليقظة أو الإدارة التابعة لها هي من يحدد أهداف اليقظة ويقررها، وكذا الميادين الواجب دراستها، محاور البحث، المؤشرات المناسبة التي يتوجب ملاحظتها ومتابعتها.

تتطلب المقاربة الداخلية وجود أفراد ذوي كفاءة من أجل الرصد الفعال للمعلومات والتعامل معها. محللون، مكلفون بمعالجة المعلومات، خبراء يعطون آراءهم حول المعلومات ويقومون بوضعها في الإطار التقني، القانوني، التجاري، الخاص بالمؤسسة[1].

أما مسؤول اليقظة فتتمثل مهمته في وضع المعلومات في الإطار الإستراتيجي، ونشرها للأطراف المحددة سلفا كأطراف داخلية تستطيع استغلالها لأغراض إستراتيجية وعملياتية.

في حالة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة يمكن لليقظة أن تتركز في شخص المدير. ويسمح له هذا الوضع بالاحتفاظ برؤية حول تطور القطاع الذي تمارس فيه مؤسسته، لكن فيها عيوب قد تنجم عن عدم التفرغ، ونتيجة لذلك يمكن أن تبقى بعض جوانب البيئة غير مراقبة[2].

2.3.4.2.المناولة أو التعاون:

نظرا لعدد من الاعتبارات قد يتم الاتفاق مع جهة خارجية للقيام بأعمال اليقظة لصالح المؤسسة. تتعلق هذه الاعتبارات بنقص الموارد الضرورية للقيام بها داخليا(الموارد المالية، الكفاءات اللازمة لمثل هذا النشاط)، فيتم الاستعانة إما بشركات متخصصة في اليقظة، أو بمستشار يقدم للمؤسسة أفكار ونصائح فيما يتعلق بتحديد محاور اليقظة والمؤشرات الواجب متابعتها باستمرار، كما يمكنه

[1] Voir : Hermel, L. op-cit. p22
[2] Pelletier, A. et Cuenot, P. op-cit.p14

أن يساهم في تصميم خلية اليقظة أو تحسين أدائها. ويشيع التعاون بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في القيام بأنشطة اليقظة في إطار دراسة ما يتعلق بقطاع النشاط، وفي نشاط الذكاء الاقتصادي إجمالا[1].

وحول إمكانية إخراج نشاط اليقظة بأن يوكل إلى جهة خارجية أو تبقيه المؤسسة لتقوم به ذاتيا، يرى N. Lesca & M-L Caron-Fasan أن ذلك يكون حسب المعلومات المطلوبة، أي المبحوث عنها. ويضعان لذلك فرضيتين هما[2]:

- الفرضية الأولى: يمكن إخراج اليقظة جزئيا إذا كانت الغاية منها إكمال معارف ناقصة حول البيئة، أو السعي نحو الاستعلام حول تغيرات حالية أو سابقة حول مجال بعينه: تكنولوجيا، قطاع، تشريع مثلا. المدخلات في هذه الحالة (المعلومات المبحوث عنها) متاحة في مصادر مفتوحة للعموم. وبالإمكان العثور عليها في مصادر وثائقية، قواعد بيانات، في شبكة الأنترنت.
- الفرضية الثانية: لا يمكن إخراج اليقظة كليا إذا كانت الغاية المرجوة هي استباق مفاجآت محتملة، أو تحولات قد تأتي في المستقبل. المدخلات في هذه الحالة (المعلومات المبحوث عنها) هي معلومات للاستباق في شكل إشارات ضعيفة أو شارات التحذير المبكر. وهي، بطبيعتها، ليست متاحة في المجال العمومي، في المنشورات، في قواعد البيانات، أو على شبكة الأنترنت.

هذا النوع من المعلومات يكون غالبا غير رسمي، علاقاتي، وحسي. وهي تخضع لقدر من الذاتية في تفسيرها وتقدير أهميتها. وقد تكون معلومات موجهة لطرف ما، لكن أمكن التقاطها، أو عبارة عن آثار لتحركات منافس أو أكثر، والتي لفتت انتباه الملاحظ أو المتابع ليست كما هي وإنما بما يمكن أن تحمله من دلالة حول إستراتيجية وأهداف هذا الفاعل والتي أنتجتها.

---

[1] Hermel, L. op-cit. p24
[2] Lesca, N. & Caron-Fasan, M-L. op-cit. pp229-230

4.4.2.الموارد الضرورية لليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها:

يتطلب نشاط اليقظة أن توفر المؤسسة مجموعة من الموارد المتنوعة. وهذا لضمان أن تفي وظيفة اليقظة والقائمين عليها بالغرض الذي وضعت من أجله. إن توفير هذه الموارد ما هو إلا شرط لازم لإنجاح هذه الوظيفة الحيوية، وليس كافيا. إذ تبقى مجموعة من العوامل أو الشروط الموضوعية والذاتية التي من شأنها أن تساعد على النجاح أو تعرقله.

1.4.4.2.الموارد الضرورية لليقظة الإستراتيجية:

تتمثل الموارد المطلوب من إدارة المؤسسة توفيرها للقيام بنشاط اليقظة في موارد بشرية، وموارد تقنية، وأخرى مالية. سوف نقوم بالتطرق إليها تباعا.

1.1.4.4.2.الموارد البشرية:

تعتبر أهم الموارد في هذا النشاط، وفي باقي نشاطات ووظائف المؤسسة بصفة عامة. ذلك أنها تُحدث الفرق بين مؤسسة وأخرى نظرا لصعوبة تقليدها، على عكس الموارد المالية التي يمكن التنافس حول توفيرها متى ما توفرت الوسائل لذلك.

يختلف عدد المشتركين في وظيفة اليقظة من مؤسسة إلى أخرى. كما أن ذلك العدد يتفاوت من مرحلة إلى أخرى في سيرورة المراقبة. فإذا كان يُفترض أن يشارك مجموع أفراد المؤسسة في التقاط المعلومات النافعة بحسب وظائفهم واختصاصاتهم، فإن عملية التحليل وما يليها تتطلب عددا محددا ممن تم اختيارهم لهذا الغرض. ويتم ذلك الاختيار اعتمادا على الشخصية، النمط الذهني، الكفاءة، الخبرة، الدور أو السلطة داخل المؤسسة[1].

ويجب تعيين مسؤول اليقظة، بوقت جزئي أو بتفرغ كامل، حسب حجم المؤسسة وتوسع أنشطتها. كما أنه من الضروري استشارته في القرارات الإستراتيجية، ذلك أن تباعدا كبيرا ما بين

[1] Lesca, N. & Caron-Fasan, M-L. op-cit. p237

جمع المعلومات وسيرورة القرار تضعف التوافق الداخلي وتؤدي إلى انقسامات لا جدوى منها. وصيغة المشاورات والتعاون لا تكون محددة بنفس الطريقة بالنسبة لجميع المؤسسات، لكن ما هو جوهري أن تكون موجودة ويتم العمل على تجسيدها[1].

ويذكر D. Rouach أنه ضمن ممن توكل إليهم مهمة اليقظة تجدر الإشارة للدور المهم للمتيقظ القائد (Veilleur leader) الذي يكون هدفه الأساسي تحديد العنصر الحاسم في أي تطور قادم، وإيجاد الجزء أو التفصيل الكاشف له. كل هذا مع هاجس البحث عن مكاسب في الوقت. وبالنسبة للكفاءات المطلوب توافرها في القائمين على اليقظة، والمسؤول الأول خاصة، فإنها تتحدد في مجموعة من المميزات الأساسية التي تمكنه من أداء مهامه، وتتمثل في الآتي[2]:

- اتصال وتفاؤل؛
- احتراس وثقة في النفس؛
- حس نقدي وميل للتحسين المستمر؛
- القدرة على معرفة ومكافحة التضليل والمغالطات من طرف المنافسين.

وتتيح هذه المميزات للمسؤول الأول عن اليقظة القيام بالمهام الرئيسية الموكلة إليه. وتتعلق بـ[3]:

- تحضير ومتابعة الشبكات؛
- تحديد مصادر المعلومات؛
- إعداد بطاقات استعلام، وإجابات متوافقة مع الطلبات المحددة(الاحتياجات المعبر عنها سلفا)؛
- متابعة نوعية المعلومات، ونشرها وتوزيعها خاصة الإستراتيجية منها؛
- تسيير موازنة اليقظة.

---

[1] Lamiri, A. op-cit, p93
[2] Rouach, D. op-cit. p29
[3] Ibidem

ومن أجل تحسين مستمر في أداء المشتركين في نشاط اليقظة يُقترح تنظيم عمليات تكوين تتمثل في[1]:

- تكوين عدد معتبر من الأفراد ذوي المجالات الوظيفية المختلفة، وأحيانا المتباعدين جغرافيا إذا كان حجم المؤسسة كبيرا؛
- اقتراح دورات تكوين مختلفة حسب الأشخاص المعنيين، في البحث والجمع، التحليل؛ أو تنشيط اليقظة؛
- تصميم تكوين مكيّف، وموقفي، مع الأخذ في الحسبان خصوصيات المؤسسة ونظام اليقظة الخاص بها؛
- جلب معارف نظرية وتطبيقية (ميدانية).

2.1.4.4.2.الموارد التقنية:

بما أن وظيفة اليقظة الإستراتيجية تُعنى بالبحث عن المعلومات البيئية التي تنبئ بما قد يكون في المستقبل من حوادث وتطورات قد تنتج عنها فرص للاستغلال أو مخاطر يجب تفاديها، فإنها تتطلب في كل مرحلة من مراحلها الموارد أو الوسائل التقنية التي تتيح للقائمين عليها أداء مهامهم على النحو المطلوب.

وتتمثل الموارد التقنية في مجموعة من الأدوات والوسائل التي خص كل مرحلة من مراحل اليقظة، وهي[2]: أدوات البحث عن المعلومات وجمعها، أدوات المعالجة والتحليل، أدوات التخزين، أدوات نشر المعلومات وتقاسمها.

ويمكن إجمال مجموع الموارد التقنية المطلوبة ضمن تكنولوجيات المعلومات والاتصال(TIC)، وفيها ما هو مادي وغير مادي. ويعرفها Kefi: "الأدوات التكنولوجية التي تدخل في عملية جمع

[1] Voir : Lesca, N. & Caron-Fasan, M-L. op-cit. pp238-239
[2] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***, op-cit. p201

المعلومات، معالجتها، تخزينها، نشرها والاتصال بشأنها، وهي تشكل دعما لعمليات التبادل والقرار، ولمراحل الاتصال التي يقوم بها فاعلون تنظيميون، أفراد أو مجموعات من الأفراد، في منظمة واحدة أو أكثر"[1].

وتتمثل خصائص هذه التكنولوجيات في[2]:

- السرعة: تتيح الأدوات التكنولوجية أتمتة عمليات معالجة المعلومات، مع قدرات فائقة فيما يخص سرعة الحسابات في مجالات زمنية قصيرة جدا بما لا يقاس مع الأداء البشري؛
- اختزال الزمن والمسافات: تسمح بإرسال واستقبال المعلومات بصورة شبه فورية بين الحواسيب المتباعدة. "وأثرت هذه التكنولوجيات في إدارة المكان داخل المؤسسات، إذ جعلت ممن الممكن مثلا العمل الذي لا يتطلب مكوثا في مكان بعينه، أو سهلت مبادرات إخراج الأنشطة[3]؛
- الحفظ: سمح التطور المستمر في وسائط التخزين (حوامل الذاكرة) للمستعمل بالدخول السهل إلى كمية من المعارف تكاد تكون لا نهائية؛
- الترابط: وهذا يسهل عمليات الاتصال والنشر، وكذا تكامل الدوار بين مختلف الفاعلين المستعملين لهذه التكنولوجيات؛
- مرونة الاستعمال: تملك الأدوات الإلكترونية لمعالجة المعلومات إمكانية واسعة لعدة استعمالات محتملة.

وفيما يخص السؤال حول مدى ضرورة الـ(TIC) للقيام باليقظة، يتفق تيار واسع من الدارسين والكتاب في الموضوع على أهمية الـ(TIC) في القيام بأنشطة المراقبة على النحو المطلوب. ويذكر الكتّاب والدارسون في الاختصاص أن هذه الـ(TIC) ضرورية للاستجابة لأهداف اليقظة ودعم

---

[1] Monino, J-L et Sedkaoui, S.«***Les TIC outil indispensable pour une démarche d'intelligence économique***», Marché et organisation, 2013/2 N°18, p181
[2] Ibid., p182
[3] Gille, L. op-cit. p20

مراحلها. وتركز هذه الآراء على اليقظة التكنولوجية، التي تقوم باستغلال المعلومات العلمية والتقنية، وغالبا ما تكون رسمية، وكذا شبكة الأنترنت، وبصفة أعم المصادر الرقمية للمعلومات.

بينما ينتقد آخرون هذا الرأي، والاعتماد المفرط على التكنولوجيا. ويرون بأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس لها الموارد المالية والبشرية للحصول على التكنولوجيا، بأن الأفراد لا يستخدمون الأدوات المعلوماتية المتاحة أمامهم للقيام بمراقبة البيئة. ويفضل آخرون تصميما إداريا لليقظة في جوهرها للتقرب أكثر من الميدان، وتكون المؤسسة أكثر استماعا للمعلومات العلاقاتية والحسية[1].

3.1.4.4.2.الموارد المالية:

ليست مسألة الحصول على المعلومات اختيارية، تقوم بها المؤسسة أو لا تقوم بها، وإنما هي أمر ضروري. وإن كانت المؤسسة لا تتوفر على القدرات المالية و/أو غير المالية المطلوبة لهذا الأمر فيمكنها اللجوء إلى حلول أخرى، لكن ليس من بينها الاستغناء عن ذلك المورد الحيوي(=المعلومات). ذلك أن "الجهل يكلف أكثر بكثير من تكلفة المعلومات"[2].

لم يتم التطرق كثيرا، ضمن الدراسات المهتمة بالموضوع، إلى مسألة تكاليف المراقبة. وفي كل الأحوال هي تتوزع على الموارد البشرية(الأفراد المكلفون بها)، الموارد التقنية(أجهزة الإعلام الآلي، التجهيزات المكتبية، الطابعات، البرامج..)، وكذا الوثائق والاشتراكات فيها. وبرغم أن بعض الدراسات أظهرت أن حجم الإنفاق على المراقبة التي تقوم بها المؤسسة لبيئتها لا يظهر كعامل أكيد لفعالية تلك المراقبة، فإن تخصيص موازنة خاصة لأنشطة المراقبة هو أحد عوامل فعاليتها[3].

---

[1] Lesca, N. & Caron-Fasan, M-L. op-cit. p242
[2] Maron, C.et Moinet, N. op-cit. p13
[3] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit. p207

وإجمالا يفضل أن يكون هناك توافق بين الجانبين التاليين[1]: تخصيص موازنة لأنشطة المراقبة، ملاءمة موازنة المراقبة مع احتياجاتها المعلومات. وفيما يخص تقدير تكاليف اليقظة، رأى البعض أنه ما دامت اليقظة موقفية–حسب ظروف كل مؤسسة–فيمكن اعتبار تكاليفها–وخاصة في حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة– موقفية كذلك[2].

2.4.4.2.تنفيذ اليقظة الإستراتيجية وعوامل نجاحها:

"لا يمكن اعتبار إدارة الأعمال مجرد مجموعة من التقنيات أو الوصفات"[3]. إن النقل المباشر للتجارب من مؤسسة إلى أخرى على نحو لا يراعي خصوصيات المؤسسة محل التجربة والاختلافات بين البيئة التي نشأت فيها المبادئ والأفكار وبين البيئة المراد فيها استنساخ تلك المبادئ والأفكار، هذا النقل غير المدروس هو الذي تتولد عنه المشاكل والعراقيل التي من شأنها إفشال المسعى.

ولذلك يجب على إدارة المؤسسة، وقبل البدء في وضع نظام لليقظة، أن تحدد مدى ملاءمة نظام كهذا لها. تتحدد هذه الملاءمة من خلال طرح أسئلة لا تتعلق فقط بجدوى اليقظة بالنسبة إليها، وإنما كذلك حول مختلف المراحل والخطوات أثناء تطبيقها لنظام اليقظة. والجدول الآتي يبين نوع الأسئلة التي يجب أن تطرح لتحديد ملاءمة اليقظة للمؤسسة، وكذا المطلوب منها في كل مرحلة.

---

[1] Ibid, p209
[2] Lesca, N. & Caron-Fasan, M-L. op-cit. p249
[3] Aktouf, O. op-cit, p

جدول رقم(09): الأسئلة الضرورية من أجل وضع نظام لليقظة الإستراتيجية

تنظيم مراحل/سيرورة اليقظة الإستراتيجية	المشاكل المثارة
ملاءمة سيرورة اليقظة الإستراتيجية	هل هناك حاجة لليقظة الإستراتيجية
استهداف المعلومات	من هو الطرف/الفاعل الواجب مراقبته؟ ما الموضوع الذي له أولوية الاستهداف؟
المعلومات المتابعة	من نلاحظ؟ أي كفاءات؟ أي عمل؟ كيف ننتقي المعلومات المهمة؟
صعود المعلومات	من هم المستقبِلون؟ وبأية أدوات اتصال؟
معالجة المعلومات	أين نخزن؟ وما طبيعة التخزين(مركزي/ غير مركزي)؟ كيف نقيّم المعلومات المخزنة؟ كيف نستخرج/نختار المعلومات المخزنة؟ في أي شكل نعرض المعلومات المعالجة؟ كيف ننشر المعلومات المعالجة؟ لمن نرسل المعلومات المعالجة؟
الإجراءات المتخذة	كيف نسهل القرارات(تحضير إجابات)؟
تقييم السيرورة	كيف نشخص نظام اليقظة؟

Source :K. Rouibah, op-cit,p81

ويُنصح بألا يتم التقيد بقالب جامد في تنظيم اليقظة الإستراتيجية وتطبيق مراحلها، تفاديا لعدم مراعاة الخصائص المميزة للمؤسسة.

ومن أجل ذلك، اقترح N. Moinet & P. Darantière مجموعة من الخطوات يمكن القيام بها تنتهي إلى الشكل المناسب الذي تأخذه وظيفة اليقظة وأنشطتها. وذلك كالتالي[1]:

- وضع خريطة لتدفقات المعلومات:

الهدف من هذه الخطوة تحديد الفاعلين والأدوار المنوطة بهم في حركة المعلومات التي تدخل في اتخاذ القرار. ولهذا يتم القيام بمقابلات ونقاش مع المسؤولين الرئيسيين في المؤسسة بغرض:

- معرفة المعلومات الضرورية للوظائف والمهام ومقارنة الحاجات المعبر عنها مع المعلومات الموجودة فعليا؛
- تحديد مسارات حركة المعلومات الخاصة بالقرارات، ومقارنتها مثلا بالمنظام؛
- تقييم التأثير الحالي المستقبلي لثقافة المؤسسة على اليقظة.

- بدء دورة تجريبية لليقظة:

ويتم بواسطة تحديد موضوع أو جانب مستهدف(منافس، منتج، تكنولوجيا جديدة..) وجمع المعلومات الخاصة به ومن ثم معالجتها ونشرها. يتبعها اجتماع فريق من المحللين، تتمثل مهامهم الأساسية في التثبت من المعلومات ووضع معايير لتقييم أهميتها بالنسبة للمؤسسة، وإعطاء التفسيرات المناسبة لها في إطار السياق الذي وردت فيه، وأخيرا الخروج باستنتاجات أخيرة حول رهانات تلك المعلومات بالنسبة للمؤسسة.

والهدف من هذا التجريب هو بناء ذكاء جماعي في الاستفادة من المعلومات والتعاون بشأنها. وبالموازاة مع ذلك التجريب ينصح بإجراء مقارنة (معايرة) مع مؤسسات أخرى تبنت فعليا نظام لليقظة، وهذا يسمح بإثراء النظام الذي يُحضّر وتحفيز أصحاب القرار بشأنه.

---

[1] Voir : Moinet, N. & Darantière, P.«***Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau***», Market Management, 2007/4 Vol 7. P96 et suivantes

- التفكير في تنظيم اليقظة:

ينتج نظام اليقظة عن تقاطع منطقين:

– منطق وظيفي: يتمثل في إيجاد وظيفة لليقظة. إذا أُوكلت هذه الأخيرة إلى شخص وحيد قد يكون هناك عيب يتعلق بانغلاقه وعودته لتخصصه الأصلي(توثيق، إعلام آلي..). لذا من الأفضل تكوين فريق صغير(من 2 إلى 5 أشخاص)، مدمجين في خلية خاصة أو موزعين داخل المؤسسة ويعملون في إطار شبكة. ولتوضيح المهام والمسؤوليات يوضع دفتر أعباء حول الأعمال المطلوبة وتوزيعها وطرق العمل في اليقظة، ويبين كذلك تسيير مخزونات المعلومات وتدفقاتها بفضل وسائل التخزين، وكذا المعالجة والنشر.

– منطق ثقافي: ويهدف إلى البدء في أعمال شاملة من أجل تطوير وتنمية ثقافة جماعية للمعلومات (ملتقيات، إنشاء لجنة أو فريق نقاش بشأن اليقظة). وإذا كان المنطق الأول أشهرا، فإن المنطق أو الثاني تظهر ثماره بعد سنوات. ولكنه ضروري من أجل دوام سيرورة اليقظة ونجاحها.

إذا كانت الطرق التنظيمية والتطبيقات الإدارية قابلة للنقل وللاستنساخ نظريا من مؤسسة إلى أخرى، فإن الصعوبات التي تظهر حين البدء بالعمل على تجسيدها، والحلول التي توضع لتجاوزها، هي محددات رئيسية لمدى نجاحها. وتتعلق تلك الصعوبات في الغالب بالجانب البشري، وتحديدا في الثقافة السائدة داخل المؤسسة.

وبالنسبة لثقافة المعلومات، فقد عرفها E. Pateyron بأنها:"القيم والميول والسلوكيات التي تؤثر في طريقة إدراك(فهم) المعلومات، وجمعها، وهيكلتها، والاتصال والاستعمال"[1].

[1] Pateyron, E. op-cit. p113

وعمقت B. Juanals هذا المفهوم، وهذا باقتراحها بأن ثقافة المعلومات تتطلب توفر كفاءات تتعلق بالتحكم في الدخول إلى المعلومات واستعمالها بفعالية، والاستغلال المستقل والمبدع للمعلومات والذي يمكن أن يصل حد بناء أو تشكيل المعارف، ثم معرفة الاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية(إدماج اجتماعي).

أي تتدرج ثقافة المعلومات من الدخول إلى المعلومات ومعالجتها، إلى الاستعمال الرشيد لها، ثم الوصول إلى إدماجها في إطار ثقافة عامة واستخدامات اجتماعية[1]. ويمكن، حسب D.A Marchand، التمييز بين أربع أنواع من ثقافة المعلومات في المؤسسة، كما هو ظاهر في الجدول التالي:

جدول رقم(10): تعريف ثقافات المعلومات

الثقافة الوظيفية	يتم استخدام المعلومات في التسيير كمؤشر على التأثير والسلطة.
ثقافة الاكتشاف	يكون المسيرون والعاملون منفتحون على الأفكار الجديدة لمواجهة الأزمات أو التغيرات، ويبحثون عن الوسائل المناسبة.
ثقافة التساؤل	يعتبر المسيرون والعاملون المعلومات كوسيلة تساعد على الفهم الأفضل وإيجاد الحلول من أجل التكيف مع التوجهات والنزعات المستقبلية
ثقافة التقاسم	يرى المسيرون والعاملون أن المعلومات تساعدهم على تحسين أدائهم (خاصة في حالات المشاكل والفشل).

Source : Marchand, D.A In : Pateyron, E. op-cit, p116

إن تشكيل ثقافة مؤسسة مناسبة لممارسة نشاط اليقظة هو أمر ممكن ما دامت تلك الثقافة ليست معطى جاهزا وثابتا، لأن المنظمة، حسب K. Weck (وثقافتها أحد المظاهر المصاحبة لوجودها)، "تكون في حالة حركة دائمة وتشكيل وإعادة تشكيل بسبب التفاعلات المتعددة فيها:

[1] Simonnot, B. «***Culture informationnelle, culture numérique :au-delà de l'utilitaire***», Les Cahiers du numérique, 2009/3 Vol 5, p28-29

الاتصال، التفسير، التكيف"[1]. ولهذا يتطلب إنجاح نشاط اليقظة أن تباشر المؤسسة في عملية تشكيل ثقافة داخلية ملائمة لذلك النشاط، باستخدام الاتصال الداخلي.

كما أن جعل المعلومات قابلة للاستغلال استراتيجيا لا يكون إلا باتصال داخلي مناسب[2]. "ذلك أن اليقظة وآلياتها المختلفة تتطلب إدارة بالمشاركة بفضل إرادة تسعى إلى إعطاء اليقظة معنى حقيقيا"[3]، بمعنى إشراك أو انخراط جميع الأطراف والفاعلين في المؤسسة بصفة المشاركة وليس التبعية.

إن ما تم ذكره يتطلب دعم وانخراط الإدارة العليا في تهيئة الثقافة المناسبة، ومساندة جميع مراحل اليقظة أثناء ذلك وبعده. ذلك أن هذا الدعم والانخراط من طرف الإدارة العليا هو عامل نجاح أساسي للمراقبة[4].

بعد دراسة قامتا بها، واقترحتا البدء في نشاط اليقظة في شكل مشروع، قامت I. Tambora & Z. Mamlouk بتصنيف لعوامل النجاح الأساسية لنظام اليقظة(FCS) في شكل فئات: العوامل التنظيمية، العوامل البشرية، العوامل المادية. والجدول الآتي يبين فئات تلك العوامل.

---

[1] Moinet, N. «***De l'information utile à la connaissance stratégique :la dimension communicationnelle de l'intelligence économique***», Communication et organisation, 2009/35, p221 [En ligne : http://communicationorganisation.revues.org/855]

[2] Ely, F. «***Intelligence économique et communication interne***», Communication et organisation, 2012/42, p96 [En ligne: http://communicationorganisation.revues.org/3881]

[3] Moinet, N. «***De l'information utile à la connaissance stratégique : la dimension communicationnelle de l'intelligence économique***», ibidem

[4] Cohen, C. ***Veille et intelligence stratégique***. op-cit, p194

جدول رقم(11): العوامل الأساسية لنجاح مشروع لليقظة الإستراتيجية مرتبة حسب فئاتها

الفئات	العوامل الأساسية للنجاح(**F**acteur **C**ritiques de **S**uccès)
العوامل التنظيمية	1. تحديد محيط لنظام اليقظة: البدء بنطاق ضيق، ويتم توسيع الحدود لاحقا حسب التعلم. 2. تنشيط سيرورة الإبداع وأنشطة البحث والتطوير في المؤسسة سيديم نشاط اليقظة الإستراتيجية. 3. الاهتمام بجودة التفاعلات ما بين الأعضاء داخل محيط اليقظة الإستراتيجية. 4. تطوير التعلم الفردي والجماعي فيما يخص اليقظة الإستراتيجية لدى الأعضاء في محيطها. 5. تنظيم وترسيم مراحل اليقظة: تحديد المهام، وضع وثائث من أجل أمثلة خطوات اليقظة الإستراتيجية وتسيير الاتصال ما بين كافة أعضاء النظام الخاص بها. 6. ضمان وجود ثقافة وقيم ملائمة لنجاح المشروع: ثقافة مشاركة وتقاسم للمعلومات.
العوامل المرتبطة بالموارد البشرية	1. دعم المشروع وإثبات ذلك بتوجه وإرادة للعمل يظهرها المسيرون. 2. التحفيز الدائم للمتدخلين في نظام اليقظة الإستراتيجية وتشجيع الشفافية والاعتراف. 3. تعيين مسؤول عن مشروع اليقظة الإستراتيجية: المنشط، الذي سيكون مسؤولا للموارد المخصصة وعن مساعدة جميع الأعضاء بتجنيدهم وعن ضمان مناخ تعاون واتصال. 4. إنجاح انخراط الأعضاء في النظام المستقبلي، في تطوير مشروع اليقظة الإستراتيجية. 5. المساهمة، ما أمكن، في تخفيض "قصر النظر الإداري" للمسيرين بتبني نظرة مستقبلية. 6. القيام بحملة إعلام واتصال تسبق مشروع اليقظة لتحضير وتحسيس الأشخاص المعنيين. 7. تنظيم تكوين ملائم للأدوار التي سيؤديها أعضاء النظام المستقبلي.
العوامل المادية	1. الاستخدام الملائم لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بما يسهل جمع وتخزين واستغلال المعلومات الاستباقية المفيدة لمراحل اليقظة الإستراتيجية. 2. اقتراح أجهزة تدعم التفاعلات العرضية، مناسبة لطبيعة المعلومات والتعليقات المتبادلة.

Source : Boulifa Tambora, I. & Ben Ammar Mamlouk, Z. «***Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique***», La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n°237-238, p192

خلاصة:

تطرقنا لمفهوم اليقظة الإستراتيجية، وللتطور التاريخي لمراقبة البيئة والمفاهيم المرتبطة بها، بالإضافة إلى الأنواع المختلفة لليقظة والتي تتعلق بجوانب بيئتها الخاصة وبيئتها العامة، وقد أظهرنا جدوى اليقظة وأهميتها في نوع الأدوار والمهام التي يمكن أن تحققها، متمثلة أساسا في الاستباق وتخفيض عدم التأكد.

وإذا كان محور اهتمام اليقظة هو المعلومات، فإن نشاط اليقظة يتركز على المعلومات بمختلف أنواعها ومصادرها، ولكن بشكل خاص تلك التي لها طبيعة إستراتيجية، وتكون ذات فائدة ولا غنى عنها في الاستباق(الإشارات الضعيفة). وهذا بما يخدم استغلالها للفرص المتاحة وتجنبها للتهديدات والمخاطر الناجمة عن التحولات الجارية أو المتوقعة.

ومن أجل الابتعاد عن الممارسة العشوائية أو المناسباتية لنشاط إستراتيجي كاليقظة، يتوجب وضع نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية، في مكانة تنظيمية تناسب خصوصية المؤسسة، وترصد له الموارد البشرية والموارد المالية وكذا التقنية المطلوبة للقيام به.

إن نجاح اليقظة الإستراتيجية يقاس بدرجة مساهمتها في استفادة المسيرين من المعلومات التي توفرها في اتخاذ القرارات المناسبة، والقيام بعمليات التغيير الضرورية لاستباق التغيرات المستقبلية لبيئة الأعمال، إذا ما أظهرت قدرة على التكيف. ويتطلب ذلك توفر مجموعة من الشروط اللازمة أو العوامل الأساسية، تنظيمية، بشرية، وتقنية. وفي الواقع فإن نجاح اليقظة ونظامها لا يتوقف على تلك العوامل الأساسية فقط، لأنها شروط لازمة لكنها غير كافية.

وقبل التطرق لمقومات الاستباق والقدرة على التكيف، أو لشروط الكفاية الواجب توفرها ليتحقق نجاح وظيفة اليقظة للحث على التغيير المناسب، قبل ذلك تتوجب دراسة التغيير ذاته في المؤسسة الاقتصادية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

اليقظة والتغيير في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

إن المؤسسة باعتبارها نظاما من نظام أشمل هو بيئتها، تنزع نحو مواكبة تلك البيئة أو أحد أجزائها أو مكوناتها، إذا ما حدثت فيها تغيرات أو تحولات ذات تأثير حالي أو مستقبلي على أنشطتها وبقائها. وبيئة الأعمال أصبح لها من الخصائص، وعلى النحو الذي تطرقنا إليه في الفصل الأول من هذا البحث، ما يجعلها في حالة تحول دائم وبشكل يصعب معه التنبؤ به.

تضطر التغيرات التي تشهدها البيئة في جوانبها كافة المؤسسات إلى أن تجري تغييرات تقصد بها أن تواكب تلك البيئة في أوضاعها الجديدة، أو حتى تستبق–بإجراء التغيير المناسب أيضا– ما ترى أنها أوضاع يُحتمل أن تحل، وتصبح أمرا واقعا في المستقبل القريب أو البعيد.

إن إدراك الإدارة لتغيرات بيئتها، وما تأتي به من فرص وما قد ينجم عنها من تهديدات، يكون بحسب طبيعة وجودة المعلومات الواردة من البيئة. ونظام اليقظة الإستراتيجية هو أداة معلوماتية تسمح للمسيرين بالإطلاع الدائم على مستجدات بيئة المؤسسة، ما هو واقع فيها أو يوشك أن يكون وما هو متوقع.

وتظهر قوى التغيير من خلال المعلومات الواردة من البيئة، ولذلك فإن عمليات التغيير التي قد تقررها إدارة تستند بشكل رئيسي على تلك المعلومات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية لمتخذي القرار، وتنشر لكافة المعنيين في المستويات والوظائف المختلفة.

وإذا كانت الغاية النهائية للتغيير في المؤسسة هي تحقيق التكيف والاستباق، فهناك مجموعة من الخصائص التي تميز القدرة التنظيمية المؤسسة على التغيير، وتساعدها على بلوغ تلك الغاية. ويمكن النظر إليها كشروط ضرورية، بالإضافة للحصول على المعلومات من البيئة الخارجية بواسطة نظام اليقظة الإستراتيجية.

وبناء على هذا، سوف نتناول في هذا الفصل:

- الإطار النظري للتغيير؛
- دور معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير؛
- التكيف والاستباق والقدرة التنظيمية على التغيير؛
- معلومات اليقظة الإستراتيجية ومحددات أخرى للتغيير.

1.3.الإطار النظري التغيير:

نجد في أدبيات إدارة الأعمال مدخلين أساسيين لدراسة التغيير التنظيمي. الأول يهتم بخصائص التغيير، من حيث ما يسبقه(الدوافع)، وما يأتي كنتيجة له بالنسبة للمؤسسة. ويتعلق الأمر بإيجاد التنظيم، الأمثل ما أمكن، أو وضع الطريقة أو الهيكل الأكثر تكيفا مع سياق معطى(مدخل موقفي)، والمهم هو تبيين ضرورة التغيير وإظهار فائدته. أما الثاني فيتركز حول دراسة التغيير من حيث هو سيرورة[1](خطوات عملية موجهة ويمكن التحكم بها).

وفي ما يتعلق بالدراسات النظرية الخاصة بموضوع التغيير، نجد نظريات تنطلق من مسلمة مفادها أن التغيير يمكن توجيهه، كما نجد نظريات أخرى تفيد بأنه من الأفضل التحضير له. لكنها تشترك جميعا في فكرة إمكانية القيام بتسيير أو إدارة التغيير. في المقابل نجد كتّابا آخرين ناهضوا هذه الفكرة، ورأوا أنها مستمدة من المذهب العقلاني(Rationalisme)، وذكروا حدود هذا التصميم للعمل الإداري. ويرى Clemer1995 أن"مفهوم إدارة التغيير يستند على المنطق نفسه، الخطير في جاذبيته، الذي كان يستند إليه مفهوم التخطيط الإستراتيجي..إن التغيير لا يمكن أن يُسيّر. يمكن أن يتم تجاهله، مقاومته، خلقه أو المشاركة فيه، لكن لا يمكن تسييره أو جعله يتقدم باستخدام سيرورة منظمة"[2].

وفي هذا الفصل سنحاول إثبات العلاقة التي افترضنا وجودها ما بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير في المؤسسة، من حيث مساهمة معلومات نظام اليقظة في إحداث التغيير. أولا بالنظر

---

[1] Liarte, S. «***Théories évolutionnistes et changement organisationnel***», Soparnot, R. (coordinateur), ***Le management du changement***, Paris : Vuibert. 2010. p17

[2] Soparnot, R. «***Vers une gestion stratégique du changement : perspective par la capacité organisationnelle de changement***», Management & Avenir, 2009/8 n°28, p107

ومن أجل تفصيل أكثر في الانتقادات الموجهة إلى إمكانية التخطيط في إدارة التغيير أنظر مثلا:

- Taskin, L. et de Nanteuil, M. (sous la direction), ***Perspectives et critiques en management***, Bruxelles : De Boeck. 2011. p100 et suivantes

إلى التغيير من حيث مقدماته(دوافعه) وكذا النتائج المترتبة عن إحداثه(السياق)، وثانيا، في الجوانب التي يمسها التغيير، وتتابع خطوات تنفيذه، وأدوار الفاعلين فيها (محتوى التغيير).

وسيكون هدفنا الأساسي إثبات وجود العلاقة، وبعد ذلك تحديد التأثير الذي يحدثه نظام اليقظة الإستراتيجية كمزود بالمعلومات التي مصدرها بيئة المؤسسة، سواء بالنظر إلى التغيير كمقدمات ونتائج (المدخل الأول)، أو باعتباره سيروة لها خطوات ومراحل، كما لها قوى دافعة وأخرى مقاومة(المدخل الثاني).

1.1.3.مفهوم التغيير:

ليس من السهل وضع مفهوم محدد ونهائي لأي عملية أو ممارسة أو خاصية تنظيمية، والتغيير من بينها، تتميز المقاربات والمداخل المتبعة لدراستها، وبالتالي الإسهامات الفكرية والعملية حولها، بالتعدد والثراء. ومن أجل ذلك لن يكون هدفنا هو البحث عن ذلك المفهوم المحدد والنهائي للتغيير، بقدر ما هو تطرق لجوهره وإحاطة بالخصائص الرئيسية له، والتركيز على ما يتعلق بموضوع بحثنا على وجه الخصوص.

إن التعريف المعطى للتغيير، والذي مفاده "أن التغيير هو بمثابة العبور(المرور، الانتقال) من حالة توازن إلى أخرى، ومن نموذج متقادم إلى آخر متكيف"[1]، يحيلنا إلى التغيير كعملية تستهدف وضعا تكون فيه المؤسسة في حالة توازن، أو تكيف، مع عوامل داخلية أو خارجية، بعدما وجدت نفسها، أو قبل أن تجد نفسها، في حالة اختلال توازن أو نقص في التكيف مع تلك العوامل، مما يجعلها تواجه مشكلات وصعوبات تعيق استمرارها، وتضطرها إلى أن تتغير لأن "نموذجها" أصابه التقادم ولم يعد مجديا.

[1] Détrie, J-P. (sous la direction). ***Strategor* : *politique générale de l'entreprise***. 3éd, Paris : Dunod. 2002, p341

وهذا تحديدا ما يركز عليه تعريف آخر أُعطي للتغيير التنظيمي، حيث أنه "عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات"[1]. وتواجه المؤسسة المشكلات، من وجهة النظر هذه إلى التغيير، عندما لا تتوافق الطرق المتبعة في إدارتها، وكذا بعض خصائصها وعواملها الداخلية، مع متغيرات البيئة والفاعلين فيها.

والتغيير على هذا النحو ما هو إلا "طريقة مختلفة للقيام بالأشياء، تعديل دائم، قد يمس الهيكل، التكنولوجيا، العاملين في منظمة ما، ويحدث كرد فعل على انحراف/تباعد تم إدراكه"، وقد يكون تلقائيا أو عفويا، لكنه غالبا ما يحدث بشكل مخطط له، ويطلق عليه عندها مصطلح تغيير مخطط له، ويعني:"نشاط تغيير بنية مسبقة ولغاية محددة، ينتج عن جهود وكيل التغيير، ويكون كرد فعل على انحراف تم إدراكه. ويكون الهدف الأساسي للتغيير المخطط له زيادة قدرة المؤسسة على التكيف مع تطورات بيئتها"[2].

ويتم التركيز في إعطاء مفهوم للتغير المخطط على كونه يهدف بشكل أساسي إلى الخروج من حالة انحراف أو فجوة بين وضعية المؤسسة والحالة الجديدة لبيئتها، أو تفادي ذلك قبل أن يكون أمرا واقعا. وعلى هذا فهو "يحدث بصورة مقصودة وجهود واعية من قِبل جهة معينة، ويكون في الغالب استجابة (رد فعل) مباشرة لإدراك الفرد، أو جهة ما، بأنه يوجد–في مستوى أداء المؤسسة– فجوة بين وضع مرغوب ووضع راهن"[3].

ويعتبر التغيير في المنظمات عملية طبيعية يتطلبها نمو المؤسسة وانتقالها من مرحلة إلى أخرى في دورة حياتها، وتتحول المؤسسة من مستجيب للأحداث(réactive) بعد وقوعها، إلى

---

[1] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير**. عمان: دار كنوز المعرفة. 2007. ص21

[2] Robbins, S. et Judge, T. ***Comportements organisationnels***, traduit de l'anglais par : Marty, S. 14éd. Paris : Pearson Education. 2011. p614

3 حسين حريم، **السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**. ط 3. عمان: دار الحامد. 2009. ص372

مبادرة(proactive). ويعتمد في تلك الاستجابة على التخطيط الواعي والاستعداد المسبق، ولا يمكن للتغيير أن يتم إلا إذا توفرت نية التغيير لدى الإدارة العليا بما يجعل المؤسسة أكثر استجابة للتغيرات والضغوط التي تنشأ في البيئة الخارجية[1].

إن التعديلات في هيكل وتنظيم المؤسسات لتصبح أكثر تفاعلا، وأفضل استجابة، لتطلعات زبائنها أو تخفيض الأسعار، تخفيض زمن الدورة، التوسع في الإبداع، وضع طرق جديدة للإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة المصاحبة لإعادة الهندسة، وتبني الـ(NTIC)، خاصة المرور إلى الـ internet وintranet، يفسر ويشرح تسارع التحولات والتغييرات التي تشهدها المؤسسات في الوقت الحاضر[2].

وتترافق مع مصطلح التغيير التنظيمي أحيانا، وتتداخل معه، مصطلحات أخرى قريبة منه، وهي: التطوير التنظيمي، إعادة التنظيم، إعادة الهيكلة، إعادة هندسة الأعمال(الهندرة reengineering).

والتطوير التنظيمي هو"مدخل للتغيير المخطط له يعتمد على أعضاء المؤسسة وموجه أساسا للميول والقيم، ويمثل تمهيدا، أو ترافقا، مهما ليكون الأمر مهيئا للتغييرات الممكنة التي تخص المؤسسة برمتها في المدى الطويل، وهذا يسمح بالتكيف السريع وبأكثر فعالية بالنسبة للتوجهات الجديدة، وهو يتعلق أساسا بتعديل الثقافة التنظيمية"[3]. إلا أن ما يميز التطوير التنظيمي فعلا هو اعتماده على المعارف السلوكية، فالتطوير التنظيمي، حسبR. Beckhard هو"جهد مخطط وواع

---

[1] ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات: منظور كلي**. عمان: دار المسيرة. 2013. ص340

[2] Brilman, J. et Hérard, J. ***Les meilleures pratiques de management***, 6éd, 2ème tirage, Paris : Éditions d'Organisation. 2008. p487

[3] Robbins, S. et al, **Management : *L'essentiel des concepts et pratiques***, traduit de l'anglais par : Douphis, P-O. et al, 7éd, Paris : Pearson Education. 2011. p223

على مستوى المؤسسة، تقوم به الإدارة العليا لزيادة فعالية المؤسسة وسلامتها من خلال التغير المخطط في عمليات المؤسسة باستخدام معارف علم السلوك"[1].

رغم أن الكثير من الباحثين ينظرون إلى كل من التغيير والتطوير المعنى نفسه، إلا أن هناك فرقا بين التغيير المنظمي والتطوير التنظيمي[2]، وأبرز ما يذكر في مجال التفرقة بينهما أن التغيير عملية تحويل أو تبديل كلي أو شامل يستهدف المؤسسة بكليتها، أما التطوير فهو عملية تحويل أو تبديل جزئي، فالتطوير يحمل من التغيير نسبة معينة تختلف باختلاف عدة معطيات، لكن التغيير يشمل كل جوانب المؤسسة، كما أن التغيير هو استجابة مخططة أو غير مخططة للظروف البيئية الداخلية والخارجية من أجل مواكبتها أو التأثير فيها، فهو إذن نوعان: النوع الأول هو التغير المخطط، أما الثاني فهو التغير العشوائي، ويعتبر التطوير التنظيمي أحد أشكال وأنماط النوع الأول(التغير المخطط)، فالتطوير التنظيمي هو نشاط أو جهد طويل المدى لإدخال التغيير بطريقة مخططة، وفي حين أن التغيير يشمل المؤسسة ككل دون حصر أو استثناء، نجد أن التطوير عادة ينصب على المجالات البشرية دون غيرها.

من ناحية أخرى عادة ما يعتمد التطوير التنظيمي في إحداث التغيير المخطط على توظيف تقنيات علم السلوك، مثل تقنيات تشكيل السلوك، الاجتماعات المشتركة للجماعات، قياس وتقييم الأداء، تدريب الحساسية وغيرها من التقنيات المستقاة من المعارف السلوكية الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتنمية مهاراتهم في التعامل، والثقة في النفس، المبادئ، الابتكار، وغيرها من الاعتبارات السلوكية، بالمقابل يرتكز التغيير على أساليب وتقنيات وأدوات أخرى

---

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص136

[2] انظر: بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**. عمان: دار المسيرة. 2009. ص ص56-57

مختلفة، نوعية وكمية، منها الأساليب المالية والمحاسبية، الأساليب التقنية والإحصائية مثل تحليل الأعمال وتصميمها، ضبط الجودة، كما يعتمد على الأساليب السلوكية.

وتتمثل إعادة التنظيم في الجهود الهادفة إلى تحسين أداء الجهاز الإداري من خلال إعادة النظر في توزيع الاختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والاتصالات فيما بينها، ونمط التبعية الإدارية للحد من تداخل الاختصاصات والحيلولة دون الازدواجية في العمل[1].

أما إعادة الهيكلة فهي طريقة تعتمدها المؤسسات لتغيير موقعها المالي، وتعتمد أساسا على تقليص الحجم. وتتشابه إعادة الهيكلة وإعادة هندسة العمليات في كونهما إعادة تصميم لأجزاء في المؤسسة وتصحيح جوهري في المسار، إلا أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلي للمؤسسة ووظائفها الأساسية في حين تركز إعادة هندسة العمليات (الهندرة) على الجوانب التنفيذية كالعمليات والمهام والإجراءات الخاصة بالعمل.

وتمثل الهندرة طريقة إدارية متقدمة، تتجاوز الأساليب والتقنيات الإدارية التقليدية والإنسانية والسلوكية، كما تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة والإدارة بالأهداف والمعلوماتية والمعرفية. إنها إعادة تفكير مبدئي وأساسي وإعادة تصميم جذري للعمليات والمراحل وصولا إلى تحقيق إنجازات وتحسينات فائقة في الجودة والتكلفة والسرعة والمرونة، وهكذا فإن الهندرة تعني[2]:

- إعادة تفكير أساسي في مستوى العمليات؛
- تغيير جذري في الأساليب والإجراءات؛
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية؛
- تحسينات في تقديم المنتجات.

---

[1] طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، **التطوير التنظيمي–مدخل تحليلي**. عمان: دار وائل للنشر. 2010. ص44

[2] المرجع نفسه، ص ص 43–44

2.1.3.مجالات التغيير التنظيمي:

لا يقتصر إحداث التغيير التنظيمي على مجال أو جانب دون مجالات أو جوانب أخرى، ولكنه قد يمس واحدا أو أكثر من المجالات التي ترى إدارة المؤسسة بأن تعديلها ضروري من أجل الوصول إلى التحسين والتكيف المطلوبين.

وهناك عدد من المجالات التنظيمية، التي قد يشملها التغيير، حددها Hodge et al. كالآتي[1]:

- الأهداف والإستراتيجية: معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والإستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
- الأفراد: تخفيض قوة العمل أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.
- السلع والخدمات: تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.
- التكنولوجيا: الهدف هو زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مرونة التصنيع.
- تغيير المهام والوظائف: تحسين الفاعلية التنظيمية بواسطة تحسين الاتصال بين العاملين وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.
- الهياكل التنظيمية: إبراز توجهات التحجيم والتسطيح واللامركزية وإعادة تصميم مستويات الإدارة والمنظمات الرقمية والمنظمات المتعلمة والهياكل غير الرسمية.
- ثقافة المؤسسة: مجموعة القيم والمعتقدات والاتجاهات التي توجه سلوك الأفراد العاملين، والتي ينتج عنها من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

---

[1] ناصر جرادات وآخرون، **إدارة التغيير والتطوير**. عمان: إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة. 2013. ص35

كما يمكن عرض المجالات/الجوانب التي قد يمسها التغيير على الشكل التالي[1]:

▪ التغيير على مستوى الإستراتيجيات: مع تزايد الاهتمام بالتغيير المخطط منذ الستينيات حاول الكثير من الباحثين في مجالات التغيير التنظيمي تطوير إستراتيجيات متنوعة لتحقيق التغيير المخطط والواعي في المؤسسات، وذلك من خلال جمع الجهود والطاقات، وكسب الدعم والتأييد للتغيير التنظيمي، ومن ثم إحداث التغيير وتقييم نتائجه، لذلك تسعى منظمات الأعمال عادة إلى إجراء التعديلات والتغييرات على إستراتيجياتها وذلك لتحقيق التوافق مع التغيرات البيئية المحيطة بها.

ونجد عند بعض الكتّاب أن استخدام(التغيير الاستراتيجي) إنما "يتم للتعبير عن مرحلة من مراحل إدارة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة(غالبا ما تكون في مرحلة التنفيذ، وهي المرحلة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، وذلك عندما يتجه التفكير لمرحلة تنفيذ الإستراتيجية على أرض الواقع)"[2]. إن التغيير الإستراتيجي قد يمس جانبا أو أكثر من إستراتيجية المؤسسة، لكنه ليس جزءًا من مرحلة التنفيذ، فكونه يأتي بعد التنفيذ فهذا طبيعي، وهو المفترض، لأن التغيير مهما كان نوعه أو مجاله هو في النهاية محاولة انتقال من حالة موجودة بالفعل إلى حالة أخرى مرغوبة، لكن هذا لا يعني بالضرورة أنه جزء منه، وإلا أصبح مجرد تعديل إجرائي أو تصحيح طفيف لا يؤثر بقوة في الإستراتيجية والتوجهات التي تبناها المؤسسة وتعمل على تجسيدها.

---

[1] انظر كلا من:

- بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص68
- فيليب سادلر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة: علا أحمد إصلاح. القاهرة: مجموعة النيل العربية. 2007. ص ص 332-334

[2] حسن مختار، **إدارة التغيير التنظيمي**. ط2، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات. 2011. ص58

وفيما يتعلق بالرسالة والغايات التي تسعى إدارة المؤسسة إلى تحقيقها، ازداد تحول المؤسسات من التركيز على تحقيق أهداف تخص الربح ورفع قيمة الأسهم، إلى أهداف تراعي المؤسسات من خلالها مسؤولياتها تجاه المجتمع والأطراف المؤثرة والمتأثرة بأنشطتها. ويعكس هذا الاتجاه الضغط الشعبي المتنامي على مؤسسات الأعمال لكي تنتهج سياسات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، وسط مخاوف متصاعدة بشأن أخلاقيات مزاولة الأعمال بعد فضيحة Enron.

- التغيير على مستوى الهيكل التنظيمي: توزع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين العمال من خلال الهيكل التنظيمي، وقد تلجأ منظمات الأعمال أحيانا إلى إحداث تغيير داخل المؤسسة والذي يصاحبه تغيير على مستوى الهيكل التنظيمي، كإعادة تحديد المسؤوليات، وتوزيع مختلف لبعض الاختصاصات، أو حذف بعض الوحدات التنظيمية، وذلك بما يتماشى مع التغيرات الحاصلة.

وقد تشمل التغييرات على هذا المستوى:

– التحول من هيكل وظيفي إلى آخر قائم على المنتجات أو قطاعات السوق، أو اعتماد هياكل أكثر تفلطحا بإلغاء مستويات من الإدارة.

– تكوين فرق عمل مستقلة بدرجة كبيرة ومتعددة المهارات، وهذا باستحداث مجموعات عمل ينتمي أفرادها إلى خلفيات وظيفية ومختلفة ومبنية على المشروعات بدرجة أكبر.

– إحداث تغييرات في دور المدير أو المشرف، وهذا بمنح مجال أوسع من التفويض، تقريب اتخاذ القرار من القاعدة العريضة للهرم التنظيمي، أو نقاط التماس مع العملاء (غالبا ما يشار إلى ذلك باسم التمكين).

- التغيير على مستوى أنماط القيادة: لا شك أن نمط القيادة يؤثر في عملية التغيير، ويعتبر من أهم الوسائل في ذلك، وهذا من خلال التأثير المباشر فيما تقوم به من مهام وأدوار تغييرية أو بالتأثير غير المباشر بواسطة القدرة التي تبثها القيادة في العاملين التابعين لها. وفي بعض الحالات

قد تلجأ المؤسسة إلى تغيير النمط الحالي إلى نمط قيادي جديد من أجل إنجاح عملية التغيير. وفي هذا، تُظهر الأبحاث والدراسات أن مدخل المشاركة في السلطة هو المدخل المتبع في جميع تجارب التغيير الناجحة، بينما لوحظ أن التجارب الفاشلة قد استخدمت مدخل السلطة الفردية أو تفويض السلطة.

- التغيير على مستوى الثقافة والسلوك: توجه الثقافة المشتركة بين الأفراد، بمكوناتها المختلفة، سلوك الأعضاء، وتساعد على حل المشكلات. وتلجأ المؤسسة إلى إدخال التغييرات بشكل مستمر على ثقافتها من أجل تحقيق أهدافها على نحو أفضل.

ويتضمن التغيير على هذا المستوى سياسات أو برامج فيها صياغة جديدة للرسالة والرؤية والقيم، والتركيز على تغيير القيم والاتجاهات، وعمليات بناء الفرق وفق أسس وعلاقات جديدة، وإعادة إطلاق هوية المؤسسة.

ويقصد بالتغيير السلوكي تغيير سلوك العاملين ويعتبر هذا النوع من التغيير الأكثر صعوبة وتعقيدا، لأن الكثير من أبعاد السلوك غير منظورة وتختلف من فرد إلى آخر، وهناك ضرورة للتمييز بين أهداف التغيير السلوكي والقضايا أو المجالات التي تتطلب التغيير. أما أهداف التغيير السلوكي فتنحصر في هدفين رئيسيين هما[1]:

– تحقيق روح معنوية ورضا عاليين والاهتمام بدوافع العمل لدى الأفراد، وبنوعية حياة العمل التي توفرها المؤسسة للعاملين.

– نشر روح الالتزام لدى العاملين والولاء للمنظمة ولأهداف التغيير، حيث يعتبر الولاء لأهداف التغيير شرطا لنجاح أي عملية تغيير.

[1] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص223

وفيما يتعلق بهذه المجالات، التي يمكن أن يتم إحداث التغيير فيها، يمكن أن نورد الملاحظات التالية:

أ) تتفاوت مجالات التغيير فيما بينها من حيث الأولوية ودرجة الضرورة بحسب حاجة كل مؤسسة للتغيير وحالتها التي تظهر بعد إجراء التشخيص، ومنه لا يمكن أن يوجد ترتيب مثالي أو مفضل أو نهائي لمجالات التغيير موجه لكل مؤسسة؛

ب) بالنظر إلى المؤسسة من خلال المدخل النظامي، فإن التغيير الذي يمس أو يشمل مجالا أو أكثر(نظاما فرعيا) يؤثر بشكل أو بآخر في الأنظمة الفرعية الباقية المكونة للمؤسسة كنظام، وفي العلاقات القائمة بينها، كونها علاقات تبادلية وتفاعلية. ولهذا يجب الأخذ في الاعتبار أن أي تغيير في أحد الأنظمة الفرعية، أو في العلاقات التي تربط بعضها ببعض، سيكون له نتائج على باقي أجزاء النظام، وتكون تلك النتائج متفاوتة حسب شمول وعمق التغيير الذي تم إجراؤه.

3.1.3 .قوى التغيير والعوامل المسببة له:

درج الباحثون المهتمون بالتغيير التنظيمي على ذكر الأسباب أو العوامل التي تدفع إدارة المؤسسة إلى القيام بالتغيير، موزعة بين نوعين من القوى: قوى داخلية وأخرى خارجية. وسنتطرق إليها، ونذكر بعدها كيف أن اليقظة الإستراتيجية، بمختلف أنشطتها وبالمعلومات التي توفرها، تساهم في توليد أو تقوية بعض القوى الداخلية والخارجية الدافعة للتغيير.

1.3.1.3.القوى الداخلية الدافعة للتغيير:

ذكر حسين حريم العوامل الداخلية الخاصة بالمؤسسة، التي قد تمثل قوى تدفع نحو التغيير، أنها تتمثل في[1]:

- تغير في أهداف المؤسسة ورسالتها؛

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص373

- إدخال أجهزة ووحدات جديدة (الأتمتة الإدارية)؛
- ندرة القوى العاملة؛
- إدخال نظم معالجة المعلومات متطورة؛
- الاندماج والاستحواذ؛
- تدني معنويات العاملين؛
- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي؛
- حدوث أزمة داخلية طارئة؛
- تدني الأرباح.

ومما يمكن ملاحظته أن بعض العناصر المذكورة على أنها من العوامل المؤدية للتغيير هي في الحقيقة مظاهر للتغيير(تغير الأهداف والرسالة، الأتمتة الإدارية، الانتقال إلى الاعتماد على التكنولوجيا فيما يخص المعلومات)، وليست مقدمات داخلية له. إلا إذا كان المقصود هو أنها تمثل مظهرا من مظاهر التغيير وسببا لتغييرات أخرى مرافقة ومكملة أو لاحقة لها في الوقت ذاته، وعندئذ كان من الضروري التوضيح. ومع ذلك يبقى أن التداخل ما بين الأسباب والمظاهر والغايات النهائية للتغيير وعدم التفريق بينها، قد يُدخل المهتم بموضوع التغيير، باحثا كان أو مسيرا، في تفكير دائري.

ونجد ذكرا للعوامل الداخلية على نحو مختلف عند كتّاب آخرين، وذلك كما يلي[1]:

• وعي وإدراك المديرين بالتغيير: يعتبر هذا العنصر من أهم العوامل الداخلية، إذ تتمتع الإدارة بسلطة اتخاذ القرار مما يؤدي إلى إحداث التغيير بمبادرة ذاتية من القائمين على الإدارة، ويمكن أن تقرر الإدارة تحسين الجودة، إدخال تكنولوجيا حديثة، أو إطلاق منتج جديد؛

[1] ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص344

• زيادة طموحات وحاجات العاملين: عادة ما يتم اللجوء إلى التغيير كنتيجة لزيادة حاجات وطلبات العاملين، وبالتالي تغيير الأوضاع الحالية إلى أوضاع أفضل. وتعد طبيعة الموارد البشرية من القوى الداخلية الأكثر تأثيرا في قرار التغيير. فالمؤسسات "أصبحت تعمل في سياق متعدد الثقافات، وعليها أن تكيّف تسييرها للموارد البشرية مع أوضاعها القائمة، كما أصبحت تخصص موازنات أكبر للتكوين بغرض تحسين أداء عامليها، خاصة فيما يتعلق بالحواسيب والـ(NTIC)، وتفرض التغييرات كذلك بسبب التغيرات الاجتماعية لأن الحالة الاجتماعية ليست جامدة"[1].

وبالتركيز على ما يخص العنصر البشري، يمكن أن تكون الأسباب الداخلية الكامنة وراء التغيير[2]:

– إدراك الحاجة الماسة إلى إيجاد التنسيق والتوازن والتكيف بين مناخ المؤسسة من جهة واحتياجات الأفراد فيها من جهة أخرى؛

– الحاجة إلى تحسين وزيادة التعاون والتنسيق في العلاقات القائمة بين جماعات العمل؛

– انخفاض الروح المعنوية.

هذا بالإضافة للنمط الإداري المتبع، إذ يكون من الضروري تغيير الأساليب الإدارية وتطويرها باستمرار من أجل أن تنسجم مع التطورات والمستجدات، والشيء نفسه بالنسبة للهيكل التنظيمي.

• نمو المؤسسة وتطورها: تلجأ المؤسسة إلى تغيير أهدافها، إستراتيجيتها وأساليبها، بغرض النمو والتطور. وبالتالي فإنها تتكيف مع التطورات الجارية على المستوى الداخلي للمؤسسة أو الخارجي.

ونجد عند J. Brilman & J. Hérard سببا داخليا للتغيير لا يتم ذكره كثيرا، ألا وهو مجيء إدارة عامة جديدة أو إدارة قسم[3]. ذلك أن تغيير الإدارة كليا أو جزئيا قد يصاحبه تغير في فلسفة الإدارة

---

[1] Robbins, S.et Judge, T. op-cit, p613

[2] انظر: زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص35–36

[3] Brilman, J. et Hérard, J. op-cit, p488

ونمطها وأدواتها ونظرتها لعلاقة المؤسسة ببيئتها ومكانتها في السوق، والآفاق الجديدة التي يمكن أن الإدارة القديمة لم تكن مدركة لها (النظرة إلى البيئة وتغيراتها وما تتيحه من فرص وتتمخض عنه من تهديدات).

2.3.1.3.القوى الخارجية الدافعة للتغيير:

إن مصدر القوى الخارجية التي تدفع المؤسسة إلى القيام بالتغيير هو بيئتها الخارجية. تؤدي التغيرات والتحولات التي تطرأ على جانب أو أكثر من جوانب البيئة الخارجية للمؤسسة إلى ظروف وأوضاع مستجدة على المؤسسة مواجهتها والتعامل معها. وتتمثل تلك القوى–الأسباب–العوامل الدافعة في جملة من التغيرات البيئية تحدث مجتمعة أو منفصلة.

ويمكن ذكرها على نحو من التفصيل كما يلي[1]:

▪ التطور التكنولوجي: يحدث ذلك التقدم ويمكن الاستفادة منه في المنتجات أو في تجهيزات الإنتاج وغيرها. وإدخال العديد من وسائل التطوير والتحديث التقني يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، إذا تم إدخالها بنجاح.

▪ التغير في ظروف السوق: تفرض التغيرات في الاستهلاك من حيث الكمية والنوع، السعي الدائم للحصول على صيغ مختلفة تلبية لحاجات ورغبة المستهلكين، وهذا يعتبر مؤشرا مهما في استمرار المؤسسة وبقائها في السوق، خاصة إذا اعتمدت على تغيير وتطوير مجال أنشطتها وإحداث الأساليب المختلفة لجذب المستهلكين وتحقيق رغباتهم وحاجاتهم المتنامية.

▪ ازدياد حدة المنافسة: لم تعد المنافسة قائمة على الأبعاد التقليدية والمتمثلة أساسا في الأسعار وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة واستعمال قنوات التوزيع، أو

[1] ماجد عبد الهادي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص344–345

بعث منتج جديد من قبل مؤسسة معينة، مما يدفع البقية إلى البحث عن بدائل تمكنها من تحسين قدرتها وفاعليتها.

وعلى أهمية هذه العوامل، فإنها ليست كل ما يحدث في البيئة ويفرض التغيير على المؤسسة، لأنها تمثل البيئة التنافسية القريبة فقط، في حين أن هناك في باقي جوانب البيئة دوافع أخرى للتغيير في المؤسسة، ذكرها Robbins وآخرون، وتتمثل في[1]:

- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة؛
- الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية؛
- ازدياد الضغوط الممارسة من طرف الجماعات المؤسسة (حماية المستهلك، ...)؛
- تغيرات سريعة في أسعار المواد الخام ومدى توافرها؛
- حدوث أزمة خارجية طارئة؛
- الاندماج والاستحواذ والتحالفات؛
- عولمة الأسواق.

بعد هذا الاستعراض لمختلف القوى الداخلية والخارجية للتغيير، والتي يوضحها كذلك الجدول، يتوجب إبراز عدد من النقاط:

- يمكن أن تتزامن القوى الداخلية والخارجية في الظهور والتأثير، كما يمكن أن ينشأ بعضها عن البعض الآخر. فإدراك المسيرين أو مجلس الإدارة بضرورة التغيير، إذا اعتبرناه سببا داخليا، قد ولدته التغيرات البيئية، بمعنى هو قوة داخلية للتغيير نشأت عن قوة خارجية.

---

[1] انظر كل من: – حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص373

- Brilman, J. et Hérard, J.op-cit, p488

- تغير طبيعة الموارد البشرية(النظرة إلى العمل، التطلعات، الكفاءات،..) كقوة داخلية للتغيير يأتي في جزء منه نتيجة وعيها بما يحدث من تغيرات في بيئة المؤسسة، وفي المجتمع بصورة عامة.

- عملية الفصل ما بين القوى لا تتم إلا بغرض دراسي وتحليلي بحت، ففي الواقع تتداخل تلك القوى وتتضافر لتشكل دفعا مشتركا للقيام بالتغيير، والذي لن يكون–إذا تم القيام به–سوى استجابة لتلك القوى مجتمعة.

المصادر المختلفة والمتنوعة لقوى التغيير(وبالتالي المعلومات التي تملكها الإدارة عن حدّتها وتأثيرها) هي من يحدد، مع عوامل أخرى، التغيير/التغييرات المطلوبة، وكذا المجال/المجالات التي يتوجب أن تخضع للتغيير.

3.3.1.3.معلومات اليقظة الإستراتيجية وقوى التغيير:

نقترح في هذا الصدد المخطط التالي الذي يبين كيف أن التطورات والتغيرات في البيئة، كقوى دافعة للتغيير، تظهر من خلال المعلومات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية، وهذه المعلومات تجعل الإدارة تأخذ قرارا بالقيام بالتغيير، وهذا بطريقة مباشرة وأخرى غير مباشرة:

– أولا تعطي للإدارة بطريقة مباشرة صورة عما هو واقع في بيئة المؤسسة، أو في أحد جوانبها، وما يمكن أن يقع فيها، وبالتالي تصنع/تشكل إدراكا لدى المسيرين بضرورة القيام بالتغييرات المطلوبة استجابة وتكيفا مع تغيرات البيئة أو استباقا لها.

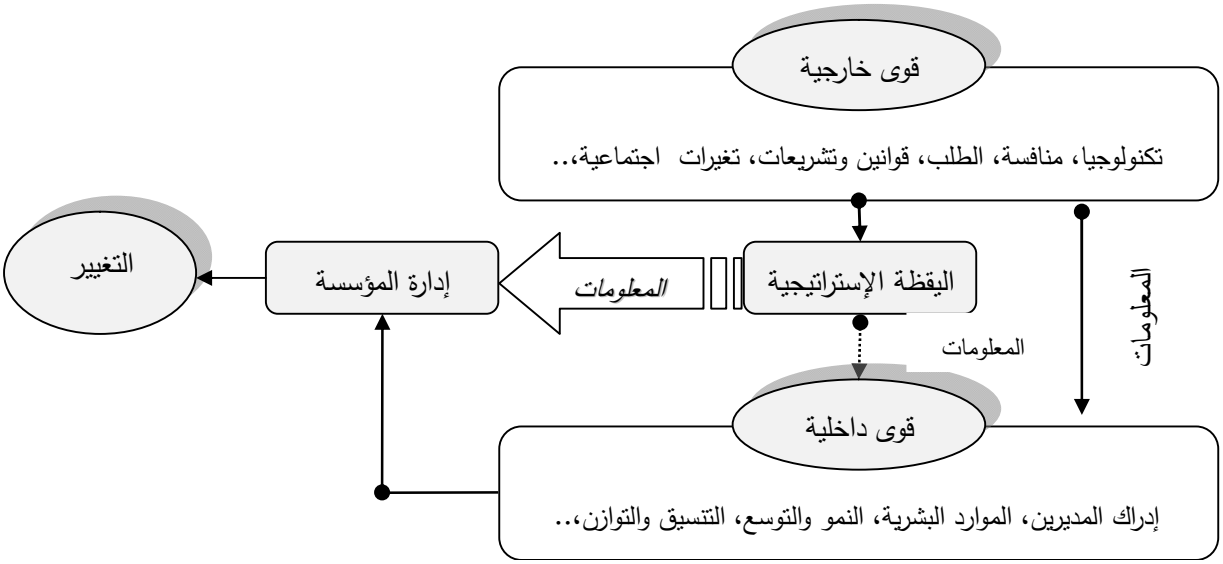
– ثانيا تولد أو تدعم بعض الاتجاهات الجديدة لدى الإداريين والعاملين في المستويات الوسطى والدنيا، وكذا طموحاتهم وتطلعاتهم. وتعدل المعلومات، الآتية من البيئة بمختلف جوانبها بواسطة نظام اليقظة أو بغيرها، وبمرور الزمن نظرتهم إلى العمل وإلى المؤسسة، ونمط الإدارة وطريقة

التنظيم وغيرها. ومنه فتلك المعلومات تدعم وقد تولد قوى داخلية دافعة للتغيير، وهي على هذا تؤدي بطريقة غير مباشرة إلى تبني الإدارة لقرار التغيير والمضي فيه.

ومن خلال المتابعة الواعية والمتواصلة لترقب ورصد التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتخطيط التغييرات اللازمة، يمكن للمؤسسات أن تصبح أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها، والاضطلاع بمهامها ومسؤولياتها، أي إحداث التغيير المبرمج والهادف[1].

إن معلومات اليقظة هي من تحدد للمسيرين أو توجههم إلى طبيعة التغيير المطلوب، من حيث ضرورته، ومجاله وعمقه وشموله. كما أن معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية، وبحسب طبيعتها، قد تدفع إلى القيام بالتغيير إما من أجل التكيف، وإما بغرض الاستباق. وبهذا تكون شرطا لازما، لكن لا يمكن الجزم بحتمية حدوث التغيير لمجرد ورود معلومات تفيد بحدوث تغير في البيئة (واقع أو متوقع) يجب على المؤسسة أن تقوم بالتغيير للتكيف أو للاستباق. وسيظهر لاحقا بأن هناك عوامل ومتغيرات أخرى تؤثر في عملية التغيير تكيفا أو استباقا (شروط كافية إلى إضافة شرط اللزوم المتمثل في المعلومات البيئية) وسوف نتطرق للبعض منها في إطار هذا البحث.

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص372



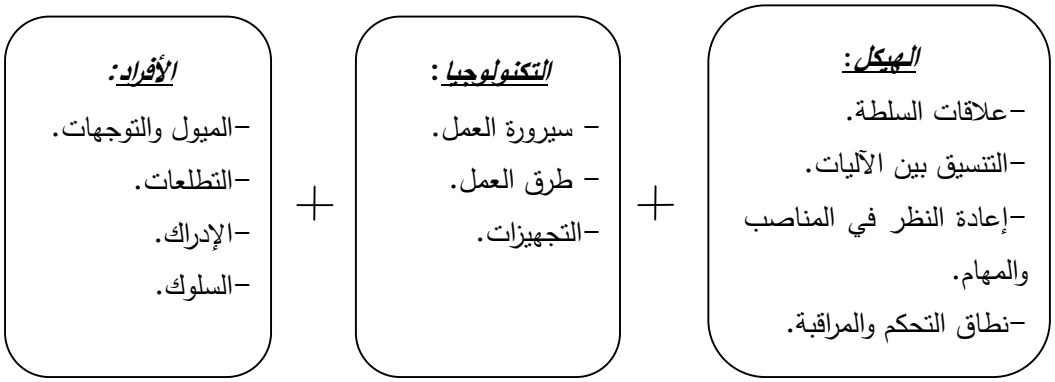
شكل رقم(16): اليقظة الإستراتيجية كدال على قوى التغيير وداعم لها

المصدر: من إعداد الطالب

4.1.3.**أنواع التغيير**:

توجد تصنيفات كثيرة لعمليات التغيير، ويجرى التصنيف تبعا لعدة معايير. ويمكننا أن نبدأ بتصنيف للتغيير يتميز بالسهولة النسبية، أي ذكر الأنواع المختلفة للتغيير حسب الجانب الذي يتم تغييره أو التغيير فيه.

والشكل الموالي يوضح الأنواع الثلاثة للتغيير باتخاذ المجال الذي يتم فيه كمعيار للتفرقة. ويتم التغيير في كل نوع من الأنواع الواردة في الشكل على النحو الذي ذكرناه في مجالات التغيير المختلفة. ويتميز هذا التصنيف بالوضوح والإشارة إلى كل العناصر التي قد تكون موضوعا للتغيير.



شكل رقم(17): الأنواع الثلاثة للتغيير

Source : Robbins, S. et al, op-cit, p216

كما يصنف التغيير حسب: درجة الشمول، المادي وغير المادي، السرعة التي يتم بها. كما يلي[1]:

- التغير الشامل والتغير الجزئي: بالاعتماد على درجة الشمول كمعيار يمكن التميز بين التغير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد، كتغيير الآلات والأجهزة والتغير الشامل الذي يمس كافة أو معظم الجوانب والمجالات. والمشكلة في التغير إذا كان جزئيا أنه قد ينشىء حالات عدم التوازن أو اختلال. ويحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.
- التغير المادي والتغير المعنوي: بالنظر إلى التغير بهذا المعيار للتمييز، ويكون هناك تغير مادي(التغير الهيكلي والتكنولوجي) يعتمد على طبيعة الظروف، والتغير المعنوي (النفسي والاجتماعي)، ويجب أن يتماشيا.
- التغير السريع والتغير التدريجي: وحسب معيار السرعة، نجد أن هناك تغيرا سريعا وآخر بطيئا. ورغم أن التغير التدريجي يكون أكثر رسوخا من التغير المفاجئ إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يكون حسب الظروف التي تمر بها المؤسسة.

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص ص28-29

إن التمييز ما بين الأنواع المختلفة للتغيير الذي هو أكثر شيوعا في دراسة التغيير هو الذي يعتمد على معيارين معا للقيام بذلك. إذ يمكن التمييز بين التغييرات حسب الوتيرة وحسب الأهمية[1]:

الوتيرة: قد يكون التغيير:

أ- تدريجي: بصفة تدريجية يتم الاعتماد على تنفيذه خطوة بخطوة وتجذيره ضمن ما هو موجود. هذا التغير يجلب التماسك واشتراك جميع الفاعلين.

ب- سريع: يوضع أو ينفذ دون انتقال، أي بصفة جذرية بين عشية وضحاها.

الأهمية:

أ- دنيا: يجرى على جزء فقط من الإستراتيجية، أو أنظمتها أو إجراءاتها، في هذه الحالة تكون المؤسسة مواكبة لبيئتها، لكن بعض الجوانب تستحق أن تكون أكثر تجانسا.

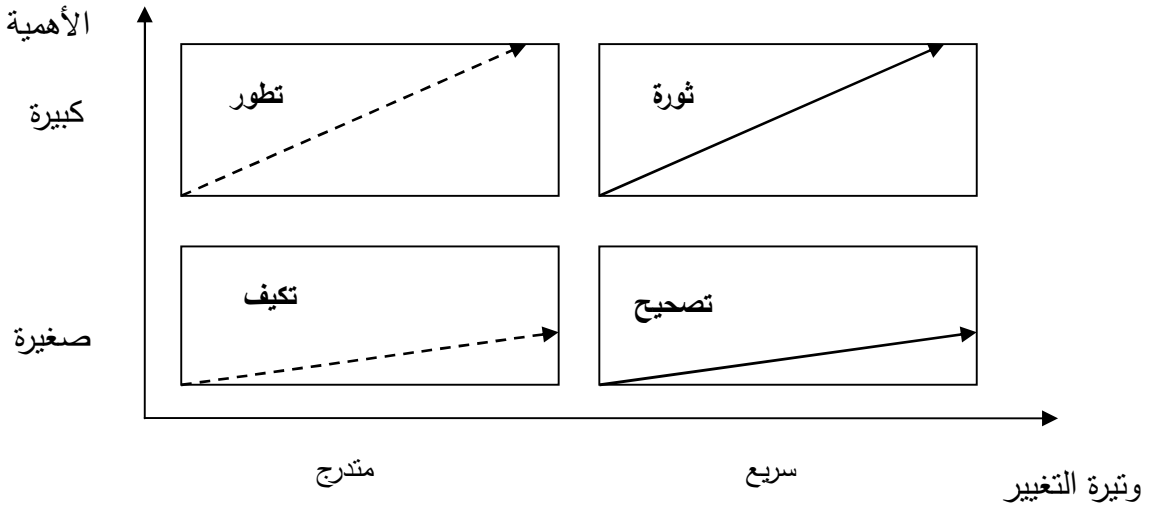
ب- عالية: يعتمد إعادة النظر في أسس المؤسسة، إستراتيجيتها وتنظيمها.

إن تقاطع هذين البعدين يسمح بتحديد أربع حالات من التغيير الإستراتيجي:

1. الثورة الإستراتيجية: توفق ما بين التغيير الجذري وتحوّل في إستراتيجية المؤسسة دون انتظار.
2. التطور الإستراتيجي: تغير له أهمية معتبرة يكمل مع الإستراتيجية الماضية لكنه ينفذ تدريجيا.
3. التصحيح الاستراتيجي: تغير صغير، لكنه ينفذ سريعا.

[1] Helfer, J-P. et al, op-cit, pp396-395

4. التكيّف الإستراتيجي: يتمثل في زرع تغير إستراتيجي محدود.



شكل رقم(18): مصفوفة التغييرات الإستراتيجية

Source : Helfer, J-P. et al, op-cit, p396

كما يمكن الاستعانة بمعيارين آخرين، وإن كان هناك تشابه بينهما وبين المعيارين السابقين، ألا وهما طبيعة التغيير (تدرّجي/جذري) ونطاقه، بمعنى درجتي العمق والشمول(إعادة ترتيب، تحويلي)[1].

إن تحضير الإستراتيجية هو بالطبيعة عبارة عن سيرورة تدرّجية، فالإستراتيجيات الحالية ترتكز على الإستراتيجيات السابقة، وهذا بطريقة تكيّفيّة، مع بعض التحوّلات الجذرية. ومن الأفضل للمؤسسة أن تتطور بشكل تدرّجي، بما يمكّن الأفراد من تكوين كفاءات جديدة، روتين، ومعتقدات. إن التغيير التدرجي قادر على منح الاندماج. وقد تكون مقاربة أكثر راديكالية ضرورية في حالات معينة، كحالة مواجهة المؤسسة لأزمة يتوجب عليها معها تغيير توجهاتها بسرعة.

وحسب ما يرى Metz، يختلف التغيير المتدرج عن التغيير التحولي أو التحويلي–الجذري– في كون الأول يتمثل في عملية متواصلة مكونة من عدة خطوات لا تعد كل واحدة منها ذات أهمية في حد ذاتها أو بمفردها، ولكن حينما تتجمع بعضها ببعض ينتج عنها تكامل كاف لأوضاع العمل

[1] Johnson, G. et al, ***Stratégique***, 8éd, Paris : Pearson Education. 2008. p613

المتغيرة وهي عملية بطيئة جدا في الأوضاع التنافسية الحالة، في حين أن الثاني هو تغيير جذري في الإستراتيجية والعمليات، وهو عملية تتطلب البحث في جميع الافتراضات والمهام والأساليب والهياكل التنظيمية والاستراتيجيات المهيمنة، ويأتي هذا النوع من التحول بتغييرات واسعة وعميقة تؤدي إلى تغيير شكل المؤسسة تماما بحيث لا يمكن أن تبقى على صورتها السابقة، ويحتاج هذا النوع من التغيير إلى عملية جادة ومركزة قد نستمر من ثلاثة إلى سبعة أعوام قبل أن تصل إلى المستوى المطلوب من الأداء العالي القادر على المنافسة[1].

وأمام هذه الوضعية تجد معظم المؤسسات نفسها في مواجهة حزمة من القرارات يتطلب تنفيذها إجراء تغييرات جذرية، وهذا النوع من التغييرات ينظم المؤسسة بكاملها ابتداءً من الهيكل التنظيمي ومرورا بالسياسات والنظم الإنتاجية والعلاقات وحتى الثقافة التنظيمية. نجاح تطبيق إستراتيجيات التحول الجذري واستدامتها في كافة الأحوال يعتمد على افتراضات أساسية هي[2]:

1-افتراض قدرة مدراء المؤسسات على التنبؤ الصحيح بالتغييرات البيئية المتلاحقة والمرتبطة بمنظماتهم وتلك التي قد تجلب لهم مجموعة فرص كما قد تجلب معها بعض التهديدات

2-افتراض توفر قيادات إدارية تتمتع بالذكاء والنشاط تمكنهم من تقييم المعلومات المتشابكة والمعقدة التي تتولد من التفاعل مع مثل هذه البيئات.

3-افتراض عدم إمكانية وصول المنظمة لمستوى الانتهاج الكبير بإتباع التغييرات التدريجية في كل الأحوال، وذلك لقصور الإداريين في التحكم الكلي في التغييرات الهيكلية غير المنتظمة في اقتصاديات الأعمال، مثل التقلبات الاقتصادية . والسياسية، والسوقية ون وإعادة هيكلة الصناعة.

---

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي**. عمان: دار اليازوري، 2009. ص312

[2] حسن مختار، مرجع سبق ذكره، ص121

وتتمثل الدوافع الأساسية والتي تدفع المنظمات لإتباع إستراتيجيات التحول الجذري أكثر من التغيير التدريجي في ما يلي[1]:

– التمدد البيئي: بيئة الأعمال والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في منظمات الأعمال هي نفسها تتغير وتتحول بصورة جذرية مما لا يجدي معه الاعتماد على التغييرات التدريجية، والتي تأخذ وقتا لا تسمح به بيئات الأعمال من هذا النوع. الأمر الذي يتطلب في المقابل إجراء تغييرات جذرية داخل هذه المنظمة.

– التمدد التنظيمي: تتحرك المؤسسات باستمرار خارج إطار الإستراتيجية التقليدية المرسومة لها حتى يتسنى لها مواكبة متطلبات بيئة الأعمال التي تعمل فيها.

– حركة الاندماجات التي تحدث بين المؤسسات والتوغل في التنويع وكثرة حالات الإفلاس التي تفرضها المنافسة الشديدة، جعلت المؤسسات في حاجة لإجراء تغييرات تنظم أركان المنظمة كافة.

– كذلك فإن استمرارية إعادة هيكلة وإعادة تنظيم الصناعة والمتغيرات التي تتحكم في الصناعة التي تعمل فيها المنظمة تفرض مثل هذا النوع من التغيير.

– التقادم التكنولوجي المتسارع والذي يؤثر كثيرا على المنظمات التي تعتمد إستراتيجية التكثيف الرأسمالي في أعمالها لا يسمح بإجراء تغييرات طفيفة ومتمهلة.

أما بالنسبة لحجم التغيير أو نطاقه(ampleur) فيجب التساؤل دائما عما إذا كان ممكنا إحداث التغيير في إطار الثقافة الحالية، حينها نكون أمام إعادة ترتيب(réalignement de la stratégie)، وبالعكس فإن تحولا حقيقيا يتطلب تطورا أساسيا في الثقافة.

---

[1] نفس المرجع السابق، ص122

الجدول رقم(12): أنواع التغيير الإستراتيجي

نطاق التغيير

طبيعة التغيير		إعادة ترتيب	تحويل
	تدريجي	التكيف	تطور
	جذري	إعادة بناء	ثورة

Source : Johnson, G. et al, op-cit, p613

والتوفيق ما بين طبيعة التغيير ونطاقه يسمح بالتمييز بين أربعة أنواع من التغيير الإستراتيجي[1]:

- التكيف: هو تغيير يمكن الوصول إليه بصفة تدريجية، دون تغيير للثقافة، وهو التغيير الأكثر حدوثا في المؤسسات.
- إعادة البناء(التشكيل): هو، وبصفة عامة، تغيير سريع، تصاحبه انقلابات حقيقية داخل المؤسسة، دون أن يكون هناك تطور أساسي في الثقافة (حالة خطط تخفيض التكاليف لمواجهة تقهقر في الأداء المالي مثلا).
- الثورة: هو نوع من التغيير يصاحبه إجراء تحويل سريع وجذري للثقافة. ويحدث هذا في حال كون الأطر الإدارية، الروتين التنظيمي معتمد في المؤسسة، يشكلان قيدا أو عائقا أمام الإستراتيجية، ويظهر أنها غير قادرة على الاستجابة للضغوط البيئية والتنافسية، وينجم عنهما (la dérive stratégique).

إن الثورة الإستراتيجية–بالتعريف–تتمثل في أوقات متقلبة، حيث المعالم المعتادة يتم فقدانها، ويُكسر التوافق ما بين مختلف المتغيرات التنظيمية والإستراتيجية.

إن مجمل المعالم والخصائص المحددة والمميزة للمؤسسة يتم إعادة النظر فيها كليا: الهياكل، أدوات التسيير، الثقافة، الهوية، نظام التفكير، كما يعاد النظر، عبر هذا التغيير المعمم، التمثّلات والتصورات المهيمنة والشرعية، وتكون الحلول الجديدة مستوحاة من تمثّلات وتصورات جديدة

[1] Johnson, G. et al, op-cit, p614

مدعومة من أفراد وجماعات لا تشكل في الغالب جزءا من التحالف القائم. وقد تأتي بعض أسباب الانقلاب الإستراتيجي من خارج المؤسسة، وتظهر انحرافات (تباعد) كان يخفيها الروتين الإستراتيجي[1].

- التطور: يتطلب تغييرا في الثقافة، ولكن بشكل تدريجي متصاعد، فعندما يستبق المسيرون تحولا بفضل الأدوات والتقنيات، يكون التخطيط لهذا التغيير ممكنا. ويمكن تفسير التطور باستخدام مفهوم المؤسسة المتعلمة، التي هي قادرة على تعديل دائم لإستراتيجيتها وفق تطورات بيئتها.

ومن الضروري أن تكون سرعة التغيير، وبالتالي التطور الحاصل في المؤسسة مناسبة ومتماشية مع وتيرة التغيرات والتحولات البيئية. وذلك أنه:"يمكن النظر بإيجابية للتحسين المستمر، وهذا باعتباره جهدا ثابتا نحو الأفضل، ومع ذلك يجب ألا يُنسى أن عامل الزمن له دوره، ففي بيئة متحولة بسرعة، قد يستغرق هذا الأمر وقتا أطول مما ينبغي له، وبالتالي تكون المؤسسة متأخرة في التكيف"[2].

بالإضافة إلى كافة المعايير التي تم استخدامها، فإن الاعتماد على طريقة إحداث التغيير كمعيار يمكّن من تصنيف التغيير إلى[3]:

❖ التغيير عن طريق التنبؤ بمتغيرات المستقبل: يتطلب هذا النوع من التغيير مجهودا تنبؤيا عاليا، وبصورة مستمرة، للمتغيرات المؤثرة في بيئة عمل المؤسسة، وتتم الاستعانة بأدوات التنبؤ، إضافة للخبرات الإدارية الطويلة في التعامل مع مثل هذه البيئات.

❖ التغيير كنتيجة لرد الفعل: يكون التغيير وفق هذا الأسلوب بعد أن تظهر نتائج معينة على المؤسسة جراء تغيرات تكون قد حدثت في بيئة عمل المؤسسة.

---

[1] Détrie, J-P. op-cit, p451
[2] Robbins, S. et al, op-cit, p75
[3] حسن مختار، مرجع سبق ذكره، ص57

❖التغيير بالأزمات: يحدث عندما تتخذ الإدارة ما يسمى بإدارة الأزمات منهجا لها في إدارة المؤسسة، حيث لا تتخذ الإدارة أي إجراء تغييري إلا بعد حدوث مشكلة ما تعوق مسيرة هذه المؤسسة.

ويشير النوع إلى أن إدارة المؤسسة تعمد للقيام بالتغيير اعتمادا على أن أوضاعا مستجدة قد تشهد بيئتها، وهذا بالاستناد إلى نتائج جهدها التنبؤي من أجل فهم التغيرات القادمة والتي لها تأثير على نشاطها وبقائها. وبالتالي يكون هذا النوع من التغيير بمثابة استباق لتغيرات لم تتم بعد، ويمكّن هذا الإجراء المؤسسة من الاستفادة من الفرص وتفادي التهديدات، ويجعلها في حالة مبادرة، لا مجرد مستجيب متأخر زمنيا أو متلق للأفعال والتحركات التي يقوم بها مختلف الفاعلون في بيئتها، بعد أن يكون أثر سياسات أولئك الفاعلين أو تأثير التغيرات أمرا واقعا تواجهه تحت قيد الزمن والظروف المستجدة، محاولة التكيف مع الأوضاع الجديدة، كما هو الحال في النوع الثاني من التغيير.

أما النوع الثالث والأخير، والذي تتبنى فيه الإدارة تسيير الأزمات، فتتلقي المؤسسة للنتائج السلبية للأزمات المتعاقبة، وتجري ما يمكنها إجراؤه من تغييرات لتتفادى بها الأسوأ، دون أن تطمح إلى أكثر من ذلك.

تحدد المعلومات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية نوع التغيير من حيث أنها تساعد على:

- تشكيل صورة شبه متكاملة عن التغير/التغيرات الحادثة/المتوقعة في البيئة والتي يتوجب على المؤسسة مواكبتها؛
- معرفة مدى التباعد أو الانحراف ما بين واقع المؤسسة ووضعية البيئة أو أحد جوانبها؛
- تحديد ما يجب تغييره، وكذا نطاقه وعمقه:

-المجال التكنولوجي: تزود اليقظة التكنولوجية الإدارة بمعلومات حول الـ(RD) في القطاع، دخول تكنولوجيا جديدة..ومنه تحديد التأخر عن باقي المنافسين في المنتجات أو في طرق ومعدات الإنتاج، أو الميزة الممكن استغلالها وتقويتها؛

-المجال التنافسي: بفضل المعلومات الآتية من اليقظة التنافسية تتمكن الإدارة من تحديد مدى مطابقة إستراتيجيتها التنافسية، ووضعيتها في السوق، ومصادر التوريد، ومنافذ التوزيع، والتطورات والآفاق لمنتجات أو خدمات القطاع الذي تنشط فيه، كما يمكنها التحرك على ضوء تلك المعلومات تجاه زبائنها ومستهلكيها ومواكبة واستباق التطورات الممكنة والمحتملة.

-المجال التشريعي السياسي، الاجتماعي، والثقافي: نقص المعلومات وقلة الاهتمام التغيرات السياسية والأمنية، وتعديل التشريعات الخاصة بكل جوانب نشاط المؤسسة وسنِّ أخرى جديدة، والوضع الاجتماعي والثقافي للبلد، وكل ما يجري في البيئة العامة لا يخدم الإدارة، وتبرز آثار ذلك التجاهل في نوعية القرارات المتخذة فيما يخص التغيير المطلوبة وتوقيتها وأبعادها. وهذا ما يمكّن ممارسة نشاط اليقظة من تفاديه، أو على الأقل التقليل منه، بفضل تدفق المعلومات من خلال نظام اليقظة الإستراتيجية.

5.1.3.غايات التغيير وأهميته:

تتعدد الغايات التي يمكن أن تضعها الإدارة كأهداف متوقعة ومرغوبة من طرفها لعملية التغيير. سنقوم باستعراض لمختلف الغايات التي تسعى إليها المؤسسات بشكل عام من خلال التغييرات التي تجريها على جانب أو أكثر في كل ما يتعلق بهيكلها ومواردها وأنشطتها وإستراتيجيتها وعلاقاتها مع بيئتها وغير ذلك. وسيكون متاحا بعد ذلك أن نعرف دور المعلومات البيئية، والتي يزود بها القائمون على نظام اليقظة الإستراتيجية أصحاب القرار في مختلف المستويات، في تحديد تلك الغايات والأهداف، وكيف أن تحدد بعد ذلك ما هو ذو أولوية منها.

يورد الكتّاب عددا من الأهداف التي توضع لعمليات التغيير، وتلك الأهداف هي[1]:

– زيادة قدرة المؤسسة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو،

– زيادة قدرة المؤسسة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة،

– مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لإحداث التغيير والتطوير المطلوب.

– تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.

– الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بما يخدم المؤسسة.

– بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والجماعات في المؤسسة.

– تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.

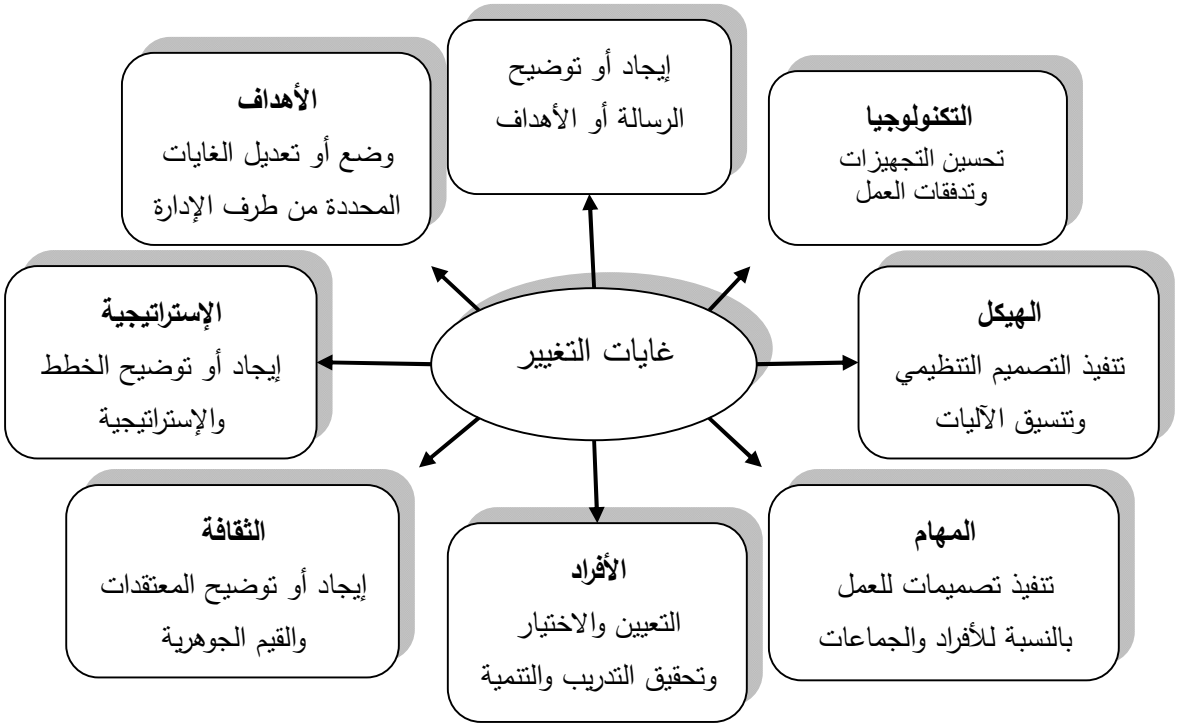
وتنبع أهمية التغيير من كونه "يُعتبر مواكبة للتطورات والمستجدات تماشيا مع الظروف المتجددة، إذ لا بد من إدخال تعديلات جزئية أو كلية في كل مجال من المجالات"[2]. والشكل الموالي يظهر الغايات التنظيمية للتغيير والمجالات الرئيسية التي يمكن أن تتحقق فيها.

---

[1] أنظر كلا من: – ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 34

- زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص26

[2] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص27



شكل رقم(19): الغايات التنظيمية للتغيير المخطط

المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص65

وإضافة للأهداف الشائعة للتغيير والتي تتمثل في: الرفع من مستوى الأداء، وتحقيق مستوى عال من الدافعية، وزيادة التعاون وأساليب أوضح للاتصال، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل، والحد الأدنى من الصراع، والتكاليف المنخفضة، وتعديل السلوك التنظيمي، يذكر حسن مختار أن أهمية التغيير التنظيمي تتمثل في السعي لتحقيق جملة من الفوائد، ذكرها على النحو التالي[1]:

- التعامل مع الأحوال الطارئة: الأحوال الطارئة هي الأحوال التي قد تحدث للمؤسسة أثناء عملها وتستدعي التحسب والتخطيط لها(مثل التغير التكنولوجيا)، والتغيير التنظيمي هو التصرف المناسب في مثل هذه الأحوال.

[1] أنظر: حسن مختار، مرجع سبق ذكره، ص 52 وما بعدها

➢ الحصول على المزايا التنافسية: تتمثل الميزة التنافسية في القدرة هذه المؤسسة إلى خلق وزيادة القيمة من مواردها المتاحة(العمل بفاعلية أكثر من المنافسين)، ويمثل إجراء التغيير التنظيمي المناسب مصدرا رئيسيا لاستدامة الميزة التنافسية التي تحوزها المؤسسة.

➢ إدارة التنويع: يجعل التغيير التنظيمي التعامل مع أشكال متعددة من الأفراد والزبائن والثقافات والقيم أمرا سهلا، وهو أمر مهم لاستمرارية المؤسسة في الوقت الحاضر، حتى أن جودة صناعة القرار بالمؤسسة تعتمد على التعود على تجميع آراء متنوعة ومختلفة فيما بينها لصناعة هذا القرار.

➢ التشجيع على الكفاءة والسرعة والتطور: القدرة على المنافسة في ظل بيئة تنافسية غاية في التعقيد، هو أمر لا يتحقق إلا بالكفاءة وسرعة الاستجابة مع التطور المستمر للعمل والتصرفات السائدة في المؤسسة، وهو أمر يمكن اختزاله في أنشطة التغيير التنظيمي.

وللتغيير نتائج تعود بالنفع على الفرد، وعلى الوظائف، وعلى المؤسسة ككل، والجدول التالي يظهر منافع للتغيير في المؤسسة.

جدول رقم (13): منافع التغيير التنظيمي

	الأفراد	الوحدات الوظيفية	كامل المؤسسة
زيادة الكفاءة	تنميط النشاط	آلية العمليات	توسيع وزيادة حدود العمل
زيادة الفاعلية	تطوير العمل	الترقية والتطور المهني	ترقية خدمات المؤسسة
المنافع التحويلية	توسع دور الفرد	إعادة تعريف الوظائف	تطوير منتجات جديدة

المصدر: حسن مختار، مرجع سبق ذكره، ص54

ويمكن إجمال غايات التغيير في:

– أهداف ذات بعد إستراتيجي: مواءمة إستراتيجية المؤسسة مع تغيرات واقعة أو منتظرة في بيئتها(تكيف خارجي، استباق)؛

– أهداف ذات بعد تنظيمي: مواءمة الهيكل وما ينتج عنه من أنماط إدارية وطرق اتصال وتوزيع للمهام وللسلطة، وأساليب الرقابة..؛

– أهداف ذات بعد سلوكي: مواءمة الثقافة والقيم السائدة مع الخيارات المستقبلية للإدارة، وكذا طرق التحفيز والمشاركة والتمكين..

تتمثل غايات التغيير أساسا في التكيف الداخلي والخارجي والاستباق. ويتطلب تحديد الغايات بشكل تفصيلي من طرف الإدارة أن تكون هذه الأخيرة على إدراك تام بوضع بيئتها الخارجية، إضافة لمعرفة عميقة وشاملة للأوضاع الداخلية.

إن وضع أهداف لا تتوافق مع المسار الصحيح الذي يجب أن تسلكه المؤسسة في تطورها يزيد من صعوبة وضعها، ويجعل من التباعد (الانحراف) المراد تصحيحه والتأخر المرجو تداركه أكبر مما كانا عليه، مع ما يترتب على ذلك من ضياع للجهد وللتكاليف المنفقة في الاتجاه غير الصحيح. كما أن المسارعة بإجراء تغييرات استباقية بقصد تفادي تهديد أو استغلال فرصة يمنحها تغير أو أكثر محتمل في البيئة دون معلومات كافية للاستباق والمضي إلى تحديد غايات لتلك التغييرات سيعود بالضرر على المؤسسة.

وتكون الحاجة ماسة للمعلومات في صياغة الأهداف والغايات المناسبة، ومن هنا يظهر دور نظام اليقظة الإستراتيجية في تكوين رؤية صحيحة لدى الإدارة بأبعاد التغيير المطلوب من حيث مجالاته، ووتيرته، وقبل ذلك الغايات المرجوة من وراء القيام به.

2.3.دور معلومات اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير:

سنتطرق اولا لإدارة التغيير والمراحل التي تمر بها، ومن ثم نبين دور معلومات نشاط اليقظة في المساعدة على إدارة التغيير وإنجاحه.

1.2.3.إدارة التغيير:

إن التغيير عملية واعية وهادفة، يظهر في شكل خطوات متتابعة تسبقها مقدمات وتليها نتائج، لا تتم عفويا، وإنما تتطلب جهدا لإدارتها. ومنه فإدارة التغيير هي:"عمليات فكرية وممارسات إدارية تتجسد في خطوات وإجراءات وطرق وأساليب تتبعها المؤسسة لتنفيذ التغيير التنظيمي"[1].

وقد اقترح k. Lewin نموذجا للتغيير، يتم الانتقال فيه من الوضع الأول إلى الوضع النهائي المرغوب بواسطة إذابة الجليد، التغيير، ثم إعادة التجميد. وأشارLewin، "الذي سمّاه البعض الأب الروحي لديناميكية الجماعات"[2]، إلى أن هناك حقل قوى في المؤسسة: قوى دافعة(محركة) وهي التي تدعم الانتقال من الوضع القائم إلى آخر، قوى مقاومة تحاول الحفاظ على التوازن الحالي[3].

وتتم عملية التغيير، وفق نموذج العالم Lewin، كما يلي[4]:

1. إذابة وإزالة الجليد: تتضمن هذه المرحلة زعزعة وإلغاء الاتجاهات والعادات والممارسات السلوكية الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد. ويساعد ذلك على إذابة الجليد–اختفاء السلوك الحالي–وإيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير ولإضعاف مقاومة التغيير.

2. التغيير: يتم في هذه المرحلة تغيير فعلي في الواجبات أو المهام أو الأداء أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي وغير ذلك، وهذا يتطلب تزويد العاملين بمعلومات ومعارف وأساليب وأفكار جديدة، وتتضمن هذه المرحلة ارتباط العاملين بالجهات المبادرة للتغيير وتقمص دور وسيط التغيير وأن يدمجوا في ذاتهم منافع التغيير.

---

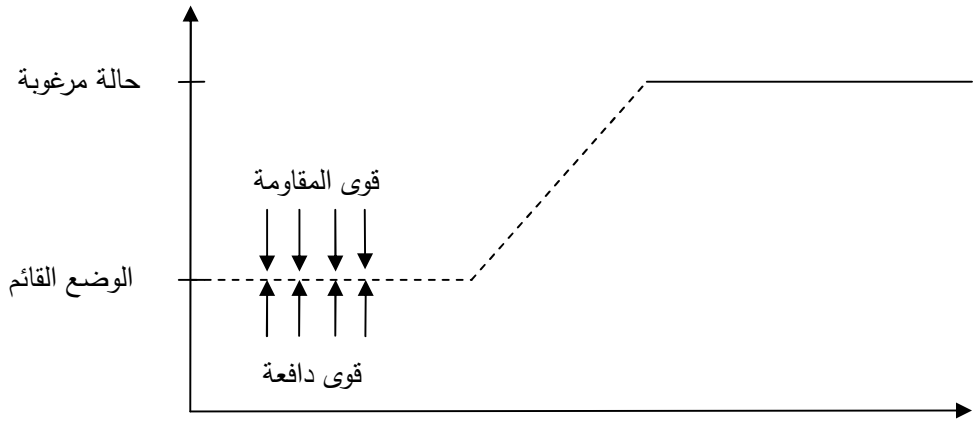
[1] طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص41

[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص375

[3] Robbins, S. et Judge, T. op-cit, 2011, p620

4 خضير الفريجات وآخرون، **السلوك التنظيمي–مفاهيم معاصرة**. عمّان: مكتبة الجامعة الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع. 2009. ص ص347–348

3. إعادة التجميد: وهذا يعني تحقيق سبل الاستقرار النسبي للمؤسسات بعد أن استوعبت التغيير، أي أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجه وترسيخه في الممارسات الفعلية. يعتبر التقويم وفي هذه المرحلة خطوة أساسية، حيث يساعد على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه، كما يساعد على توفير الفرص لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع الوقت.



شكل رقم(20): نموذج التغيير حسب k. Lewin

Source : Robbins, S. et Judge, T. op-cit, 2011,

وقد تعرض نموذج Lewin هذا لعدة انتقادات، فـ Kanter وآخرون انتقدوه بسبب "تصميمه الخطي والستاتيكي، والذي يبسط سيرورة غاية في التعقيد في صيغة طفولية"[1]. وبدلا من تخطيط وإدارة التغيير، حسب نموذج Lewin، فإن عمل المسير في المؤسسات الحديثة هو الاستجابة للتغيير، واستغلاله، والحث عليه[2].

واستلهم J .Kotter من نموذج Lewin برنامج تغيير أكثر تفصيلا. بدأ بإحصاء الأخطاء الرئيسية للمسيرين: عدم القدرة على الشعور بضرورة التغيير، عدم تشكيل تكتل قادر على تسييره، غياب اقتراح رؤية حول التغيير ومشاركتها مع الآخرين، عدم إبعاد الحواجز التي تمنع تحقيق

[1] Hatch, M-J. op-cit.p373
[2] Ibid, p374

التغيير، عدم إعلان الأهداف قصيرة المدى وميلهم نحو تحقيق "انتصار" مبكر جدا، وعدم تجذير التغيير في الثقافة التنظيمية.

وذكر Kotter بعدها ثمانية مراحل (خطوات) متتابعة تسمح بتجاوز هذه العقبات[1]:

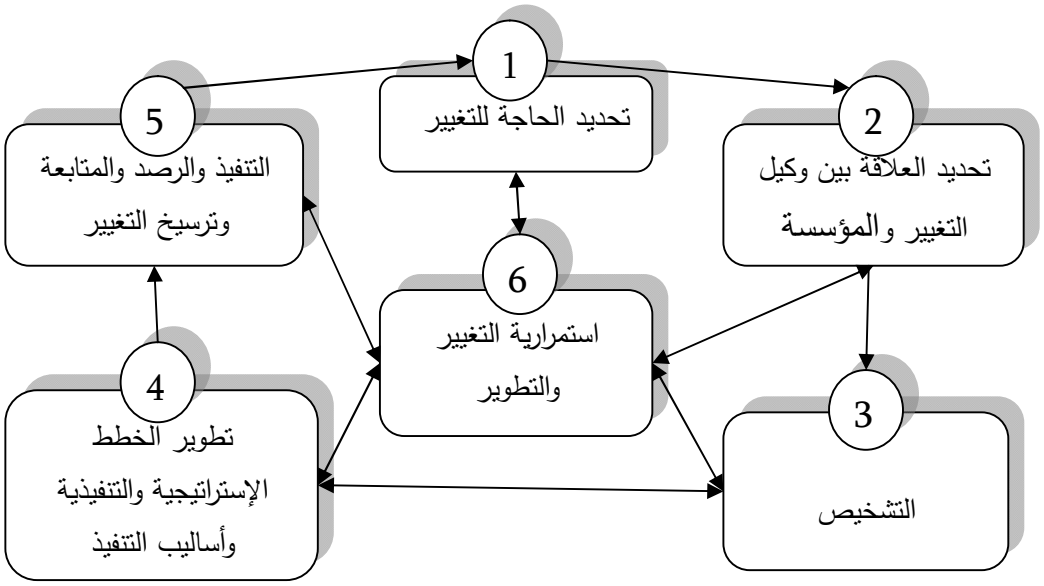
- توليد اهتمام بضرورة التغيير مبرر بأسباب قوية.
- تشكيل تحالف قوي بما يكفي لإجراء التغيير.
- تشكيل رؤية داعمة للتغيير مواتية وكذا الإستراتيجيات الواجب تنفيذها.
- نشر هذه الرؤية في المؤسسة ككل.
- إعطاء الآخرين القدرة على الحركة بإزالة الحواجز، بالتشجيع على تحمل المخاطرة، وبالدعوة إلى إيجاد حلول مبتكرة للمشكلات.
- تحديد أهداف وسيطة تقرب المؤسسة من رؤيتها.
- دعم ما تم تحقيقه، إعادة تقييم التغييرات، وإجراء جميع التعديلات الضرورية.
- تقوية (دعم) التغييرات بإظهار العلاقة ما بين السلوكيات الجديدة ونجاح المؤسسة.

والمراحل التي تتم من خلالها عملية التغيير موضحة في الشكل الموالي[2]:

---

[1] Robbins, S. et Judge, T. op-cit, p622

[2] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص-ص 349-348-347



شكل رقم(21): مراحل التغيير التنظيمي

المصدر: ماجد عبد الهادى مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص347

أ) تحديد الحاجة للتغيير: يتم تحديد حاجة المؤسسة للتغيير بشكل واضح لمسؤولي التغيير ورموزه والعاملين جميعهم، لما لذالك من أثر واضح في قبولهم للتغيير والتخفيف من شدة مقاومته. وتنشأ الحاجة عادة من الشعور بعدم الاتزان الداخلي أو مع المنافسين أو قياسا بمتطلبات عوامل البيئة الخارجية وضغوطها.

ومن مهام القائمين على إدارة التغيير تفكيك عوامل الجمود، ويأتي على رأسها خلق شعور بالحاجة الملحة إلى التغيير[1]. وقد تساهم المعلومات أو الإشارات التي تم الحصول عليها من البيئة بواسطة نظام اليقظة الإستراتيجية في زرع هذا الشعور لدى الإدارة العليا أولا، قبل أن يتم الاستناد إليها، بالإضافة للعوامل الأخرى، لإشعار جميع الأعضاء بالحاجة إلى التغيير.

ويمكن للإدارة العليا والقائمين على وظيفة اليقظة الإستراتيجية استغلال المعلومات المتاحة في توضيح مدى ضرورة التغيير، وهذا لكل الأطراف، لتحريك الوضع الساكن الذي كانت فيه المؤسسة. ويتم ذلك بنشرها والحوار بشأنها مع تلك الأطراف.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، ط3، عمان: دار وائل. 2008. ص339

ب)تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمؤسسة: قد يكون وكيل التغيير أحد المديرين في المؤسسة أو لجنة من الإداريين أو خبير من خارج المؤسسة. يتم في هذه المرحلة تكوين الانطباع الأولي لكل من وكيل التغيير والمسؤولين في المؤسسة. ويتم تبادل الآراء والتوقعات حول عملية التغيير واحتمالات النجاح أو الفشل والأدوار والتسهيلات التي يتوقعها كل طرف من الآخر. ويتم أيضا توقيع عقد بين الطرفين يبين الشروط والواجبات لكل طرف، وتتم الإجراءات كلها بموافقتهما ومعرفتهما.

قد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم بذلك. ومن الضروري الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال. ومن الممكن أن يكون دور المستشار الخارجي أكثر حيادية وموضوعية رغم مخاوف المستهدفين بالتغيير، أحيانا، من أنه قد يكون مجرد أداة تحركها الإدارة العليا. ويؤدي وكلاء التغيير دورا محوريا في العملية، ومن المألوف أن تختار المؤسسة أشخاصا من الداخل ممن هم في مناصب قيادية[1].

ت)إجراءات المعاينة والتشخيص: تبدأ هذه المرحلة بجمع معلومات من المؤسسة ككل واستخدامها، عن المشكلات التي تعاني منها المؤسسة والأسباب المحتملة لها. ويتوجب استبعاد العواطف كي لا تؤثر في عمليات التشخيص، وقد يستدعي الأمر جمع المعلومات على مراحل يتم في كل منها جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعمقة حسب ما يتطلب الأمر.

تشمل هذه المرحلة عملية تحليل عميق وشامل يمس جميع جوانب المؤسسة، ومعرفة متكاملة لوضعها داخليا وخارجيا. وتتم الاستعانة في هذه المرحلة بأي من أدوات التشخيص المعروفة من أساليب جمع البيانات والاستقصاءات وإجراء المقابلات بالإضافة لأساليب الملاحظة المباشرة[2] .

---

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص339

[2] حسن مختار، مرجع سبق ذكره، ص101

وتؤدي وظيفة اليقظة دورا محورا في هذا التشخيص، بوصفها مزودا للقائمين على التغيير(وكيل التغيير+الأطراف الداخلية) بالمعلومات المتحصل عليها أولا بأول. وكلما كانت المعلومات التي يزود بها القائمون على التغيير ذات جودة كان تشخيصهم لوضع المؤسسة في بيئتها أكثر قربا من الصورة الحقيقية.

ليس هناك حل أمثل لإدارة التغيير، فالأمر يتعلق بالسياق، وقد حددت كل من J. Balogun & V. Hailey مجموعة من العوامل السياقية من المناسب أخذها في الحسبان قبل البدء في إجراء عملية التغيير[1]:

•تتفاوت السرعة التي تتم بها إدارة التغيير بشدة، فمؤسسة تواجه تآكلا لمبيعاتها أو أرباحها بسبب تطور مفاجئ في بيئتها التنافسية لا تملك الأفق الزمني نفسه مع مؤسسة أخرى يمكنها استباق الحاجة للتغيير بوقت سابق بكثير، ولها إمكانية أن تخطط بترٍو لمختلف مراحل التطور المرغوب.

•يمكن أن يتغير حجم التغيير، ويتفاوت من حيث النطاق(عدد كبير من العناصر يجب أن يتطور)، ومن حيث العمق(بأي مقدار يجب إصلاح الثقافة، وإعادة تشكيلها).

•ومهما يكن حجم التغيير، يمكن أن يكون ضروريا الحفاظ على بعض جوانب المؤسسة، خاصة الكفاءات التي سوف يعتمد عليها التغيير القادم.

•يمكن أن يتم تسهيل التغيير إذا كانت المؤسسة تملك تنوعا في التجارب والأفكار والآراء. وهذه لن تكون الحالة إذا تم اتباع الإستراتيجية ذاتها لسنوات طويلة: التجانس في التمثّلات والتصورات للعالم الخارجي الناجم عن ذلك يعرقل التغيير. وعليه من المهم تقييم التنوع في هذا الجانب.

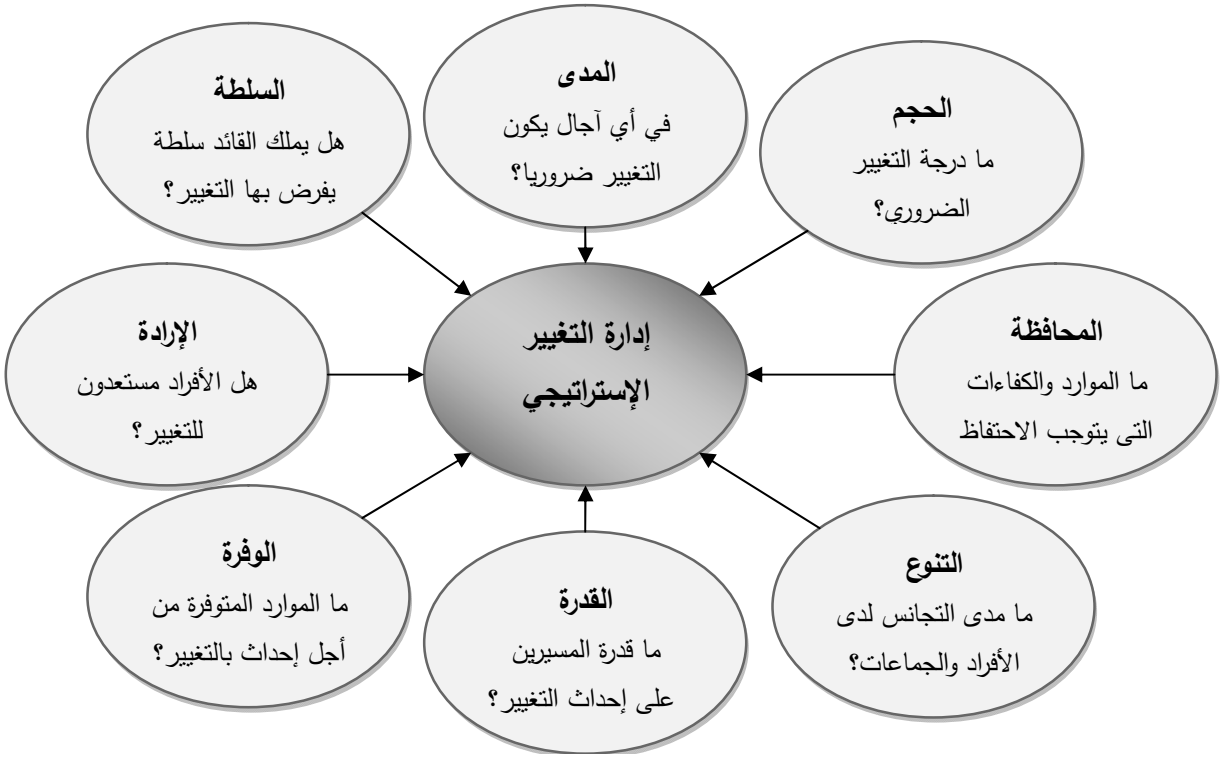
[1] Johnson, G. et al, op-cit, pp616-617

•كما يتوجب التساؤل عمّا إذا كانت المؤسسة تحوز التجربة الضرورية والقدرة على أن تغير، وأن بعض مسيريها قد قادوا بنجاح تغييرا إستراتيجيا في الماضي، كما قد يكون من هم في المستوى التشغيلي قد تعودوا انتقاد يقينهم وممارساتهم في العمل.

•قد يُكتشف أن التغيير مكلف، ليس فقط من ماليا، ولكن أيضا بالنظر إلى الوقت والجهود المطلوبة لتحقيقه. هل لدى المؤسسة وفرة في الموارد تكفي للقيام بالتغيير؟

•يُلاحظ في عدد من المؤسسات أن الإرادة في التغيير منتشرة في المستويات الإدارية كافة، وفي أخرى يمكن مواجهة جيوب مقاومة أو حتى نزعة محافظة معممة.

•من له سلطة القيام بالتغيير؟ غالبا ما نفترض بأن المسير هو من يملك هذه السلطة في مواجهة التغيير من طرف الإدارة الوسطى أو بعض أصحاب المصالح في الخارج، ولكن هذا ليس حقيقيا دائما. كما أن المسير يفترض أحيانا أن بعض المتعاونين معه يملكون سلطة للقيام بالتغيير في حين أنهم لا يملكونها.



شكل رقم(22): تأثير السياق على التغيير الإستراتيجي

Source : Johnson, G. et al, op-cit, p615

إن القيام بالتشخيص الصحيح للسياق الخارجي للتغيير لا يمكن أن يتم دون الحصول على المعلومات التي يمكن بفضلها للقائمين على التغيير أن يجيبوا على الأسئلة المتعلقة بدرجة الاستعجال في التغيير وأهميته، ومعرفة شدة الضغوط الممارسة من الفاعلين الخارجيين. وهذا بفضل ممارسة نشاط اليقظة في كافة مجالات بيئة المؤسسة.

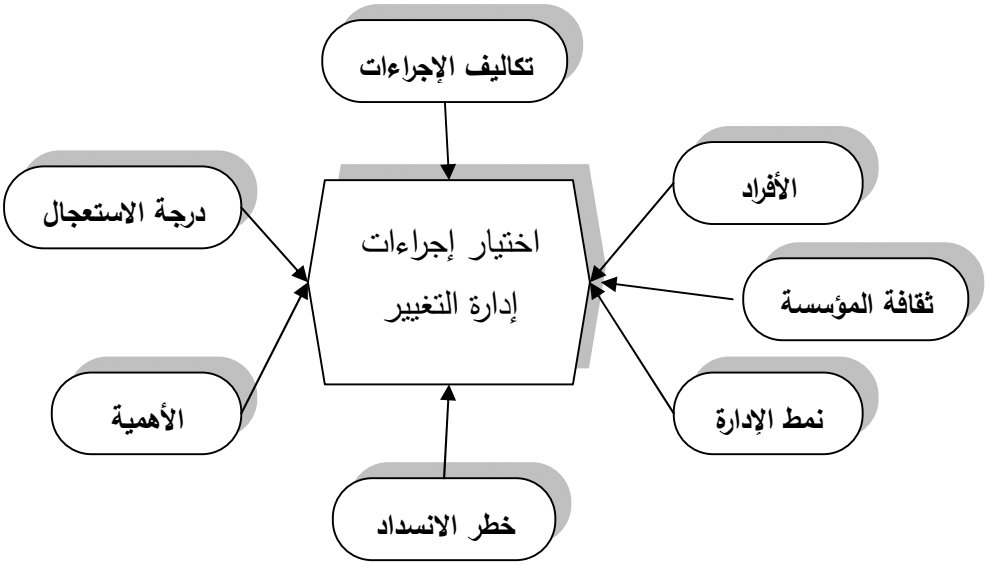
جدول رقم(14): تحليل سياق التغيير الإستراتيجي.

تحليل السياق الخارجي	ملخص التقدير
• **جوانب البيئة:** السياسية، الديموغرافية، التكنولوجية، القضائية.. • ممارسات المنافسين.	ما مدى الحاجة إلى التغيير(درجة الاستعجال)؟ ضعيفة جدا.....قوية جدا ما أهمية التغيير؟ ضعيفة جدا.....قوية جدا
• **المساهمون:** – النواة الصلبة. – صناديق التقاعد. – الأقليات. • **أصحاب المصالح:** – السلطات العمومية. – منظمات غير حكومية. • **الإعلام**	ما شدة الضغوط الممارسة من طرف الفاعلين الخارجيين؟ ضعيفة جدا.....قوية جدا
تحليل السياق الداخلي	**ملخص التقدير**
• **الوضعية الاقتصادية.** • **الوضعية المالية.**	ما مدى الحاجة إلى التغيير(درجة الاستعجال)؟ ضعيفة جدا.....قوية جدا ما أهمية التغيير؟ ضعيفة جدا.....قوية جدا
• **الفاعلون الداخليون:** – مسيرون؟ – إطارات؟ – أفراد؟ – نقابات؟ – المصالح؟	ما التوجه لدى مختلف فئات الفاعلين؟ غير مناسب جدا.....مناسب جدا
• **القدرات التنظيمية للتغيير:** – الهيكل: صغيرة /كبيرة؟ ميكانيكي/ عضوي؟ هيراركية/ بالمشروع؟ ممركزة/ غير ممركزة؟ – الثقافة: ماضوية/عصرية؟ متنوعة/وحدة متراصة؟ مرنة/جامدة؟	ما الجدوى التنظيمية للقيام بالتغيير؟ ضعيفة جدا.....قوية جدا

Source : Helfer, J-P. et al, op-cit, p393

ث)إعداد الخطط الإجرائية والإستراتيجيات والأدوات: ويتم فيها تحديد برامج التغيير وسياساته واستراتيجياته وأدواته، والتدخلات الميدانية، بهدف حل المشكلات المشخصة في المرحلة السابقة.

وتوجد مجموعة من الاعتبارات تحكم اختيار الإجراءات الإدارية المناسبة للقيام بالتغيير المطلوب، يتحدد على أساسها، قبل ذلك، التغيير المناسب الذي من شأنه أن يحل المشكلات والتأخر لدى المؤسسة وكل ما أظهرته عملية التشخيص من نقائص داخلية، ومشاكل عدم تكيف مع البيئة الخارجية.



شكل رقم(23): اختيار إجراءات إدارة التغيير

Source : Helfer, J-P. et al, op-cit, p402

وفيما يتعلق بالحلول والإجراءات التي وقع عليها الاختيار(التغييرات المناسبة) قد تشمل المؤسسة ككل، أو الوظائف والجماعات، أو الفرد. وهي نتيجة التوفيق بين نتائج التشخيص والعوامل الأخرى.

جدول :(15) ما يجب تطويره والتدخلات الملائمة

ما يجب تطويره	أمثلة على تدخلات الملائمة
المؤسسة ككل	إعادة الهيكلة التنظيمي، والتخطيط الاستراتيجي، الإحلال التكنولوجي، وإعادة البناء، وتقليل العمالة، والجودة الشاملة، والخصخصة، والحكومة، وبناء الثقافة التنظيمية، الاندماج، والتطوير المستمر للعمليات.
الجماعات (أو الأقسام)	بناء فريق العمل، وجماعات العمل المستقلة، والمشاركة، وفك التشابك بين الوحدات، وأنظمة التكامل بين الوحدات، والإدارة بالأهداف للجماعات والمشاركة في الإدارة، والمشاركة في الأرباح.
الأفراد أو(الوظائف)	التدريب على المهارات، وتمكين العاملين، الشبكة الإدارية، تدريب الحاسب، وتنمية الذكاء الوجداني، تخطيط المستقبل الوظيفي، التدوير، والنقل والترقية.

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص291

ويكون من المفيد معرفة درجة استعداد المؤسسة لتغيير معين، وفي هذا الصدد يجب أن يتم البحث عن إجابات لأسئلة كثيرة تتعلق بالموارد المختلفة وبالإدارة، الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة، والإستراتيجية.

الجدول رقم(16): استعداد المؤسسة لتدخل معين

مجال الاستعداد	كيفية قياس الاستعداد؟
الموارد المالية	– كم من الأموال يتطلبها التدخل البديل؟ – هل هذه الأموال متاحة حاليا؟
الموارد البشرية	– هل الأفراد على دراية وخبرة بالتدخل؟ – هل يفضل الأفراد هذا التدخل؟
الإدارة	– هل يفضل المديرون هذا التدخل؟ – هل تتوافق أنظمة الإدارة مع هذا التدخل؟
الهيكل التنظيمي	– هل الهيكل التنظيمي مناسب لهذا التدخل؟ – هل هيكل الوظائف مناسب لهذا التدخل؟
الثقافة التنظيمية	– هل أعراف العمل محبذة لهذا التدخل؟ – هل الثقافة السائدة مواتية لتدخل بسيط أم لتدخل معقد؟
الإستراتيجية	– هل طبيعة التدخل مناسبة لرؤية المؤسسة؟ – هل طبيعة التدخل متماشية مع إستراتيجيات المؤسسة؟
الموارد المالية	– كم من الأموال يتطلبها التدخل البديل؟ – هل هذه الأموال متاحة حاليا؟

المصدر: بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص290

ج) التطبيق:

أ- تجديد الذات-الرصد والمتابعة-الاستقرار والتثبيت: تطبيق برامج التغيير بحاجة إلى متابعة ورصد ورقابة من أجل جمع البيانات عن الأداء، وتلقي التغذية العكسية وردود أفعال العاملين عن الوضع الجديد، وتحديد مدى فاعلية برامج التغير. في حالة قبول العاملين للتغيير وحل المشكلة، فإن برامج التغيير بحاجة إلى ترسيخ، بحيث يتعود العاملون على الوضع الجديد، يشعرون بالاستقرار والألفة معه. وفي الكثير من حالات فشل برامج التغيير الجديدة يعود إلى مقاومة العاملين للتغيير ورغبتهم في العودة إلى الحالة السابقة أو الحالة الراهنة. وقد أثبتت الكثير من المؤسسات أن نشر ثقافة التغيير بين العاملين وتبني برامج التغيير الذاتية أكثر جدوى وأقل تكلفة من الاعتماد على الخبير الخارجي.

ب- التحسين المستمر: بما أن البيئة الحالية سريعة التغيير، فإن التكيف معها يتطلب من المؤسسات الاستمرار في التطوير وتحسين الأداء والعمليات التي تقوم بها، حتى لا يأتي وقت تصبح فيه غير قادرة على الاستمرار في التواجد في السوق لعدم التكيف وتضطر للانسحاب. ويعتبر نشر ثقافة التغيير بين العاملين ومشاركتهم في النقاشات الدائرة حول طرق التكيف مع التغيرات البيئية من العوامل المساعدة في تقليل مقاومة التغيير وإنجاح برامجه .

وتتطلب عملية التحسين المستمر تدفق مستمر للمعلومات من البيئة الخارجية، والقدرة على التعامل معا، وبالتالي استغلالها داخليا في عمليات تغيير متتابعة تجعل من المؤسسة(المنتجات، الهيكل، الإستراتيجية..) في تكيف دائم مع بيئتها، هو ما يتناسب مع التغيير التدرجي، ويجعل المرحلة الأخيرة ذات معنى.

ح) استمرارية عملية التغيير والتطوير ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها: يتطلب تقييم نجاح برامج التغيير إجراء مقارنات مستمرة بين وضع المؤسسة بعد تلك البرامج مع ما كانت عليه قبلها، ومن

جهة أخرى، قد تستغرق عمليات التغيير سرعة في التنفيذ، أو مدى زمنيا طويلا(تغيير الثقافة مثلا)، ولذلك يتوجب الحصول على المعلومات من خارج المؤسسة لتحديد ما إذا كانت نتائج التغيير المتوصل إليها ما زالت ذات نفع، أم لم تعد متوافقة مع أوضاع البيئة الجديدة نتيجة التأخر الزمني.

2.2.3.مقاومة التغيير:

إن التغيير التنظيمي هو انتقال من وضعية إلى أخرى، وخلال فترة العبور هذه يكون الفرد بين رغبته في متابعة طريقته السابقة في العمل المعروفة والتي يتحكم فيها(وضعية سابقة وحالية)، ومستقبل واعد وأفضل(وضعية جديدة).

كلما كان الواقع الجديد(البديل) أكبر بالنسبة للموضوع، مالت المقاومة إلى القوة. وتعرف المقاومة الفردية للتغيير بأنها مجموعة من السلوكيات تعاكس تغييرا مرغوبا، وتتمثل في عدد من المظاهر الملاحظة، فعالة وغير فعالة، فردية أو جماعية، تضر بعملية التغيير. وتُترجم في شكل سلوكيات للفعل أو عدم الفعل، مثل الإهمال، الخمول، الرفض، تجميد المعلومات، الممارسات الموازية، الإشاعات، الخضوع الأعمى، المجادلة والاحتجاج، الإضراب[1]. وليس بالضرورة أن تكون مقاومة التغيير ظاهرة، فقد تكون صامتة، ضمنية، كما قد تكون متأخرة وليست فورية[2].

تظهر مقاومة التغيير عند اعتراض فئة محدودة أو واسعة من الإداريين والعاملين على التغيير المزمع إجراؤه. وهي عبارة عن سلوكيات وممارسات ظاهرة وغير ظاهرة تعبر عن موقف سلبي غير داعم للقائمين على التغيير.

وتقف وراء مقاومة التغيير جملة من الأسباب–المصادر.

---

[1] Bareil, C. «***La résistance au changement***», Soparnot, R. (sous la direction), op-cit, pp155-156

[2] Robbins, S. et Judge, T. op-cit, p615

1.2.2.3.أسباب مقاومة التغيير:

أورد عدد من الكتّاب، من بينهم Robbins & al وآخرون، الأسباب التالية لمقاومة التغيير[1]:

* الشعور بعدم التأكد وضياع المعالم، الروتين والخوف من الخسارة على المستوى الشخصي، وبأن التغيير لن يجلب النفع للمؤسسة.

* تفتح التغييرات بابا للغموض وعدم التأكد، التحول من المعلوم إلى المجهول. ويتعلق عدم التأكد، بالخوف من النتائج المستقبلية للتغيير والجانب المجهول فيها، وتغيير ما ألفه الشخص وتعود عليه، كما يتعلق بالخوف من أن ينجم عن التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلبا على الشخص أو على مستقبله الوظيفي، وثانيا لعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة بأخرى مستقبلية سوف يجلبها التغيير.

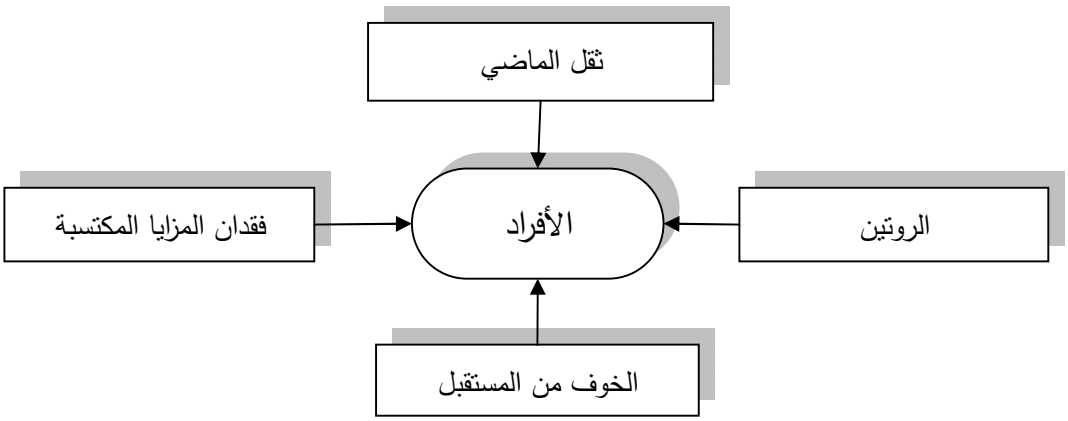
* الروتين(التعود): يتعود الأفراد على أداء مهام معينة بطريقة تكرارية، فإذا جاء التغيير فإن مستوى القدرة على تخفيض التعقيد بواسطة الروتين قد يكون مصدرا للمقاومة.

* الخوف من فقدان المكتسبات: كل مستفيد من الوضع الحالي سوف يقاوم التغيير لأنه قد يؤدي إلى أن يفقد امتيازاته، دخله، صلاحياته. فقدان بعض المزايا والمنافع، فقدان قوة المكانة الوظيفية، تهديد الأمن الوظيفي. ولذلك يلاحظ أن الموظفين أو العاملين ذوي الأقدمية هم غالبا أكثر مقاومة للتغيير من القادمين الجدد، لأنهم استثمروا وقتا طويلا في الوصول إلى الوضع القائم وهم لا يريدون فقدان وضعهم الحالي.

---

[1] أنظر:

- Robbins, S.et al., op-cit, pp224-225
- ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص ص352-353



شكل رقم(24): المعوقات الفردية للتغيير

Source : Helfer, J-P. et al, op-cit, p398

* قد تكون المقاومة ثمرة شعور بعدم التوائم (التوافق) بين التغيير المزمع ومصالح المؤسسة. وإن رأى أحد الأعضاء بأن الإجراء الجديد يسبب انخفاضا في الإنتاجية أو نوعية المنتج، فيمكنه أن يبدي اعتراضا ومقاومة لمبادرة القائمين على التغيير، وهذه المقاومة المعبر عنها بشكل بناء، قد تكون في هذه الحالة مربحة للمؤسسة.

إن مقاومة التغيير، ومهما كانت مظاهرها، ليست صفة متضمنة ولا يمكن إزاحتها وإنما نتيجة عدد من العوامل يمكن أن تكون متزامنة[1]:

- طريقة لا تعطي أهمية لأي توجه أو دور في خطوات التغيير للعاملين وقيادته، تولد عدم الفهم.
- أسباب قد تظهر غير شرعية بالنظر إلى الوضعيات الاقتصادية الحالية للمؤسسة. إذ ينشأ تناقض ما بين حاجات التنظيم وأهدافه وحاجات الأفراد العاملين ورغباتهم، ويكون التناقض نابعا من الاختلاف في تقدير وتصورات العاملين. وهذا يولد سوء الفهم وعدم التمكن من إدراك وجود سبب للتغيير[2].
- غياب رؤية وإستراتيجية لدى الإدارة العليا.

[1] Brilman, J. et Hérard, J. op-cit, p489

[2] ناصر جرادات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 38

▪سلطة تفاوض كبير لدى العاملين وممثليهم. إن السلطة الشرعية لمجلس الإدارة المعين بواسطة المساهمين ليست قاعدة القوة الوحيدة في المؤسسة. ومن المهم في إدارة التغيير التمتع تحديد مصادر المقاومة القوية المحتملة، وتشمل المصادر الشائعة للقوة ما يلي:

- العمالة المنظمة؛
- القوة التي تمتع بها الموظفون الذين يمتلكون خبرات أو معارف أو مواهب تحظى بتقدير عظيم؛
- قوة القيادة الكارزمية؛
- القوة النابعة من ممارسة السيطرة والتحكم في الموارد الرئيسية؛
- القوة التي يتمتع بها من يعتبرون أنفسهم أوصياء على معتقدات المنظمة وقيمها التقليدية.

إن أيا من مصادر القوة هذه أو جميعها في الحقيقة يمكن استخدامها كقاعدة لشن المقاومة للتغيير التنظيمي. ومن الخطأ الاعتقاد بأنه يمكن تجاهل القوى المضادة أو أن مساندة مجلس الإدارة كافية وحدها لنجاح التغيير[1].

▪غياب ثقافة وتجربة التغيير بصفة عامة. كما أن من بين المصادر التنظيمية لمقاومة التغيير الخمول الهيكلي، فالمؤسسات تمتلك آليات داخلية وقواعد رسمية، تضمن استقرارها، وعندما تكون في مواجهة التغيير فإن خمولها الهيكلي يمثل عائقا. وكذا خمول الفرق أو الجماعات، إذ حتى إذا كان الأفراد يتمنون التغيير فإن معايير الجماعة يمكن أن تمنعهم[2].

ومع ذلك يبقى أن لمقاومة التغيير جوانب إيجابية، مثل إجراء نقاش وحوار جدي وعميق، وبالتالي دراسة أكبر للتغيير المزمع، واختيار أفضل بديل[3].

---

[1] فيليب سادلر، مرجع سبق ذكره، ص ص 340-341

[2] Robbins, S. et Judge, T .op-cit, p617

[3] Ibid, p615

ومن بين الإيجابيات التي تتمخض عنها مقاومة التغيير[1]:

- إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل؛
- الكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات؛
- التحليل الأعمق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة نتيجة حالة الخوف من التغيير التي يعاني منها العاملون؛
- الكشف عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتحاد القرار.

2.2.2.3.الحد من مقاومة التغيير:

إن مقاومة الأفراد للتغيير ليست معطى لا يمكن تجاوزه أو التغلب عليه. وتتمثل مهمة الأساسية لإدارة التغيير في هذا الشأن في القدرة على تخفيض مقاومة التغيير التي يبديها الأفراد العاملون ضد إرادة الإدارة العامة لجعل المؤسسة مواكبة لتطورات بيئتها. إن سوء التعامل والاستياء من المقاومة، الممارسة الأوتوقراطية للسلطة، أو نقص الشجاعة لدى الإدارة، قد يدفعها للحركة دون أن تضع الجميع موضع المشاركة حسب نمط يتلاءم مع ثقافة المؤسسة، وبالتالي يصبح الأشخاص أشياء، وليسوا مواضيع للتغيير، دون مشاركة في بناء المستقبل[2].

دور المسير أو وكيل التغيير، في إدارة التغيير، هو تحديد[3]:

- الفاعلين الداخليين، وكذلك الخارجيين المحتملين، المعنيين بالتغيير؛
- النتائج السلبية والإيجابية للتغيير، فرديا وجماعيا، على كل فئة من الفاعلين؛
- إمكانية العمل والتحرك باتجاه الفاعلين ذوي الصلة؛
- الممارسات أو المخارج الإدارية التي يمكن أن تحد من النتائج السلبية للتغيير.

---

[1] زيد منير عبوي، مرجع سبق ذكره، ص43

[2] Brilman, J. et Hérard, J. op-cit, p489

[3] Helfer, J-P. et al, op-cit, p400

جدول رقم(17): مداخل الحد من مقاومة التغيير.

المدخل	الاستخدام	المزايا	العيوب
تربية واتصال	عندما تكون المقاومة ناجمة عن التضليل والفهم السيئ.	القضاء على سوء الفهم.	محدودة الفعالية في حالة نقص الثقة والمصداقية.
المشاركة	إدماج الأفراد المعنيين مباشرة بالتغيير في سيرورة اتخاذ القرار ليتمكنوا من التعبير عن آرائهم.	زيادة الانخراط والقبول.	تأخذ وقتا وتؤدي إلى حل غير مناسب.
التبسيط والمساعدة	عندما يكون المقاومون ضحية للإجهاد والقلق.	يمكن تسهيل بعض التكيف.	تكلف غاليا وليست مضمونة النجاح.
مفاوضات وتوافق	عندما تصدر المقاومة من طرف جماعة قوية.	تسمح بالحصول على بعض الالتزامات.	قد تكلف غاليا وتعطي للبقية إمكانية ممارسة الضغوط.
التلاعب والاستقطاب	عندما يكون الحصول على دعم جماعة قوية أمرا ضروريا.	قليلة التكلفة كما أنها تسهل ضمان الدعم.	خطر الفشل مما قد يؤدي إلى فقدان مصداقية وكيل التغيير.
الإكراه	عندما يكون الحصول على دعم جماعة قوية أمرا ضروريا.	قليلة التكلفة كما أنها تسهل ضمان الدعم.	قد تكون غير قانونية وتضر بمصداقية وكيل التغيير.

Source : Robbins, S. et al, op-cit, p226

قد يتم اللجوء إلى واحد أو أكثر من المداخل الواردة في الجدول أعلاه. وما يحدد المدخل المناسب للحد من مقاومة التغيير هو مصدر تلك المقاومة، مع مراعاة أيها أكثر تقبلا من العاملين.

ويمكن تجاوز مقاومة التغيير بإعطاء العاملين دورا حيويا في خطوات التغيير أو في الإدارة، وذلك بإظهار الخطوات لهم وعرض الرؤية بشأن المستقبل، وإعطاء مسؤوليات حقيقية للعاملين، وهذا لتجنب، قدر المستطاع حالات الأزمة. ويجب أن تقتنع الإدارة بأن القيام بما سبق ذكره يسهل من إجراءات التغيير المزمع، وكلما كان التغيير أسرع، كان أفضل للمؤسسة[1].

[1] Brilman, J. et Hérard, J. op-cit, p490

إن أي تطوير أو تغيير تنظيمي يتطلب تغيير اتجاهات الأفراد لتغيير السلوك التنظيمي مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد التالية[1]:

- أن القدرة على التكيف مع التغيير التنظيمي تختلف من فرد لآخر، فالبعض ينظر إلى التغيير التنظيمي على أنه فرصة للتعلم والنمو، في حين ينظر البعض الآخر للتغيير على أنه مصدر للخطر، ويكون لديهم ردود فعل سلبية حتى تجاه التغييرات البسيطة.
- قدرة الفرد على التكيف مع التغيير التنظيمي تتأثر بالعديد من العوامل، بعضها يتعلق ببيئة العمل والبعض الآخر يتعلق بسمات شخصية الفرد. وتتوقف قدرة العاملين على التكيف مع التغيير التنظيمي ومشاركتهم الايجابية فيه على اتفاق أو اختلاف مفاهيم التغيير مع قيمهم ومعتقداتهم الذاتية والتي من خلالها يترجمون أهداف التغيير إلى أهداف تستهدف مصلحتهم أو تشكل تهديدا لمصالحهم.
- التكيف مع التغيير التنظيمي هو الجهود الإدراكية والسلوكية للفرد لإدارة متطلبات التفاعل مع بيئة التغيير.
- القيم التنظيمية والقيم الذاتية والشخصية للعاملين يجب أن تسير في الاتجاه نفسه علما أن تضارب الاتجاهات بين القيم التنظيمية وقيم العاملين يعرقل التطور التنظيمي ويزيد من عدم قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف.

ينطلق التعامل الصحيح مع مقاومة التغيير من فهم الأسباب الكامنة وراءها، وتحديد مصادرها. وقد ميز كل من Newstrom & Davis بين ثلاثة أنواع من العوامل التي تتولد عنها المقاومة، تتفاعل هذه العوامل فيما بينها لينشأ عنها الاتجاه العام للأفراد تجاه التغيير[2]:

---

[1] أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي**. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية. 2008. ص120

[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص391

جدول رقم(18): العوامل الكامنة وراء مقاومة التغيير

عوامل منطقية	عوامل نفسية	عوامل اجتماعية
-الوقت المطلوب للتكيف. -الوقت الإضافي لإعادة التعلم. -احتمال نشوء ظروف غير مرغوبة. -تكاليف التغيير. -التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير.	-الخوف من المجهول. -غياب التسامح مع التغيير. -غياب الميل نحو الإدارة أو نحو وكيل التغيير. -الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع القائم.	-التحالفات السياسية. -القيم المضادة للجماعة. -نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة. -الرغبة في الحفاظ على مصالح مكتسبة. -الرغبة في الإبقاء على العلاقات الراهنة.

المصدر: حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص391

ويمكن الاستفادة من المعلومات، التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية، في الحد من مقاومة التغيير كما يلي:

- زيادة توضيح الرؤية لدى الإدارة العليا، وهو ما سوف ينعكس على استيعابها لمتطلبات التغيير وحجم التحديات، والاقتناع بجدواه فيما يتعلق بالتكيف مع البيئة؛
- تسهيل نقل رؤية الإدارة العليا فيما يتعلق بالتغيير إلى الإداريين والعاملين، ومساعدتها على الإجابة على التساؤلات المشروعة للأعضاء بخصوص الجدوى التنظيمية للتغيير المزمع القيام به، كما تساعد المعلومات في الإقناع بعرض الوضعية الحالة والنتائج السلبية التي سوف تترتب عن الإحجام عن التغيير على مكانة المؤسسة في السوق وفي بيئتها بشكل عام. وهنا تكون الحاجة ملحة لمشاركة القائمين على نشاط اليقظة الإستراتيجية للمسؤولين على التغيير في كافة المعلومات المتحصل عليها، وبذل الجهد المطلوب لنشرها لجميع الأطراف وجعلها متاحة لهم؛
- الاعتماد عليها في إجراء مقارنات بمؤسسات أخرى حاضت تجارب تغيير مماثلة، لإقناع الأعضاء من جهة، والحصول على التزامهم من جهة أخرى. "إذ يتوجب على إدارة التغيير دائما

درء مخاوف التغيير بالأوضاع التفاؤلية، يجب التركيز على النتائج الإيجابية التي سيؤول إليها التغيير المرتقب"[1].

➢ التغلب على الخوف من المجهول لدى الأفراد، والتوضيح بأن التغيير هو حالة طبيعية في مسار تطور المؤسسات ونموها، واستمالة الفئة التي تبدي مقاومة تجاه التغيير بالاتصال والمشاركة حول الدوافع والنتائج المنتظرة من التغيير، وحول المراحل المختلفة التي ستمر بها العملية؛

➢ بالنسبة للعوامل الاجتماعية الكامنة وراء مقاومة التغيير، يمكن التعامل مع الشخصيات الكارزماتية ذات التأثير على الجماعة وتوجهاتها، وهذا بأن يكون من بين القائمين على التغيير شخصية قيادية تحسن التعامل مع التنظيمات الرسمية وقياداتها. يكون تأثير القائد المكلف بالتغيير نفسيا واتصاليا، لكن الإقناع يحتاج كذلك إلى رؤية واضحة وطموحة تستند على معرفة بالمؤسسة وببيئتها–التي فرضت تغيراتها التغيير–بناءً على معلومات.

3.3.التكيف والاستباق والقدرة التنظيمية على التغيير:

يهدف المسعى النهائي لعمليات التغيير التي يتم القيام بها في المؤسسات إلى بلوغ تلك المؤسسات حالة توازن وانسجام خارجيا وداخليا: أولا مع بيئتها ومختلف متغيراتها والفاعلين فيها، وكذا مجمل التغيرات الواقعة أو المحتملة فيها، وثانيا بمواءمة أوضاعها بشريا وتنظيميا. وعلى هذا فإن الغاية النهائية هي تحقيق التكيف والاستباق.

سنتطرق إلى كل من التكيف والاستباق كغايتين نهائيتين للتغيير، ثم إلى القدرة التنظيمية على التغيير التي تتضمنهما، لننتهي بعد ذلك إلى الخصائص والعمليات التنظيمية المميزة لهذه القدرة، والتي تمثل دعما لأي عملية تغيير ناجحة، وبالتالي تساهم في تحقيق التكيف والاستباق.

---

[1] حسن مختار، مرجع سبق ذكره، ص ص 82–83

1.3.3.التكيف:

يعتمد بقاء أي مؤسسة بالدرجة الأولى على قدرتها على التكيف من ناحية، وعلى إحداث التغيير المطلوب من ناحية أخرى، إذ كلما كان التجاوب مع المتغيرات البيئية سريعا ومناسبا، زادت فرص النجاح والاستمرار[1]. ويكمن جوهر نجاح الإستراتيجية في ديناميكية التكيف الإستراتيجي، التوافق عبر الزمن ما بين العوامل الخارجية للمؤسسة (أذواق المستهلكين مثلا) والعوامل الداخلية (السمعة بفضل الخدمة المتميزة مثلا) ومحتوى الإستراتيجية في حد ذاته[2].

إن أحد أسس الإدارة الإستراتيجية هو الضمان المستمر التكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها وصيروراتها الداخلية. ويأتي هذا التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية في تحديد إستراتيجية وهيكل مناسبين. وهذا يكون في شكل تغييرات مستمرة ومتدرجة، وليس تغييرات ثورية أو إعادة توجيه تام للمؤسسة. والتكيف يقف وراء أداء المؤسسة على المدى الطويل ويعتبر سببا في بقائها[3].

فيما يتعلق بمستوى التكيف فإن Chakravarthy1982 ميز بين ثلاث مستويات في التكيف تعكس المستويات المختلفة من (الهشاشة)التي تميز المؤسسة في مواجهة تعقد وتغيران بيئتها:

- الحالة غير المستقرة تميز المؤسسة (الدفاعية) التي لا تعدل إلا في حالات استثنائية من تكنولوجيتها، إستراتيجيتها، هيكلها، وطرقها التشغيلية. وهي تضع أنماط قرارات وعمل روتينية تخفض من تفاعلاتها مع البيئة.

---

[1] محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص337

[2] Bounfour, A. op-cit, p57

[3]Voir : Soparnot, R. et Renard, L. «***Les concepts relatifs à l'adaptation des firmes***», Soparnot, R. (Sous la direction), op-cit, pp58-59

- الحالة المستقرة: تترجم وضعية مؤسسات منفتحة على بيئتها وتبدي ردود فعل سريعة. قدرتها على تتبع وملاحظة بيئتها تفتح لها قدرة على التقليد والمحاكاة للنجاحات التسويقية والتكنولوجيا لمنافستها.

- الحالة الحيادية: تعكس حالة المؤسسات المستكشفة التي بإمكانها مواجهة كل أنواع التغيرات لأنها في بحث دائم عن الفرص وتقوم بتحويل قطاعها. تمثل الحالة الحيادية المستوى الأضعف الهشاشة إزاء البيئة ومغيرات وتمثل بالتالي قدرة التكيف المثالية.

وحسب Chakravarthy1982 و Jennings & Seaman1994 فإن التكيف يتحدد بعاملين: الترتيبات التنظيمية (وبالتالي على جمع ومعالجة المعلومات) وثانيا على توفر الموارد المادية والبشرية (وبالتالي البدائل الإستراتيجية أمام المسيرين).

والحالة الحيادية المذكورة سابقا، تتميز بترتيبات تنظيمية عضوية، حيث تسمح طبيعتها بمعالجة تنوع معتبر للمعلومات وهذا يترجم قدرة المؤسسة على إدراك الإشارات الدالة على تحول في البيئة التنافسية، وكذلك توافر الموارد يسمح للمسيرين باستكشاف بدائل إستراتيجية متعددة، ويدعم بالتالي السلوك الإستراتيجي المبادر، والبحث المستمر عن الفرص في السوق. ومنه تميز الحالة الحيادية أكثر القدرة على مواجهة التغيرات الأكثر تعقيدا للبيئة.

ويضمن التكيف التوافق، أو التواؤم، المزدوج مابين السلوك الاستراتيجي وتغيرات البيئة، وكذا مابين السلوك الاستراتيجي والترتيب التنظيمي(داخلي وخارجي).

وغالبا ما يأتي ذكر التكيف مترافقا مع مصطلحات أخرى تقترب منه، أو تتضمنه جزئيا، مثل التجدد الإستراتيجي، القدرات الديناميكية، القدرة التنظيمية على التغيير. ويمكن إظهار علاقته ببعض تلك المصطلحات بعد المرور على ما تعنيه كمفاهيم في ميدان التسيير الإستراتيجي[1].

[1] Voir : Soparnot, R. et Renard, L. op-cit, p60 et suivantes

ومن الضروري، قبل ذلك، تحديد ماهية القدرة الإستراتيجية لمؤسسة ما (capacité stratégique) والتي تتمثل في مجموع الموارد والكفاءات التي تحتاجها من أجل بقائها وازدهارها.

- الموارد المادية: مجموع الأصول المادية للمؤسسة (موارد بشرية، مالية، التجهيزات..).
- الموارد غير المادية: مجموع الأصول غير المادية (المعلومات، السمعة، المعارف..).
- الكفاءات: الأنشطة والمراحل التي يتم بواسطتها استخدام الموارد[1].

• التجدد أو التجديد الاستراتيجي(renouveau stratégique): يتميز هذا نوع من التغيير بالابتعاد عن الروتين الموجود والإطار المهيمن للمؤسسة، وبأكثر دقة، يعرف الكتّاب التجدد الاستراتيجي بأنه سيرورة إبداع جذري.

• القدرات الديناميكية(Les capacités dynamiques): إن الغرض من هذا المصطلح هو تفسير أداء المؤسسات على المدى البعيد. ويتم النظر إلى المؤسسة كـ(خزّان) للقدرات التنظيمية والموارد، وعندما تكون هذه الأخيرة متميزة، وغير متجانسة(متنوعة)وصعبة التقليد، تصبح إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، وتكون مصدر لميزة تنافسية، وقد تجد المؤسسات أن قدراتها التنظيمية ومواردها قد أصبحت متقادمة فجأة(قطاع تكنولوجيا المعلومات)، ويكون لزاما عليها تجديد قدراتها الديناميكية من أجل تكييف قدراتها التنظيمية ومواردها مع الظروف الجديدة. ويعرف Teece et al القدرات الديناميكية بأنها الطاقات التنظيمية الخاصة التي تكون وظيفتها دمج وبناء وإعادة تهيئة القدرات التنظيمية والموارد لمواجهة البيئات المتغيرة. كما تسمى القدرات الديناميكية بأنها "هي التي تميز قابلية أو قدرة المؤسسة على تجديد وإعادة إنتاج لكفاءاتها بغرض الاستجابة لمتطلبات بيئة ذات تطور سريع"[2].

---

[1] Johnson, G. et al, op-cit, pp114-115
[2] Ibid, p130

يهتم مفهوم القدرات الديناميكية بالموارد الخاصة بإعادة التهيئة الإستراتيجية والتنظيمية، ويعكس القدرة على تجديد الممارسات الإدارية، إلا أنه لا يفسر كيف يتم ذلك التجديد مع أن ذلك من انشغالات المسيرين[1].

• القدرة التنظيمية على التغيير: يمكن اعتبارها قدرة المؤسسة على أن تبدي بصفة متكررة، استجابات متنوعة (أنواع مختلفة من التغيير) للتطورات البيئية (السياق الخارجي) أو التنظيمية(السياق الداخلي)، إما كرد فعل لهذه الأخيرة(تكيف) وإما بتشكيلها(مبادرة، استباق)، وجعل الانتقال فعليا داخل المؤسسة المتولد عن هذه الأخيرة (سيرورة متجسدة).

جدول رقم (19): التكيف في التجديد الإستراتيجي، القدرات الديناميكية، والقدرة التنظيمية على التغيير.

	التجديد الإستراتيجي	القدرات الديناميكية	القدرات التنظيمية على التغيير
تعريف التكيف	مفهوم للتكيف مفكر فيه في المدى القصير. نظرة موسعة للتكيف: إعادة التوجهات الإستراتيجية(RS) يمكن أن تكون مصدرا للتكيف بين المؤسسة وبيئتها.	مفهوم للتكيف مفكر فيه في الأجل البعيد. نظرة موسعة للتكيف: قد يأتي التكيف من تغييرات تأتي كرد فعل أو مبادرة.	مفهوم للتكيف مفكر فيه في الأجل القريب وفي الأجل البعيد. نظرة موسعة للتكيف: قد يأتي التكيف من تغييرات تأتي كرد فعل أو مبادرة.
محددات التكيف	قد يأتي التكيف من القدرة على تفسير البيئة وترجمة ذلك إلى قرارات تنتج ديمومة التكيف عن القدرة على تعديل أنماط وطرق التسيير (الأنماط الذهنية)، ومنه فالتكيف نتيجة للتعلم الفردي والتعلم التنظيمي.	يأتي التكيف من تجديد الإرث في الموارد ومن القدرات التنظيمية للمؤسسة. تأتي ديمومة التكيف من التكيف التنظيمي، هذا الأخير تتولد عنه وتُنمّى القدرات الديناميكية	يأتي التكيف من خصائص سياق المؤسسة مثل إدارتها لفترات الاضطراب التنظيمي. تأتي ديمومة التكيف من التعلم التنظيمي. وهذا الأخير يضمن خلق الأبعاد السياقية والإجرائية لـ (ق.ت.ت) وتطويرها

Source : Soparnot, R. et Renard, L. «***Les concepts relatifs à l'adaptation des firmes***», op-cit, p68

[1] Soparnot, R. «***L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel :de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement***», Gestion, 2004/4 Vol. 29, p31

2.3.3.الاستباق:

دفعت مواجهة المؤسسة لبيئات جديدة، بالخصائص المذكورة سابقا، المسيرين والدارسين إلى طرح الأسئلة عن جدوى الاستمرار في اتباع أساليب وطرق وأدوات ومناهج التسيير المتبعة في الماضي، مع أن الظروف المحيطة بالمؤسسة شهدت عمليات قطيعة مست مفاهيم الزمن والتكنولوجيا والمكان وطبيعة كل من العمل والموارد والمنتجات.

إن العوامل التي غذت الحاجة إلى هذا التغيير في الجانبين النظري والميداني، هي نفسها الأسباب التي جعلت من التسيير التقليدي قليل الجدوى، وذلك نظرا لعدد من التغيرات[1]: تسارع وتيرة الإبداع، التسيير والتكنولوجيا تزداد تعقيدا، الأسواق تتطلب المزيد من التمايز والجودة (التسيير المعتمد على تخفيض التكاليف تجاوزه الزمن)، لم يعد العمل عامل إنتاج قابل للعزل وللتبديل بعضه ببعض (درجة كبيرة من التخصص)، تضاعف نسبة التكاليف غير المباشرة.

من بين أوجه التغير الحادث في التسيير هو ما يتعلق بالاستباق. وبخلاف الطريقة التقليدية في التسيير التي تعتمد على انتظار ما سوف يحدث ثم التحرك بعده، فإن مفهوم الاستباق يعتمد على المبادرة الإيجابية حتى قبل أن تصبح التغيرات التي تراها إدارة المؤسسة مقبلة واقعا مفروضا بكل ما فيه من آثار سلبية على حياة وبقاء المؤسسة، ومن فرص ضائعة نتيجة التحرك في الزمن الخاطئ أو عدم التحرك أساسا.

الفعل"anticiper" مأخوذ من اللاتينية anticapare، وهو مكون من ante وتعني(قبل=avant) و capare التي تعني(أخذ=prendre). في البداية كان معناها "تقدمٌ على زمن محدد" و"افعل (شيئا ما) قبل الوقت المنتظر". وابتداءً من القرن16م أصبحت تعني أيضا: تخيل مسبقا.

[1] Livian, Y-F. op-cit, p231

"استبق" يعني تخيل أو تصور مسبقا مستقبلا ممكنا أو أكثر، بالإمكان إنجازها بقصد القدرة على التحرك المسبق (مقدما) فيما يتعلق بهذه الممكنات (الإمكانيات=الوضعيات الوارد أن تكون). الاستباق لا يعني معرفة دقيقة أو كاملة للمستقبل قبل أن يكون، وهذا يفترض إدراك لجذور التغير، وتصور بعد ذلك–بصفة واقعية–ماذا بالإمكان التحضير والتحرك في الوقت المناسب.

وتستند فكرة الاستباق على القدرة على التخيل (التصور) لحالة معينة (وضعية أو حدث، عمل ما..) قبل أن تتحقق أو تأتي، وهذا من أجل التحضير لها سواء كانت تهديدا، أو تمنح ميزة أو فرصة[1].

وبعد أن ذكر أن كل جهد استباقي يستهدف مشكلين مترافقين هما: عدم التأكد والتعقيد، عرف G. Koeing الاستباق بأنه" ذلك العمل الذهني الذي يسمح بالتخيل أو التصور المسبق للظواهر والتحرك قبل أن تصبح الحوادث حالية أو أمرا واقعا". وأساس ذلك التخلي عن خطأ اعتبار الانتظام الحاصل في الماضي يجب أن يوجد في المستقبل.، حيث يجب طرح التساؤل دوما، إذا كان هناك انتظام في الماضي، عن العوامل التي بمقدورها أن تحوله أو تؤدي إلى اختفائه[2].

ولفهم التسيير الاستباقي يكون من الضروري إظهار ما يميزه عن التسيير المناسباتي. يعتبر عدد من مسيري المؤسسات أن التسيير المناسباتي يشكل جزءا من معتبرا من عملهم، وتتحرك المؤسسة بردود الأفعال إزاء حوادث كالمنافسة من قبل الآخرين، التحولات التكنولوجية، نتائج مالية سيئة، أو متطلبات جديدة من الزبائن. يعمل التسيير المناسباتي على بعث منتج جديد، إذا ظهرت تكنولوجيات واعدة من طرف مخابر البحث والتطوير، اختراق سوق جديدة كرد فعل على أحد المنافسين. وفي الأسواق المستقرة، يكون هذا النوع من التسيير وسيلة ناجعة لمواكبة التغيرات، ولكنها بالتعريف إستراتيجية رد فعل غير منتظمة.

---

[1] Voir : Lesca, N. et Caron-Fasan, M-L. op-cit, pp107-108
[2] Koeing, G. op-cit. P13 et suivantes

وعلى العكس من ذلك، فإن التسيير الاستباقي يرتكز على خلق منتجات أو خدمات جديدة، إطلاق أنشطة جديدة، أو اختراق أسواق جديدة حسب تخطيط مسبق. والمؤسسات التي يطبق فيها هذا النوع من التسيير تكون سريعة بشكل استثنائي. وهنا يجب ألا يحدث تداخل بين التسيير الاستباقي والسرعة، فهذا الأخير وبالتعريف هو تسيير منتظم بوتيرة ثابتة، غير أن ما يميزه هو أنه مبادر(proactive)، بمعنى المبادرة وصنع الأفعال، وليس الاكتفاء بإصدار ردود الأفعال[1]. إن المسير أو المدير لم يعد هو ذلك الشخص الذي "يعلم" بمعنى الحصول على المعلومات والمعارف الخاصة، بل هو الذي "يستبق"، يتخيل، يبدع، يحرر، يخترع المستقبل بواسطة علاقات جديدة وزبائن جدد ومنتجات وخدمات جديدة[2].

إذا كان التعقيد وعدم التأكد تمثلان خاصيتي البيئة اللتين دفعتا إلى تبني الاستباق كطريقة للتعامل مع المستقبل حتى قبل أن يصير أمرا واقعا، فإنهما أيضا وبتصاعد حدتهما، من الأسباب الأساسية التي تصعّب من مهمة القائمين عليه أو المكلفين به.

ولقد وصل هذا الأمر إلى حد أن عددا من الباحثين أصبح يرى استحالة التخطيط والتنبؤ في عالم تسوده الفوضى، وبالتالي عدم جدوى المعلومات المتحصل عليها لاستخدامها في عملية الاستباق. فبعد التطرق للأزمات المتتالية بدءًا من سنوات1970 (الصدمات البترولية، أزمة الإنتاجية، المنافسة العالمية المتزايدة، صعود البلدان الآسيوية، تحدي الجودة)، تحدث Peters & Watermanفي كتابهما "ثمن الامتياز" عن مفهوم إدارة الفوضى. ومفاده أنه فوق حد معين من التعقيد في بيئة الأعمال يصبح من المستحيل التخطيط والتوقع، كما أكدا أن كل محاولة لعقلنة الفوضى المصاحبة لهذا التعقيد تؤول إلى، أو لا ينتج عنها، سوى خطط عشوائية وقرارات تعتمد

[1] Eisenharadt, K.M. et Brown, S.L. «***La gestion par anticipation***», Harvard Business Review, Les stratégies de l'incertain, op-cit. p223

[2] Le Maire, B. ***Entrepreneurs et entreprises du 4eme type***, Paris : Éditions d'Organisation. 1997. P36

على الحظ لأنها جاءت نتيجة معلومات غير موثوقة. وينصح هؤلاء الكتّاب بالعودة إلى مفاهيم أساسية مثل التحفيز، ثقافة المؤسسة، الإبداع[1]. ويذكر أنه يدور في هذا الشأن جدل منذ سنوات طويلة حول ضرورة وأهمية التخطيط المبني على التنبؤ من عدمه، وخاصة في البيئات ذات التعقيد والحركية العالية[2].

وفي هذا الاتجاه كذلك، إذا تم النظر إلى أحد جوانب البيئة، ألا وهو التطورات العلمية والتقنية، فإنه يلاحظ أن: "تاريخ التطور التكنولوجي مليء بالمفاجآت التي لم يستطع أي إنسان توقعها أو استباقها"[3].

إن الصعوبة التي تواجه المسيرين في الاستكشاف الكامل للمستقبل، من أجل أن تكون قراراتهم واختياراتهم متوافقة مع معطياته، ليست عائقا نهائيا يتم التوقف عنده، ويجب ألا تدفع للدخول في ثنائية: التأكد التام، أو عدم التأكد التام.

وبناءً على هذا تظهر مراقبة البيئة ومتابعتها كطريقة يمكن بواسطة المعلومات التي توفرها أن تعطي صورة عما يحدث أو قد يحدث في البيئة على نحو تقريبي، بحيث تجعل المؤسسة قادرة على الاستمرار في نشاطها، وهذا بجعل المسيرين يتخذون قراراتهم في ظل حد أدنى، ما أمكن، من عدم التأكد يمكن العمل فيه.

---

[1] Aktouf, O. op-cit. p452

[2] Voir: *Ouakouak, M. L. «**Faut-il vraiment planifier en environnement stable et ne pas planifier en environnement-instable ?**»*, eme conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du06 au08 juin2011, Nantes. En ligne : www.strategie-aims.com/. Consulté le:12/01/2013 à 18 :00

[3] Lipsey, R. op-cit. p50

3.3.3.القدرة التنظيمية على التغيير:

يمكن أن تظهر القدرة التنظيمية على التغيير في شكلين رئيسيين: التكيف والمبادرة(proaction). يتمثل التكيف في تغيير تكون المبادرة فيه لعوامل حددته من قبل، وبالعكس فإن المبادرة تعكس تغييرا رائدا بطبيعته تنجم عنه تكيّفات لاحقة لدى المنافسين.

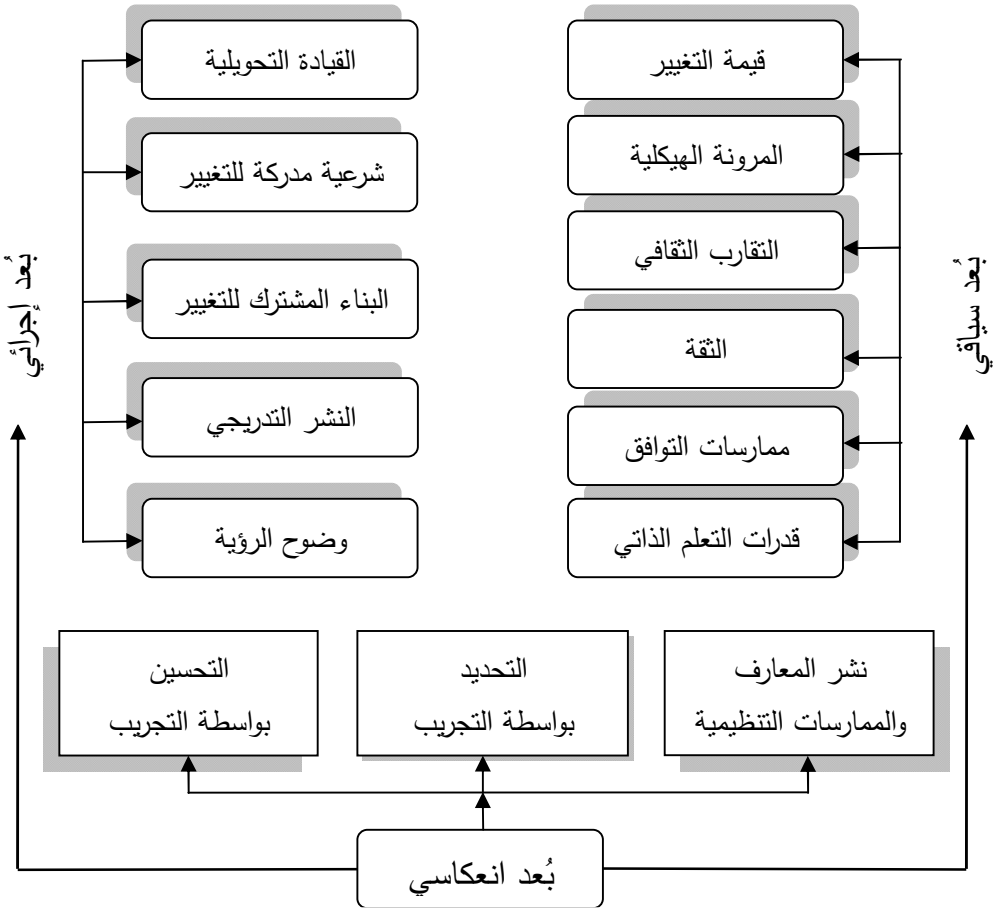
تسمى العوامل التي تحدد نجاح أو فشل التكيف والمبادرة بخصائص القدرة التنظيمية على التغيير(COC). وحسب Soparnot فإن قدرة المؤسسة للقيام بتغييرات ناجحة (التكيف والمبادرة) تأتي من تحكمها في تلك الخصائص. هذه الأخيرة، الخصائص–السمات، تُظهر أبعادا سياقية وإجرائية، وانعكاسية للقدرة على التغيير[1].

1.3.3.3.البعد السياقي: يتشكل هذا البعد من عدد من الخصائص وتحلل بالتتابع كما سيأتي:

- قيمة التغيير: هي انعكاس لنمط العلاقات بين المؤسسة وبيئتها، وتأتي في صميم التمثّلات الجماعية التي تسمح بإعطاء تفسيرات متقاربة للأحداث، لحالات القطيعة مع الماضي، وقرارات التغيير.
- مرونة المؤسسة: وتتميز بتنظيم للعمل بالشكل العضوي (بفرق عمل شبه مستقلة) وتعطي للمؤسسة قدرة على التعلم الفردي، وتصبح تلك الفرق فضاءً للحوار، للحرية، ولممارسة الذكاء. وتمثل الطبيعة العضوية للهيكل ميزة في التسيير اليومي للتغيير، لأنها تسهل فهم رهانات التغيير،

[1] اعتمدنا في هذا على:

Soparnot, R. «***La capacité organisationnelle de changement***».Soparnot, R. (Sous la direction), op-cit, p180 et suivantes



شكل رقم(25): أبعاد وسمات القدرة التنظيمية على التغيير

Source : Soparnot, R. «***La capacité organisationnelle de changement***», op-cit,p182

- وتسمح ببناء أو تشكيل مساحات لعدم الاستقرار والتي تحدث بداخلها تبادل ومواجهة للآراء تولد وتحث على ظهور حلول مبتكرة.
- التقارب الثقافي: يبدو التوافق والتناغم بواسطة القيم المشتركة كمصدر للديناميكية، ومنه فالثقافة المتماسكة تساعد على إبعاد التمثلات والتصورات السلبية تجاه التغيير، وتعمل على تقارب الحركة الجماعية نحو أهداف التغيير.
- الثقة: هي أيضا، كأصل علاقاتي، تشكل موردا للانتقال، وإذا كانت موجودة بين الفاعلين ووكيل التغيير فإن عملية التحويل سوف تكون أسهل.

➢ ممارسات(جهود) التوافق: تتمثل في العمل من أجل تجنيد العاملين والحل الجماعي للمشاكل، وهي تترجم القدرة على انخراط جميع الفاعلين.

➢ قدرات التعلم الفردي: وهي قدرات يمكن تشكيلها بالتكوين والحركية الداخلية. تظهر هذه الاستثمارات التنظيمية كإجراءات ذات غاية تحويلية، لأنها تحدد قدرات الفاعلين على اكتساب الطرق الجديدة للتفكير والعمل. وكإجراء مسبق للتغيير، يصبح الفرد بعدها فاعلا محركا لا فاعل معرقلا.

في النهاية يتشكل البعد السياقي من خصائص تسهل إجراءات سيرورة التغيير. تجدر الإشارة إلى أن توفر هذه الخصائص (الخاصة بالسياق) تزيد من إمكانيات أو احتمالات نجاح التغيير، إلا أن غيابها لا يعني عدم القدرة على التغيير، لكن إبطاء سيرورته.

2.3.3.3.البعد الإجرائي: يتشكل من مجموعة من الممارسات التي تترجم أو تعكس الطريقة التي تقود بها المؤسسة سيرورة التغيير فيما يتعلق بعدد من الجوانب سنذكرها تباعا، وهي تحدد بقوة نجاح العمليات أي الخطوات المتخذة.

➢ القيادة التحويلية: إن تبني قيادة تحويلية هو أول خاصية. وتأثير القائد التحويلي في السيرورة محدد جدا لأسباب. فالقائد يعمل، بتماهيه مع التغيير، برمزيته ويجلب تغييرا في الهوية، ويتبنى ويعطي معنى بغرض إعطاء دلالة جماعية مقبولة من طرف جميع الفاعلين. كما أن حركته أيضا سياسية لأنه يوجِد فريقا من المؤيدين يضمن نجاح امتداد واتساع التغيير. ويعمل أتباعه على نشر رؤيته. ويتميز بحسن الإصغاء، الحوار، التعاون، ويثق في أتباعه، ويعتمد الإقناع والتوافق. ويذكر Kotter في هذا الشأن أن من بين أسباب فشل برامج التغيير الافتقار لفريق قيادي يتمتع بسلطات إدارية واسعة[1].

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص313

➢ شرعية التغيير: لا ينخرط الفاعلون إلا في مشاريع تغيير مبررة. وتمس الشرعية جانبين: ترتبط بالغاية والمقصد، وبخطوات التغيير. شرعية الغاية خاصة بمحتوى التغيير، قدرته على حل المشكل الذي من أجله تم بدء المشروع، وإجمالا بالجدوى من وراء القيام به بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة للفاعلين. أما شرعية الخطوات فتتعلق بالخطوات والمسار المختار لبلوغ الغاية النهائية.

➢ سيرورة التشكيل(البناء): ليس التغيير مصمما في غرفة مغلقة وموجه إلى الباقين بمرسوم. إنه تمرين للبناء الجماعي، للابتكار والتعلم الجماعيين، مواجهات ومفاوضات: إن مشاركة الفاعلين في إعداد مشروع التغيير سوف يضمن انضمامهم إليه وإنجاحه.

➢ النشر(المدّ): يجب أن يكون من نوع تطوري. يسمح المدخل التدرجي بقيادة الانتقال التصاعدي، والذي يتبع الفاعلون أثناءه وتيرة تسمح لهم بإدارة أفضل لتطوير تصوراتهم وتمثلاتهم وسلوكياتهم. ووتيرة التغيير تسمح أو تعطي وقتا للتعديل والتوافق مع السياق. إن طريقة الخطوة خطوة تسمح بتجذير التغيير في السياق.

ويذكر عدد من الكتّاب أن نجاح التغيير لا يتطلب فقط قدرة المؤسسة ككل على التكيف المستمر مع التغييرات التنظيمية(المستوى الكلي لإحداث وتنفيذ وتقييم التغيير)، بل يتطلب زيادة على ذلك وجود قدرة لدى العاملين على التكيف المستمر مع التغييرات التنظيمية بما يعرف بالجوانب المعنوية مثل الثقافة والاتجاهات السلوكية والقيم(المستوى الجزئي للتغيير)[1].

➢ وضوح الرؤية: يجد الفاعلون في فترة التغيير أن معالم تفكيرهم قد اختفت، وبالتالي يجب أن يتم تزويدهم بإطار للتحليل والفهم يسمح لهم بإعادة بناء معالم أو أسس تفكير ضرورية لعملية التغيير، ويحصلون بفضلها على المعنى. وهذا يتطلب تسخير الموارد التي تسمح للفاعلين بالتكيف مع الظروف النفسية المقبولة لديهم. وهذه الموارد هي المعلومات والأفعال. كما تستند السيرورة على

---

[1] أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره، ص35

كثافة اتصالية في إطار تفاعلي. إن احترام الخصائص السابقة لا يعني تغييبا تاما أو اختفاءً للصعوبات، ولكن تهوين العقبات أمام عملية التحويل.

ومن هنا يظهر من بين العوامل التي تُنقص من القدرة التنظيمية على التغيير "افتقادُ القائمين على التغيير لرؤية مستقبلية واضحة، يسهل إيصالها إلى كافة المتعاملين مع المؤسسة، أو ضعف الاتصال الواضح بشأنها"[1].

ومع ذلك، وبرغم الأهمية المعطاة من طرف أغلب الكتّاب للرؤية في إدارة التغيير، يرى Rouleau 1999 أن وصف الرؤية أسهل بكثير من تجسيدها. فمن جهة تبدو التعريفات المتضمنة للرؤية أحيانا غير دقيقة، وتعطي إمكانية إعطاء تفسيرات متعددة. ومن جهة أخرى، تبدو القيم والنوايا التي تظهرها الإدارة بعيدة عن الواقع اليومي، والذي تولد فيه الرؤية السخرية والتهكم أكثر من الحماس والتجنّد. كما أن مهمة الاتصال بشأن الرؤية توكل إلى الإطارات الوسطى الذين يكونون مكلفين أيضا بجعلها عملية. وهم أيضا الأكثر معاينة لصعوبة نقل نوايا الإدارة بشكل ذي مصداقية[2].

3.3.3.3.البعد الانعكاسي: ويتكون من ثلاث خصائص تتعلق كلها بقدرات التعلم في المؤسسة.

➢ التحسين بواسطة التجربة: يتمثل بالنسبة للمؤسسة في متابعة ممارساتها واستخراج الملاحظات والتعليمات المناسبة بغرض التقليل من أخطائها. إذا كانت تتوفر فيها هذه الخاصية فإن المؤسسة تحسّن من ممارساتها التنظيمية بتتابع المحاولات.

---

[1] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص313

[2] Audet, M. «***Vision, planification et évaluation : les conditions clés du succès d'un changement?***», Gestion, 2009/4 Vol. 34, p56

إن التحكم في هذا الأمر يساهم في تطور تمثلاتها(تثمين الإبداع،..). كما أن هذه القدرة أو تشكل ممارسات توافقية، حيث أن إعادة التجربة هو عمل جماعي يتم خلاله تساؤل الفاعلين وتصورهم للتحسينات.

➢ التجديد بالتجريب: يذهب حد التساؤل حول ملاءمة الممارسات، وتكون القيم التي أدت إلى تبنيها موضع تساؤل كذلك. ويؤدي هذا إلى تجديد للذاكرة الجماعية والإطار النظري المهيمن، وتوسيع الحلول المطروحة.

يدعم التجديد بالتجريب قدرات التعلم الفردي لأن الفاعلين يواجهون غالبا تبنيا لممارسات جديدة، كما أنه يجدد التصورات (مثله مثل التحسين بالتجربة) ويدفع نحو التخلي عن بعض الممارسات. كما يدعم ويساعد على التوافق، لأن الفاعلين في وضعية طبيعية للابتكار الجماعي للإجراءات والممارسات، والقيام بالتفاوض والوصول إلى حلول متوافق عليها.

➢ نشر المعارف الجديدة: يجب أن "تتدفق" المعرفة وتصل إلى كافة أنحاء النسيج التنظيمي، ويمكن للمؤسسة أن تضع طريقة لنشر فائض المعارف(دعم المبادرات، إنشاء نواد للتبادل..). إن هذه الخاصية مهمة، بسبب أن نجاح وبالتالي تنفيذ ممارسة تنظيمية(ناتجة عن التغيير) على المستوى المحلي يجعل من المفهوم شرعية القيام بتعميمها في المؤسسة وتبنيها.

إن القدرة على التجدد الإستراتيجي، والقدرات الديناميكية، والقدرة التنظيمية على التغيير، تُظهر كلها قدرة المؤسسة على التكيف، وعلى التوافق مع معطيات وتغيرات بيئتها في المستقبل القريب أو البعيد. ويمكن إجمال أكثر خصائص القدرة التنظيمية على التغيير في عدد من الأنشطة والممارسات التي قد تزيد أو تقلل من مستوى تلك القدرة. ونقصد بها: اتخاذ القرار والنمط المعرفي

للمسير، المرونة، الإبداع، التعلم. وذلك لأن "مواجهة المؤسسة لبيئات تتغير باستمرار تتعلق بمدى امتلاكها للقدرة على التغيير لمواكبتها، وبالإبداع، وبالمرونة، وبالتعلم"[1].

وعلى هذا تظهر أمامنا، ومن خلال خصائص القدرة التنظيمية على التغيير، محددات أخرى، تساعد أو تعرقل، مساهمة معلومات اليقظة الإستراتيجية في جعل المسيرين يقومون بالتغيير. وسوف نتطرق للبعض منها في الجزء الأخير من هذا الفصل.

4.3.معلومات اليقظة الإستراتيجية ومحددات أخرى للتغيير:

سنحاول التطرق لمحددات تتحكم في عملية التغيير، وتمثل شروطا أخرى ضرورية–إضافة إلى المعلومات القادمة من البيئة–للقيام بالتغيير، وكيف يمكن لمعلومات اليقظة أن تتفاعل إيجابا أو سلبا معها. وهذه المحددات هي: الإطار الفردي والتنظيمي لاتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، التعلم. مع الإشارة إلى أنه توجد محددات أخرى لم نذكرها وبالتالي لن يتم التطرق إليها.

1.4.3.اتخاذ القرار، الإدراك، والإطار الفكري للمؤسسة:

لقد تم التوصل، في جزء سابق من هذا الفصل، إلى أن القوى الدافعة للتغيير تظهر أمام المسيرين من خلال المعلومات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية، وبالتالي افترضنا أنهم سوف يستجيبون لتلك القوى ويشرعون في تغيير ما يجب تغييره داخل مؤسساتهم. وسوف نحاول الآن القيام بالاختبار النظري لذلك الافتراض، من خلال الإجابة على هذا السؤال: هل تدفع المعلومات والإشارات التي يقدمها نظام اليقظة الإستراتيجية بالضرورة المسيرين إلى القيام بالتغيير المناسب، تكيفا أو استباقا، مع التغيرات في البيئة؟

[1] Johnson, G. et al, op-cit, p130

أكد كثير من الكتّاب على أهمية دور المدير في ظل الظروف المتغيرة، إذ يقول C. Argyris إن المديرين المبدعين الذين يتوقعون التغيير هم الأمل الوحيد لمواجهة المستقبل الديناميكي بنجاح[1]. كما أصبح الانطباع متزايدا عند عدد من المسيرين بأنه لا يمكن أن تستثنيهم التحولات وهم يواجهون قوى خارجية تتطلب تغييرا مستمرا دائما[2].

والتغيير هو قرار بشأن إجراء تعديل أو أكثر يُرى بأنه ضروري للمؤسسة من أجل ازدهارها واستمرارها. ومن بين الأدوار التي يؤديها المسير دور متخذ القرار. والقرار هنا بمعنى وجوده في حالة تتطلب منه الاختيار بين عدة بدائل بغرض تحقيق غاية أو أكثر. إلا أن فهم قرار التغيير يتطلب تحديد الإطار المعرفي والفكري لمتخذ القرار وللمؤسسة معا.

1.1.4.3.اتخاذ القرار:

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار. فالقرار هو سلوك واع من بين عدة بدائل، إنه اختيار واع بين بديلين فأكثر تمت تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار، وأما عملية صنع القرار فسلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته[3].

ويمكن إدراج المشكلات التي يواجهها متخذو القرار كما يلي:

- مشكلات مهيكلة(problèmes structurés): معروفة وبسيطة، معتادة، وسهلة التناول(المعالجة)، وتتفق تماما مع فرضيات نموذج العقلانية المطلقة.
- مشكلات غير مهيكلة(problèmes non structurés): جديدة وغير معتادة، والمعلومات بشأنها غير كاملة ووضعية تتسم بالغموض، مثل اختراق أسواق جديدة، اندماج مؤسستين، أو تكنولوجيا جديدة.

---

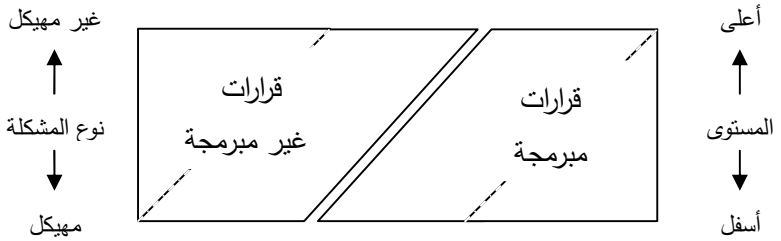
[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص371

[2] Robbins, S. et al., op-cit, p222

[3] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص229

تناسب القرارات المبرمجة المشكلات المهيكلة، وتتميز بأنها روتينية تسمح بالاستجابة أفضل لهذا النوع من المشكلات (التعامل معها)، أما القرارات غير المبرمجة فتقابلها المشكلات غير المهيكلة، التي تمثل وضعيات فوضى، بغرض إيجاد حل جديد تماما.

يمكن القيام بالقرارات المبرمجة بشكل روتيني، وإتباع الإجراءات(خطوات متتابعة، مترابطة فيما بينها للاستجابة للمشكلة المهيكلة)، والقواعد(تبين للمسير ما ينبغي القيام به أو عدم القيام به في وضعية معينة)[1].



شكل رقم(26): نوع المشكلات، نوع القرارات، والمستوى في المؤسسة

Source : S. Robbins et al., op-cit, p96

كما تصنف القرارات إلى قرارات استباقية تتخذ تحسبا لتغير خارجي أو لظروف أخرى، وكذلك تفاديا للوقوع في المشكلات، وفلسفة إدارة الجودة الشاملة مبنية على فلسفة أن من الأفضل تطبيق النهج الاستباقي بدلا من الاستجابة. أما قرارات رد الفعل أو الاستجابة فتأتي استجابة لتغيرات خارجية[2].

ويُتخذ القرار المتعلق بالتغيير في المؤسسة في بيئة يسودها عدم التأكد، إضافة إلى عوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة تمثل قيودا على دوره المتعلق باتخاذ القرار.

وتتمثل القيود التنظيمية على اتخاذ القرار في[3]:

---

[1] Robbins, S. et al. op-cit, pp94-95

[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص231

[3] Voir: – Robbins, S. et Judge, T. op-cit, pp209-210
- Souterain, J-F et Farcet, P. op-cit, p203

▪ تقييم الأداء: يولي أصحاب القرار اهتماما كبيرا بالمعايير التي سوف يُقيمون على أساسها، ويأخذون هذا في اعتباراتهم.

▪ تحديد الأهداف: للمفاضلة ما بين بديلين أو أكثر يتم اللجوء إلى المقارنة ما بين نتائجهما، واختيار من بينها من يكون له نتائج مرغوبة أكثر. وهذا يفترض إجراء ترتيب للنتائج المتوقعة في المستقبل، يعني الأهداف المحققة بواسطة كل اختيار ممكن. وبالتالي فإن وجود أهداف محددة سلفا بطريقة جيدة يسهل في عملية المفاضلة ما بين البدائل، ويتم اختيار الأفضل من بينها.

▪ الدخول إلى المعلومات: ينتج توفر المعلومات معرفة دقيقة للمشكلة ولما يحيط بالمؤسسة، وبالتالي تخفيض عدم التأكد.

▪ نظام الأجور والحوافز: يقود هذا النظام أصحاب القرار يؤثر فيهم ويوجههم إلى الخيارات التي تكون أكثر أهمية فيما يخص منافعهم الشخصية.

▪ القواعد الرسمية: تقوم المؤسسات بوضع قواعد وإجراءات يتبعها الجميع، وهذا لتنميط الأعمال وسلوك أعضائها، وبرمجتها للقرارات يمكن أن تصل إلى نتائج جيدة دون أن تكون مجبرة على تمويل سنوات طويلة من التجريب، وهي بهذا أيضا تحد من حركة وخيارات أصحاب القرار.

▪ القيود الزمنية: تفرض المؤسسة قيودا أو آجالا يجب احترامها عند اتخاذ القرار، وفي هذا الشأن تكون قيود الزمن ضاغطة، ويصبح من المتعذر جمع كل المعلومات الضرورية المرغوبة للقيام باختيار نهائي.

▪ السوابق التاريخية: لا تتخذ القرارات بشكل منعزل، وإنما تندرج ضمن سلسلة طويلة من القرارات المترابطة والمتتابعة، تؤثر القرارات السابقة باستمرار في القرارات الحالية، والالتزامات السابقة تحد من البدائل المتاحة.

2.1.4.3.الإدراك:

تتشكل صورة البيئة الخارجية ومكوناتها المختلفة، وكذلك التغيرات التي تطرأ عليها، عند المسيّر، وعند الإدارة عموما، بناءً على المعلومات والإشارات التي خلفها الفاعلون في أنشطتهم وتحركاتهم وتم استقبالها. ويكون سلوك المسير في مواجهة أولئك الفاعلين وتلك التغيرات ناتجا ومتوافقا مع الصورة التي تشكلت لديه عن بيئته، أو البيئة كما هي مدركة.

يعرف السلمي الإدراك بأنه عملية استقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها من طرف الفرد تمهيدا لترجمتها إلى سلوك[1]. كما يعرف الإدراك بأنه "العملية التي تمكّن الأفراد من تنظيم وتفسير انطباعاتهم الحسية بغرض إعطاء معنى لما يحيط بهم". ويعتبر الإدراك مهما في دراسة المؤسسات لأن سلوك الأفراد يستند على إدراكهم للواقع، وليس على الواقع كما هو[2].

هناك مرحلتان أساسيتان توضحان كيفية الإدراك وهما: مرحلة الإدراك الاختياري، ومرحلة التسكين[3]. والمقصود بالإدراك الاختياري هو أن الفرد عادة ما ينجذب إلى بعض خصائص أو أجزاء المثير الخارجي أيا كانت طبيعته، وذلك لوجود قيود على قدرته على الاستيعاب الدقيق لجميع خصائصه أو أجزائه. ولكما زادت درجة نعقد المثير، كلما كانت عملية الاختيار أمرا لا مفر منه. فبينما ينجذب الفرد بقوة وبطريق مباشر إلى قسم ما من المعلومات (أو الخصائص أو الأجزاء المتعلقة بالمثير)، نجده ينجذب بطريق غير مباشرة إلى قسم آخر، في حين لا ينجذب على الإطلاق إلى قسم ثالث.

---

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص67

[2] Robbins, S. et Judge, T. op-cit, pp190-191

3 أنظر: زاهد محمد ديري، **السلوك التنظيمي**. عمان: دار المسيرة. 2011. ص ص67-70

ومنه حقيقة أننا لا نرى جميع خصائص الشيء حين ندركه، وهذا هو جوهر عملية الاختيار، إلا أن ذلك لا يعني أننا نرى جميعا نفس الخصائص المختارة. وهناك عوامل تتحكم في عملية الاختيار الفردية لخصائص الأشياء التي ندركها:

أ-الدافعية: إن توفر الدافع إلى أداء عمل ما يؤدي إلى تحريك السلوك الفعلي في اتجاه واحد. وعلى ذلك فإن الفرد يميل إلى التركيز على تلك الخصائص التي تمده بالمعلومات اللازمة والمرتبطة بسلوك المحفز.

ب- عوامل بشرية: يتأثر الفرد في إدراكه لأية ظاهرة بالكثير من العوامل التي لا يمكن تحديدها على وجه الدقة وهي العوامل التي يطلق عليها "لا شعورية".

ج -عوامل عاطفية: قد يتأثر الفرد أيضا بمجموعة من العوامل العاطفية، فالشيء الصحيح (الحكم الإيجابي) هو دائما الشيء المرغوب، والشيء الخطأ "الحكم السلبي" وهو دائما الشيء المكروه.

د-عوامل عقلانية: وهذه هي مجموعة العوامل المنطقية التي قد يتأثر بها الفرد مثل حجم البيانات المعطاة ونوعيتها ودرجة شمولها ومصدرها، وتدخل ضمن هذه العوامل أيضا مجموعة الخبرات السابقة التي اكتسبها الفرد.

أما المرحلة الثانية في آلية الإدراك، مرحلة التسكين، فإنها تعني قيام الفرد بوضع المعلومات الواردة إليه في مكانها الصحيح بالذات للمخزون من المعلومات لديه، أي بالنسبة لإطاره الفكري، وبذلك تكتسب هذه المعلومات معنى محددا. وقد تفشل عمليات التسكين أحيانا، لكنها غالبا ما تتم بنجاح، وخاصة إذا كانت المعلومات الواردة على درجة كبيرة من الأهمية.

ويجب ملاحظة أن كلا المرحلتين (الإدراك الاختياري والتسكين) مرتبطتان بعضهما ببعض، إذ أنه ليس من المعقول أن نوجه اهتمامانا إلى بعض عناصر موقف ما ولفترات طويلة إذا كان يصعب علينا تسكين هذا الموقف.

وتنقسم المعلومات الواردة إلى أي شخص إلى ثلاثة أقسام، هي: معلومات غير كاملة أو غير واضحة، ومعلومات كاملة أو واضحة، ومعلومات أكثر من كاملة ومتكررة. فالشيء غير المحدد تحديدا كاملا ويتم رؤيته بشكل غير واضح مثال عن المعلومات غير الكاملة أو غير الواضحة. أما المعلومات المتكررة فهي تلك التي لا تضيف بعض أجزائها أي جديد إلى ما سبق أن أضافته الأجزاء الباقية منها.

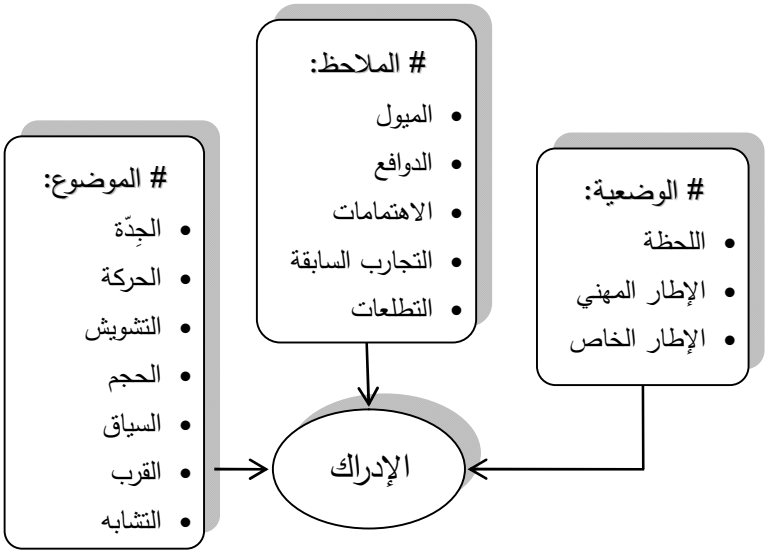
ويجب ملاحظة أن المعلومات التي قد تكون كاملة من وجهة نظر فرد ما قد لا تكون كذلك من وجهة نظر فرد آخر. وبنفس المنطق فإن المعلومات التي يراها فرد ما متكررة قد يراها آخر ناقصة، ويتوقف ذلك على مخزون المعلومات لدى كل منهما.

وعلى ذلك فإن المبدأ الأساسي الذي يحكم عملية تسكين المعلومات يتوقف على درجة اكتمالها ووضوحها لدى الفرد. فكلما كانت المعلومات غير كاملة أدى ذلك إلى اختلافات بين الأفراد فيما يتعلق بكيفية تسكينها (أي اختلافات في الإدراك)، حيث يحاول كل منهما في هذه الحالة عمل ما يبدو له من تخمينات بالنسبة للإطار الفكري الذي يجب أن توضع فيه.

وتجدر الإشارة أنه في أحيان أخرى قد تبدو المعلومات غير الكاملة أو غير الواضحة وكأنها كاملة وواضحة إلى أن يتحصل على معلومات إضافية تجعله يرى الشيء ذاته من أكثر من زاوية.

كما يقوم الفرد أحيانا باستكمال المعلومات غير الكاملة بطريقة لا شعورية، وذلك وفقا لتوقعاته. وحيث أن التوقعات تختلف من فرد لآخر، كذلك فإن إدراك كل واحد سيختلف عن الآخر.

ولفهم سبب الاختلاف بين شخصين في إدراكهم للشيء نفسه يجب ذكر العوامل المؤثرة في الإدراك: عوامل تتعلق بالملاحظ، عوامل تتعلق بالموضوع محل المشاهدة، ووضعية المشاهدة.



شكل رقم(27):العوامل المؤثرة في الإدراك

Source : Robbins, S. et Judge, T. op-cit, p191

يقوم متخذ القرار بتحليل المعلومات، وتفسير المشاكل المطروحة، وترتيب الأهداف. وسلوكه ليس حياديا، فهو يتأثر بشخصيته، بخبرته، وهو يؤثر بدوره في القرار. ونسمي التحيز المعرفي أو الإدراكي (biais cognitif) الخصائص النفسية للفرد التي تقود إلى إدراك مشوه للواقع، وينتج سلوكا غير متكيف[1].

وأظهرت الدراسات المتتابعة أن هناك عددا من الأخطاء تؤثر بشكل دائم في أحكام المسيرين، وتظهر بسبب الرغبة في تسريع خطوات اتخاذ القرار. وهذه الأخطاء هي عبارة عن حالة تحيز معرفي أو إدراكي [2]:

– تحيز الثقة الزائدة(Biais de sur confiance): يمثل السبب الأكثر شيوعا، إذ يظهر البعض غرورا أو ثقة زائدة ولوحظ أنه كلما كانت معرفة المقررين والأفراد بالمشكلة أكثر شمولا وأكثر عمقا غابت لديهم الثقة الزائدة، كما لوحظ أن الأفراد ذوي القدرات المعرفية والعلاقاتية الأضعف هم من يبالغون في تقديرهم لأدائهم.

[1] Souterain, J-F et Farcet, P. op-cit, p203
[2] Robbins, S. et Judge, T. op-cit, pp204-203

– تحيز الفكرة الأولى(Biais d'ancrage): ويقصد به التركيز على المعلومات المتوفرة في البداية والعجز على التكيف عند وصول معلومات أخرى جديدة، أي أن الفرد يعطي أهمية كبيرة للمعلومات التي تأتي أولا . ومن ثم فإن انطباعاتنا الأولية وأفكارنا وتقديراتنا الابتدائية تمثل ثقلا متزايدا بالمقارنة مع المعلومات التي تأتي لاحقا.

– تحيز التأكيد(Biais de confirmation): حالة خاصة من الإدراك الانتقائي، إذ يتم البحث عن المعلومات التي تدعم الاختيارات السابقة، ويتم تجاهل تلك التي تعارض الأحكام المسبقة.

شكل رقم(28): عراقيل القدرة على الاستجابة لدى المؤسسة

Source : Helfer, J-P. et al, op-cit, p399

وتظهر المشاكل المتعلقة بالإدراك لدى المسيرين وأصحاب القرار كعراقيل تحد من قدرة المؤسسة من الاستجابة لبيئتها الخارجية، وهذا على النحو الموضح في الشكل أعلاه.

كما أن هناك مجموعة من العوامل السلوكية تؤثر في المسير أثناء عملية صنع واتخاذ القرار، وتتمثل تلك المؤثرات السلوكية في[1]:

أ) قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته:

[1] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص ص236–237

تشكل القيم والاتجاهات إطارا مرجعيا ومرشدا يوجهه عندما تقابله مشكلة ما تتطلب إيجاد حل لها. وتؤثر القيم والاتجاهات في صنع القرار في إمكانية إصدار أحكام قيمية عند تحديد الأهداف، حول الاحتمالات المتعددة وإعداد الحلول البديلة، عند اختيار البديل، عند اختيار وسائل التنفيذ، عند الرقابة والتقويم.

ب) الشخصية:

تتأثر عملية صنع القرار بشخصية المقرر، من خصائص فيزيولوجية ونفسية، وقدرات وميول. وذلك كما يلي:

– من غير المحتمل أن يتمتع الناس بنفس الكفاءة في جوانب عملية صنع القرار جميعها، فالبعض يمكن أن يجيدوا في جانب معين من العملية بينما يجيد الآخرون في جانب آخر.

– ترتبط بعض السمات والخصائص مثل الذكاء بمراحل مختلفة من عملية صنع القرار.

– إن علاقة الشخصية بعملية صنع القرارات يمكن أن تتفاوت بين الجماعات المختلفة على أساس بعض العوامل مثل الجنس والمركز الاجتماعي.

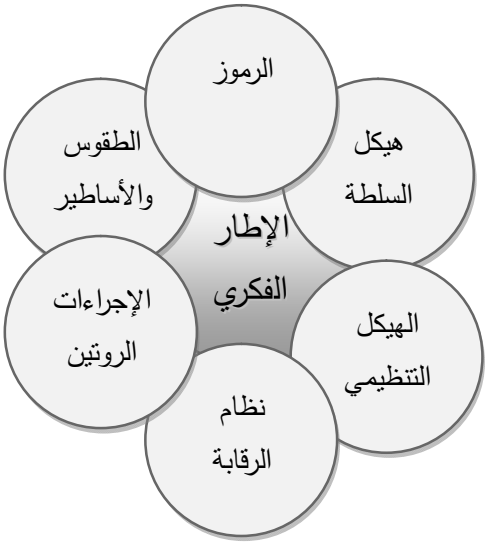
– الناس الذين يواجهون قرارات مهمة وغامضة يمكن أن يتأثروا كثيرا بآراء نظرائهم. ومن المتغيرات والجوانب المهمة في الشخصية التي ترتبط بعملية صنع القرارات هو الميل نحو المخاطرة، وهذا الجانب له تأثير كبير على عملية صنع القرارات، فالشخص الذي لديه نزوع وميل نحو مواجهة المخاطر، ويتصف بالجرأة والإبداع، يقوم بعملية صنع القرار بطريقة تختلف تماما عن الشخص الذي لا تتوافر فيه هذه الميول والخصائص سواء في مرحلة وضع الأهداف أو تطوير البدائل أو تقييمها أو اختيار الحل المناسب.

ت) عوامل دافعية:

يتفاوت المديرون من حث أهمية وأولوية الحاجات التي يسعون لإشباعها مما يؤثر في عملية صنع القرارات فالمدير الذي يسعى لتحقيق ذاته يشعر بالرضا بالسعادة والإنجاز حينما يتخذ قرارا حاسما وحيويا، ويستمتع بالعمل وهو يبحث ويتقصى ويفاضل ويختار ويتابع التنفيذ. وكذلك المدير الذي يسعى إلى التقدير والاحترام. في حين أن المدير الذي يشعر بحاجة كبيرة للأمان والاستقرار يسعى إلى تجنب المخاطر وعدم اتخاذ حلول غير مألوفة، أو ليس متأكدا تماما من نتائجها، أو اتخاذ قرار لا يرضي عنه رئيسه.

3.1.4.3.الإطار الفكري للمؤسسة:

يمكّن نموذج التدرج الإدراكي أو المعرفي(incrémentalisme cognitif) من تفسير ظاهرة التكيف بواسطة المعرفة/الإدراك الجماعي(cognition collectif) والتي بواسطتها تجعل المؤسسات استجاباتها للبيئة متجانسة تدريجيا بانتهاجها لإطار تنظيمي(paradigme organisationnel)[1].



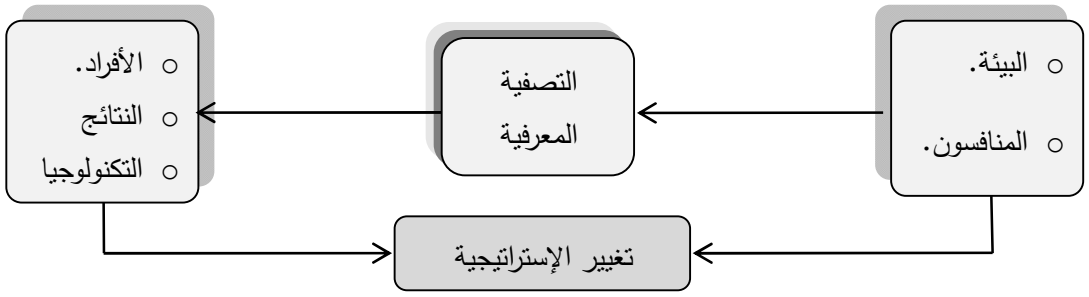
شكل رقم (29): "النسيج الثقافي للمنظمة

Source : Détrie, J-P. (sous la direction), op-cit, p439

[1] Voir: Détrie, J-P. (sous la direction), op-cit, p438 , p439, p441, p452

هذا الأخير قد يكون أداة للفعالية في لحظة معينة، كما يمكن أن يصبح سجنا معرفيا يمنع المؤسسة من فهم تطور بيئتها والتكيف معها، ويعرف Johnson الإطار الفكري للمؤسسة بأنها مجموعة المعتقدات والافتراضات المنتشرة نسبيا داخل المؤسسة ويُعتقد بصحتها.

هذا النموذج أو الإطار الفكري والنظري للمؤسسة يقع في مركز "النسيج" الثقافي، الهيكل التنظيمي، نظام الرقابة، الإجراءات الروتينية ،نظام السلطة، الرموز، الأساطير والطقوس الخاصة بالمؤسسة. وهذا الإطار هو ناتج عن المشاركين خاصة المسيرين ، لكنه يخرج عن تحكمهم جزئيا. إن الهيكل المعرفي المركزي(structure cognitive centrale)، الإطار النظري/الفكري(paradigme)، النسيج الثقافي(trame culturelle) تعمل كمصفاة بين البيئة الحقيقية والبيئة كما هي مدركة ومفسرة من طرف المؤسسة.



شكل رقم(30):مصادر التغيير فى الإستراتيجية

Source : Helfer, J-P.op-cit, p390

ويظهر هنا ما يسمى بإطار القرار، والمقصود به هو الوسط الذي يتم فيه اتخاذ القرار وتطبيقه. عند اتخاذ قرارات في المؤسسة تطرح مشكلة التناغم ما بين الأفعال الفردية والعمل الجماعي، حتى في حالة اتخاذها فرديا فإن التفاعلات الاجتماعية المميزة لكل مؤسسة تؤثر فيه. متخذ القرار يخضع لتأثيرات مباشرة في شكل تدخلات من هذا الطرف أو ذاك، أو غير مباشرة في كونه ....إجباريا كون قراره غير مفهوم من قبل الجميع[1].

[1] Souterain, J-F et Farcet, P. op-cit, p203

ومهما كان المستوى، مؤهلات العاملين والطاقة الكامنة لديهم، تمثل إرثا يجب التحسب له، وتشكل حدًّا ثانيا (عائقا) لإدارة التغيير. كما أن الارتباط النفسي بأنشطة وأنماط تفكير والسياسات المتعة ليست عوامل ذات طبيعة تسهل التكيف[1].

وإذا كان القرار يتخذ جماعيا، فيطرح مشكل مسألة سلوك المشاركين فيه والتوافق بينهم للوصول إلى القرار المناسب جماعيا، مع أن المؤسسات تضع قواعد وإجراءات تسهل هذا الأمر.

ومن العيوب الرئيسية الناجمة عن درجة التماسك العالية في الجماعة هو ما أطلق عليه مصطلح مرض التفكير الجماعي. والذي عادة ما تنتج عنه قرارات معينة. وأعراض مرض التفكير الجماعي، كما يراها I. Janis هي[2]:

– الاعتقاد بأن الجماعة فوق النقد، رفض أية معلومة قد تؤدي إلى رأي قد يخالف وجهة نظر الجماعة، والعمل من طرف الجماعة على محاولة تغيير هذه المعلومات بما يخدم وجهة نظرها.

– عدم النظر بواقعية إلى المنافسين حيث تميل الجماعة إلى تصور المنافسين على أنهم أقل ذكاءً أو ذوو نوايا شريرة تجاه الجماعة، آو أنهم دائما على خطأ.

– محاولة الضغط على أفراد الجماعة الذين يحاولون أحيانا الخروج عن الاتجاه الذي تتخذه الجماعة.

– الميل غير الناضج للاتفاق أو الإجماع دون إجراء اختبارات كافية للنتائج التي تم الإجماع حولها.

– محاولة سد الطريق أمام أية أفكار أو وجهات نظر من خارج الجماعة قد تؤثر على تماسكها.

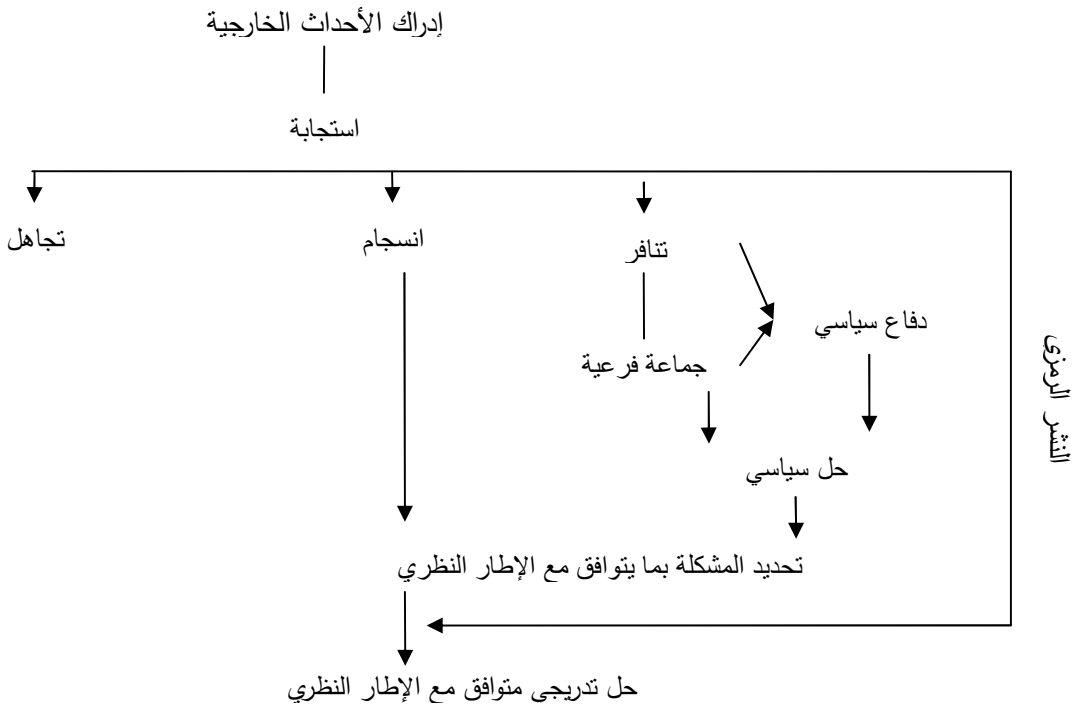
---

[1] Koenig, G. op-cit, p10

[2] زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص ص217–218

تدرك المشاكل وتعالج ضمن الإطار الفكري حسب خطوات سوف تنتج حلولا تدرجية. وعندما تدرك المؤسسة إشارة من البيئة متوافقة مع إطارها الفكري فإن تتحرك باتجاه إيجاد حل تدرجي لهذه الإشارة. وعندما تستقبل إشارة لا تتوافق مع إطارها الفكري فإن هذه الإشارة سوف تفسر، تترجم، ويعاد تشكيلها بحيث تكون متجانسة أو متوافقة مع الإطار الفكري. والفرضية المتضمنة في هذه الخطوات (الآلية) هي استقرار الإطار الفكري المهيمن عبر الزمن. هذه المرحلة تهدف إلى التوفيق بين الإشارة المدركة تستدعي من جهة العمل برموز المؤسسة ومن جهة أخرى لعبة التفاوض السياسي بين الجماعات والأطراف في المؤسسة. والحل الذي سوف يأتي سيكون ببناء توافق مع الإطار الفكري.

إن إدراك تطور البيئة قد يكون، وبشكل متزامن، قد تشوه بفعل ثبات وصرامة إطار نظري ينحرف عن الواقع، ونكون هنا أمام انجراف إستراتيجي(la dérive stratégique).



شكل رقم (31): منطق التدرج المعرفي

Source : G. Johnson «*Strategic change and the management process*» in : Détrie, J-P. (sous la direction), op-cit, p440

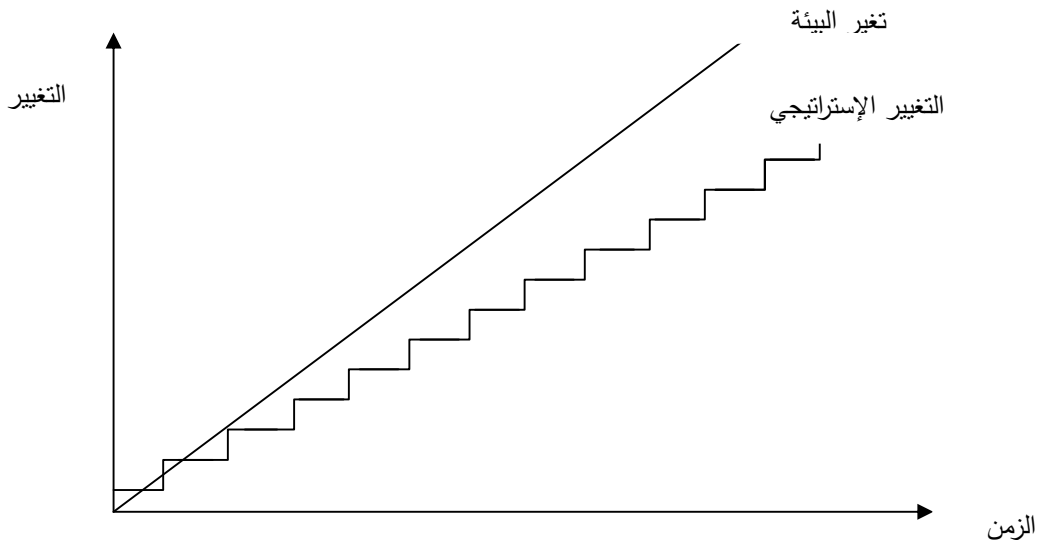
إذا كان الانجراف الإستراتيجي كبيرا فهذا يعني وجود أزمة. في هذه الحالة يرى Johnson أنه سيكون هناك إعادة نظر في الإطار الفكري تحت ضغط العوامل، وهذا قد يكون بـ:

- عمل إرادي من طرف الإدارة العامة أو مجلس الإدارة.
- انشقاق لجماعات أو أطراف في المؤسسة.
- إعادة تهيئة للسلطة بأن يأتي للسلطة "منشق" أو شخص أجنبي ويجلب معه رؤية جديدة.

وفي فترة الاستمرارية في الإستراتيجية يكون هناك ميل إلى تجاهل التغييرات القادرة على إعادة النظر في النجاح الذي بدو كأنه يغذي نفسه. وحتى وإن تم إدراك الإشارات، فلا شيء يضمن أنها ستدخل في الأجندة الإستراتيجية للمؤسسة.

وتفسير وفهم هذه الشارات مشروط بالأنماط المعتادة للتفكير، والمسيرين كباقي البشر يميلون إلى البحث عن تأكيدات لما يفكرون به (أو يعتقدون بصحته) لا إلى ما يزعزعها أو يفندها. وهذا

كله يولد ظواهر الانجراف الإستراتيجي، بمعنى تفقد المؤسسة بشكل متزايد الاتصال مع واقع بيئتها[1].



شكل رقم (32): "الانجراف" الإستراتيجى

Source : Détrie, J-P. (sous la direction), op-cit, p440

2.4.3.المرونة:

تتطلب عمليات التغيير المختلفة أن تتميز المؤسسة بالمرونة الكافية للقيام بها. وسوف نرى بأن المعلومات القادمة من البيئة بفضل نظام اليقظة الإستراتيجية ليست إلا عاملا أوليا دافعا ومحفزا للمسيرين للقيام بالتغيير، لأن قرار التغيير قد يصطدم بجمود أو خمول يميز المؤسسة، يحول دون التغيير المطلوب، وبالتالي التكيف، حتى مع علم ووعي الإدارة بأهميته وضرورته.

1.2.4.3.تعريف المرونة:

تكمن أهمية المرونة بالنسبة للمؤسسات من إيجاد استجابة تتسق مع التطورات والتقلبات المرحلية. وتتمثل المرونة قدرة نظام ما على التكيف تحت القيد المزدوج لعدم التأكد والاستعجال[2].

---

[1] Détrie, J-P. (sous la direction), op-cit, p452
[2] Boyer, L. op-cit, p72

ويتم ربط المرونة بالاستباق من خلال النظر إليها على أنها تعكس قدرة المؤسسة على التكيف بواسطة استباق تغيرات البيئة. وتتعلق بالتغيرات في الطلب في الوقت والكم والنوعية، وتمس أيضا الهيكل التنظيمي، وتمس كذلك الحالة الذهنية للمسيرين، أي القدرة على تخيل وتصور وفهم التغيير والإبداع وغيرها[1].

وذكر Mintzberg المرونة ضمن معايير الفعالية الإستراتيجية ويعني بها: "القدرة على امتلاك هوامش للمناورة، القدرة على إعادة التموقع، وامتلاك قدرات احتياطية[2].

2.2.4.3.أنواع المرونة:

يمكن للاضطرابات أن تؤثر في أداء المؤسسة إلا إذا قامت المؤسسة بالاستجابة الإستراتيجية الملائمة. وتكون الاستجابة ملائمة إذا توفر شرط وجود المرونة، والمرونة هي القدرة على تعديل تركيبة وحجم المدخلات، تكييف الوسائل والطرق والتحولات (العمليات الداخلية) أو تعديل طبيعة وحجم المنتجات والخدمات المعروضة في الأسواق ، ومنه نميز بين: مرونة منتجات أو مخرجات، مرونة مراحل، مرونة مخرجات[3].

جدول رقم(20) : متغيرات وخصائص المرونة الصناعية

نوع المرونة	متغيرات، خصائص	التعريف
منتجات	تنوع إحلال تعديل	قدرة نظام صناعي على معالجة مجموعة منتجات بتنوع معين. قدرة نظام صناعي على إحلال منتجات جديدة مكان الموجودة. القدرة على تعديل المنتجات الجديدة.
المراحل	الحجم الطرق	القدرة على تعديل حجم الموارد حسب حجم الطلب. إمكانية الاختيار ما بين عدة سيرورات صناعية.
المدخلات	المواصفات	القدرة على التكيف مع تغييرات غير مسبوقة من المدخلات.

Source : Tarondeau, J.C. op-cit, p262

وقد تظهر المرونة لدى المؤسسة في شكل:

[1] Charron, J-L. et Sépari, S. op-cit, p236
[2] Tarondeau, J.C. et Huttin, C. op-cit, p92
[3] Tarondeau, J.C. ***Stratégie industrielle***. Paris : Librairie Vuibert. 1998. p261

- مرونة خارجية متزايدة: إستراتيجية التموقع للمؤسسة في بيئتها، تحقيق مردودية متوسطة في الأجل الطويل، قدرة على مواجهة الفرص الكبرى والحوادث الكارثية. وحسب Reix1999 فإن "المرونة الإستراتيجية تقابلها القدرة على إجراء تغييرات عميقة: تترجم عموما بتعديلات لأنشطة المؤسسة بعد ظهور تهديدات أو فرص في بيئتها. وتطرح مشكلة المحافظة على القدرات الأساسية للمؤسسة، وبصفة أكثر تحديدا إمكانياتها المالية والبشرية."[1]
- مرونة داخلية: ومنها:

– مرونة المسيرين: معرفة البيئة، تحضير ذهني ونفسي للمفاجآت الإستراتيجية والقدرة الابتكار.

– مرونة أنظمة وهياكل القرار: ردود فعل سريعة تجاه التغيرات.

– مرونة الموارد وتنوع في الكفاءات.

وتظهر في جزء منها في شكل مرونة عملياتية، حيث أنها "تتمثل في تغييرات أكثر سرعة، مثل الاستجابة لتغيرات في الحجم، وتطرح مشكلة إمكانيات التوافق ما بين الأنشطة والوظائف المختلفة"[2]. وبعيدا عن الإستراتيجية تجد المرونة بعض تطبيقاتها في الإنتاج والموارد البشرية، في التسويق (قد تمس الأسعار، آجال الدفع، التوزيع) وفي المالية (تكون موجودة حينما تكون هناك سيولة كافية وقدرة على التمويل والاستدانة لاستغلال الفرص الجديدة)[3].

ويميز البعض بين المرونة في الأجل القصير والمرونة في الأجل الطويل. الأولى تتعلق بالقدرة على تغيير المنتجات أو على تعديل الكميات أو الأحجام المتوصل إليها، والثانية بالتحولات في المراحل الصناعية. آخرون يصفون الأولى بأنها تتعلق بالتنوع في المنتجات، ووتيرة تعديلها، وسرعة الإنتاج والتوزيع، والتغيرات في الحجم، تعديلات الكمية والنوعية، في اليد العاملة. وبالتالي

---

[1] Bjorn, I. et Ulrike, M. «**Les *déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur***», Revue française de gestion, 2009/2 n°192, p47

[2] Ibidem

[3] Tarondeau, J-C. et Huttin, C. op-cit, p92

فالمرونة قصيرة الأجل ذات طبيعة عملياتية، هيكلة وفي الأجل الطويل تصبح إستراتيجية، وتتعلق بقدرة المؤسسة على إجراء تعديلات في تصميم شبكة وحداتها الصناعية، وتطوير علاقات شراكة مع حدودها ورفع مستوى الكفاءة المتعددة لعامليها[1].

ويمكن أن تظهر المرونة في:

- مراحل الإنتاج والمنتجات: التحول من تسيير إنتاج نمطي جامد إلى آخر أكثر ليونة (الإدارة بالمشاريع). ويتعلق الأمر بالتجند والالتفاف حول هدف مرغوب، فريق وموارد ضرورية لذلك. وكذلك بالنسبة للمنتجات، بمحاولة تقريب منطق المنتج (حجم كبير وتنوع ضعيف) مع منطق رجل التسويق(تنوع كبير) من أجل إرضاء المستهلك الذي يتسم أكثر فأكثر بأنه متطلب، يجب إنتاج أكبر عدد من المنتجات المتنوعة ليكون متأكدا أنه سوف يجد عند المؤسسة ما يرضيه[2].

ترجع إجبارية المرونة في الإنتاج إلى التنوع الشديد في المنتجات المعروضة في السوق (نسبيا) للاستجابة لاحتياجات جد متنوعة. ومن خلال مضاعفة استعمالات المنتج الواحد يمكن تلبية الكثير من الحاجات بمنتج وحيد. وحول هذه النقطة–الفكرة يستند مفهوم المنتج المرن، والذي ظهر لأول مرة في أواسط سنوات1960[3]. وهذا يسمح بالحصول على المرونة التجارية، والتي تتعلق بأسعار بيع المنتجات والأحجام أو الكميات من أجل تحسين رقم الأعمال[4].

- الموارد البشرية: تمس المرونة أكثر وظيفة الإنتاج وما يتعلق بها، والموارد البشرية خاصة. وفي اقتصاد يتميز بالتقلبات المفاجئة في الطلب، وهيمنة الأنشطة الخدمية، يتم تبني طرق ومناهج تعتمد مرونة المؤسسة بشكل كبير على مرونة الموارد البشرية كما ونوعا[5].

---

[1] Tarondeau, J.C. op-cit, pp260-261
[2] Voir : Boyer, L. op-cit, pp102-104
[3] Tarondeau, J.C. op-cit, p93
[4] Boyer, L. op-cit, p106
[5] Charron, J-L. et Sépari, S. op-cit, p237

وسبب ارتباط مرونة الإنتاج بمرونة الموارد البشرية أن مرونة الجهاز الإنتاجي تكون أساسا بـ[1]:

– قدرات إنتاجية إضافية لمواجهة طلبات ظرفية مرتفعة وهذا بوسائل قليلة التخصص.

– أفراد ذوي قدرات متنوعة، وهذا يكون أكثر تكلفة للمؤسسة من اليد العاملة المتخصصة في الإنتاج الكبير.

الهيكل التنظيمي: فيما يتعلق بالمرونة التنظيمية، فيجب التوفيق ما بين الإنتاجية والمرونة وظروف عمل مناسبة. يتطلب الأمر إيجاد أشكال جديدة من تنظيم الأفراد ومهامهم بعد النتائج السلبية للإرث التايلوري.

– توسيع الأعمال: زيادة مدة وتنوع العمليات الموكلة إلى عمال التنفيذ؛

– إثراء الوظائف: تحويل بعض السلطات والمسؤوليات إلى التنفيذيين؛

– الأفواج المستقلة: تشكيل وحدات تتقاسم السلطات والمسؤوليات جماعيا؛

– الهياكل المعقدة، في شكل شبكات، والتخلي عن مفهوم وحدة القيادة والأمر: هياكل مصفوفية، هياكل حسب المشروع، حلقات الجودة، العمل بالأفواج. وهذا لإن اللامركزية الشديدة تعطي مرونة معتبرة.

وهذه الأشكال الجديدة تتطلب كفاءات متزايدة، وميول جديدة، مستوى معين من الكفاءات المتنوعة لدى العاملين. إن الخصائص: الكفاءة، القدرات المتنوعة، الاستقلالية الذاتية، المسؤولية، هي تصنع المنظمات المرنة والقادرة على التكيف[2].

وضع M. Roy & M. Audet وقبل أن يدرسا الإطار المرجعي للتحول نحو أشكال تنظيمية أكثر مرونة، تعريفا لتنظيم العمل مفاده أنه: "يهتم بتقسيم العمل(المهام، الأنشطة، أو الخطوات الضرورية

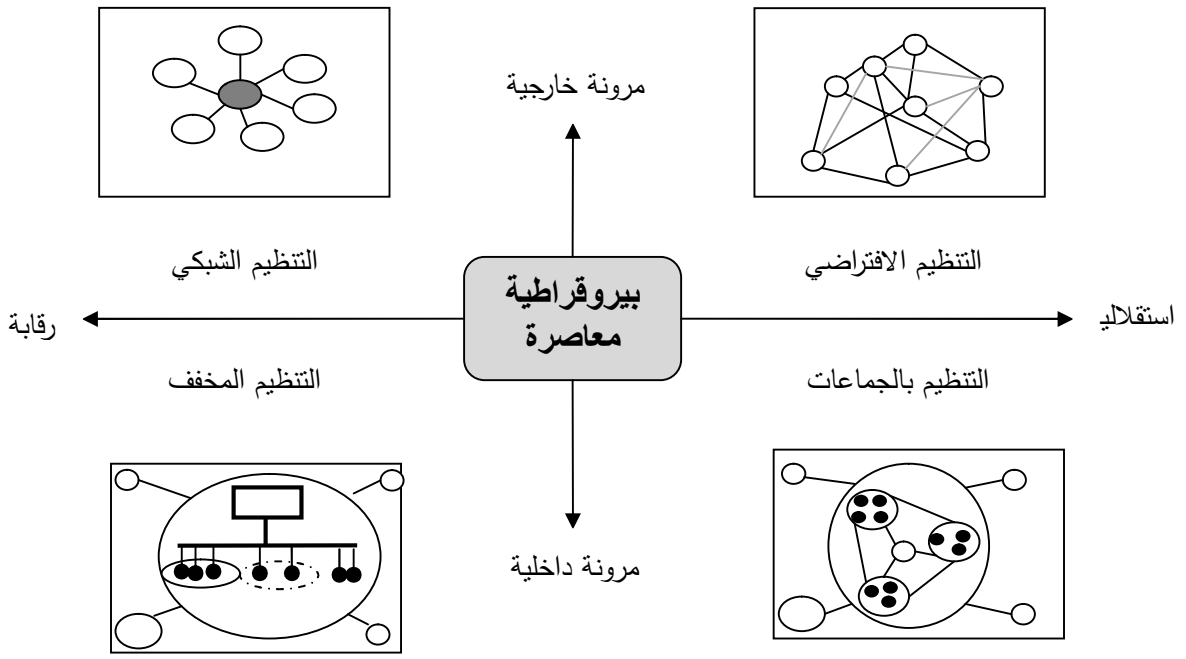
[1] Ibid, pp173-175
[2] Tarondeau, J.C. op-cit, p96

للوصول إلى المنتجات والخدمات التي وُجدت المؤسسة من أجلها) والتنسيق ما بين مختلف وحدات العمل التي تم توزيع العمل بينها(هذه الأخيرة يمكن ان تتكون من أفراد، جماعات،..)[1].

قام الكاتبان بوضع تصنيف للأشكال الجديدة للتنظيم اعتمادا على تقاطع بين محورين. الأول له علاقة بتقسيم العمل، يتمحور حول المرونة التي تريد المؤسسات الوصول إليها لمواجهة عدم التأكد والتعقيد في البيئة.

يجب على الإدارة التساؤل عما إذا كانت تريد الاحتفاظ بأنشطتها، أو توزيعه إلى موردين خارجيين. في الحالة الأولى يمكن الحصول على المرونة الداخلية باستخدام تكنولوجيات جديدة، أو بتبني ممارسات مختلفة مثل مناوبة الوظائف والأعمال، تنمية كفاءات الأفراد، تسطيح هياكل القرار، ...، استخدام عمال مؤقتين أو العمل عن بعد. وفي الحالة الثانية يتم الانطلاق من مبدأ السير بخفة، وتركيز الجهود على الكفاءات الأساسية التي يتم التحكم فيها بشكل مثالي. على أن يقوم بباقي الأعمال شركاء خارجيون، والذين يتغيرون حسب الطلب وحاجات السوق. ويكون الحصول على المرونة الخارجية إذن بواسطة الاستعانة بالمصادر الخارجية، المناولة من الباطن، واستعمال عمال مستقلين ومستشارين.

[1] Roy, M. & Audet, M. «**La *transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence***», Gestion, 2002/4 Vol. 27, p43



شكل رقم(33): أشكال جديدة للتنظيم

Source : Roy, M.& Audet, M. op-cit, p45

وبالنسبة للمحور الثاني، فإن المؤسسات التي تفضل الرقابة–السيطرة تعتبر أن أفضل طريقة لإدارة عدم التأكد المصاحب للقيام بالمهام تتمثل في تشكيل المراحل حتى أدق تفاصيلها، ووضع مؤشرات قياس على طول سلسلة القيمة لضمان بقاء الأنشطة ضمن المعايير المحددة سلفا بدقة. أما في حالة الاستقلالية، فيتم تفضيل تزويد الأفراد القائمين بالعمل بالكفاءات المطلوبة، حتى يتمكنوا من تعديل تحركاتهم بمرور الوقت، حسب ما تتطلبه الظروف، وان يعطوا أنفسهم قواعد السير التي تناسبهم.

تقاطع المحورين يسمح بتحديد أشكال التنظيم التي تتجه إلى أن تكون عليها البيروقراطية الحديثة. كما هو موضح في الشكل. وهذه الأشكال هي: التنظيم المخفف، التنظيم الشبكي، التنظيم الافتراضي، التنظيم بالفرق أو الجماعات[1].

[1] Voir : Roy, M. & Audet, M. op-cit, p44

التكنولوجيا: إن التكنولوجيات الجديدة ضرورية لتحسين مرونة وسائل الإنتاج الآلي دون تخفيض إنتاجيتها وبالعكس أيضا، تحسين إنتاجية وسائل الإنتاج اليدوية ونصف الآلية دون تخفيض درجة مرونتها.

يتطلب تطوير العمل الأوتوماتيكي المرن تخزين برامج متعددة، والقدرة على الاختيار بينها حسب العمليات المطلوب إنجازها. وهذه التكنولوجيات متوفرة حاليا، ونتجت عن عدد من التطورات التقنية: تطور علوم الـ automates والروبوت التي سمحت بإعطاء الذكاء للآلة وقدرة على التكيف مع وضعيات غير منتظرة. وكذا تحسينات متعددة في آليات التحكم وتموقع الآلات، وقدرات تخزين المعلومات ومعالجتها، والقرارات السريعة المقدمة من طرف الحواسيب.

وسمحت هذه التكنولوجيات المرنة بإنجاز تنوع كبير في المنتجات مع الاستفادة من مستويات إنتاجية عالية بواسطة الأتمتة. وتطورها في المستقبل، سوف يوفق (يجمع) شخصنة أكثر فأكثر للمنتجات، الاحتفاظ بمستوى عال من الإنتاجية، تخفيض المخزونات (إنتاج بمخزون معدوم).

وقد أدى تزايد وتيرة الإبداع إلى اختزال دورة حياة المنتجات، كما أن المنتجات المعروضة تمثل تنوعا كبيرا للتكيف مع الأسواق قليلة التجانس. وسرعة خلق منتجات جديدة أصبحت، وبالتالي، متغيرا (عامل) إستراتيجيا ذي أهمية كبرى وفيما كان الإنتاج الكبير يفترض الانتظام والتكرار، التبسيط، والاستمرارية، فإن التكنولوجيات الجديدة (المرنة)، وضع الأتمتة في خدمة التنوع، التعقيد وعدم الاستقرار. وأشكال التنظيم المرنة صممت لتجنيد كل قدرات وكفاءات الإنسان (الفرد): المبادرة، الخيال، القرار، التكيف[1].

[1] Tarondeau, J.C. op-cit, p97

وتساهم الـ(TIC) في مرونة المؤسسات: أحدثت الـ(TIC) انقلابا في لإدارة الوقت بالمؤسسات، والـ(TIC) لها قدرة التعامل السريع مع المعلومات، لذا أصبحت أدوات فعالة لزيادة القدرة على التكيف والاستجابة لدى المؤسسات داخليا بين العاملين، وكذا في علاقاتها مع زبائنها وموردیها[1].

- التمويل: تتمثل المرونة في التمويل في اختيار أنظمة تمويل تسمح بإمكانية العودة عن الالتزامات[2]. وتظهر المرونة المالية أيضا من خلال البحث عن تقليص حجم الاستثمارات الضرورية (تقليص المخزونات، المناولة من الباطن) وتخفيف تكاليف الأجور[3].

ومن أجل أن تكون المؤسسة في مأمن من الأزمات المالية، يمكن القيام بالإجراءات الاستباقية التالية: الحد من اللجوء إلى الاستدانة، التفاوض حول التمويلات في أوقات الاستقرار، وتنويع مصادر التمويل[4].

- التموين: من بين أهداف التموين تحقيق المرونة، أي اختيار موردين باستطاعتهم التكيف السريع مع الحاجات المتطورة، وتحسين العلاقات معهم[5]. إن الاتجاه المتزايد نحو التخلي عن بعض الأنشطة الثانوية وتركها لأطراف أخرى في البيئة، جعلت المؤسسة تقيم علاقات "شراكة" وتتجاوز في تعاملها مع الموردين العلاقات التقليدية. وأصبح لزاما عليها التعامل مع أكثر الموردين مرونة وقدرة على تزويدها بالطلبات المتجددة والمتنوعة التي تقدمها له من أجل أن ترضي هي الأخرى زبائنها ومستهلكيها بطلباتهم المتجددة والمتنوعة[6].

3.2.4.3.متطلبات المرونة:

---

[1] Gille, L. (sous la direction), op-cit, p20
[2] Charron, J-L. et Sépari, S. op-cit, p438
[3] Livian, Y-F. op-cit, p171
[4] Voir : Franck, B. «***Les enjeux de la flexibilité financière***», L'Expansion Management Review, 2009/2 N°133, p44
[5] Darblet, M. et al. op-cit, p105
[6] Voir : - Donalda, C. et Dostaler, I. «***Fournisseur, sois flexible et tais-toi !***», Revue française de gestion, 2005/5 n°158, p91 et suivantes
- Bjorn, I. et Ulrike, M. op-cit, p48 et suivantes

يتطلب تحقيق المرونة في مختلف الجوانب توفر مجموعة من الشروط الضرورية. ولكي تتمكن المؤسسة من التكيف عليها أن تتجاوز عددا من عوامل الخمول، والتي ذكر G. Koenig أن بعضها يتمثل في الاستثمارات العقارية، المادية، والمعنوية(التنظيم، نفقات، البحث والتطوير) والتي غالبا ما يصعب استخدامها لغير وجهتها الأولية، تشكل عائقا أمام التعديلات الضرورية.

هذه العوامل كلها، مادية وغير مادية، تشكل مع عوامل أخرى هوية المؤسسة، وتمثل شرطا (قيد-ظرف) تحكم العمل الإستراتيجي، وتحويلها يتطلب مزيدا من الطاقة والوقت. وعندما يكون الخمول كبيرا، فإن الانحراف (التباعد) ما بين قدرات المؤسسة ومتطلبات البيئة ترافقه مصاعب جمة، ويمكن أن يؤدي إلى الإفلاس[1].

ومن أجل ذلك كله، على المؤسسة أن تتجنب كل ما يحد من نشاطها أو يقيده لوقت طويل، وعلى العكس من التخطيط، فإن ممارسة التكيف للمؤسسة يتجنب بعناية وبكل حذر الالتزامات التي يكون من غير الممكن التراجع عنها والاستثمارات الثقيلة التي تمنع من تطوير علاقاتها مع البيئة[2].

مرونة ممتازة يتم الحصول عليها بـ:

- طاقات إضافية للإنتاج لمواجهة طلبات وقتية مرتفعة.
- وسائل إنتاج قليلة التخصص، أقل أداء من تلك التي تم تصميمها خصيصا لمنتج واحد أو عملية واحدة.
- يد عاملة قادرة على القيام بأعمال متعددة، وأكثر تكلفة من يد عاملة متخصصة تستخدم في الإنتاج الكبير.

هذه الشروط(حتى تتحقق المرونة)لا يمكن توفيرها دون ارتفاع في تكاليف الإنتاج[3].

---

[1] Koenig, G. op-cit,P10
[2] Naud, D. op-cit, p19
[3] Tarondeau, J.C. op-cit, pp89-90

إجمالا ومهما كان خاصية أو المتغير المراد دراسة مرونته، فإن المرونة يتم الحصول عليها بواسطة الطاقات الإضافية في الكفاءات، الوظائف والوسائل والأفراد، وهي ليست مجانية. ويتم استخدامها، أو اعتبارها، ميزة تنافسية فقط عندما تجلب فوائد أعلى من الطاقات الإضافية المخصصة لها[1].

بعد هذا العرض الخاص بالمرونة في المؤسسات، نستنتج ما يلي:

- تعتبر المرونة، ممثلة في قدرتها على الاستجابة لتغيرات بيئتها، عاملا محددا لنجاح التغيير في المؤسسة؛
- لا يكفي علم الإدارة بما يجري في بيئتها من تحولات، قد تأتي بالفرص والتهديدات، لإجراء التغييرات المناسبة؛
- تكون الاستفادة من معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية في إجراء عمليات التغيير حسب قدرة المؤسسة على القيام بتلك التغييرات، أي حسب مرونتها في الجوانب المذكورة سابقا؛
- قبل وضع نظام لليقظة الإستراتيجية يجب على الإدارة التفكير في مدى الفوائد المرجوة منه، ودراسة درجة مرونة المؤسسة وقدرتها التنظيمية على التغيير، فقد لا تكون أي فائدة من المعلومات التي قد يقدمها ما دام من غير الممكن إحداث التغييرات التي تدفع نحوها قوى التغيير الخارجية المعبر عنها بالمعلومات والإشارات المتحصل عليها.

3.4.3.الإبداع:

تترافق ممارسة الإبداع مع إحداث التغيير، وهناك من يعتبره حالة خاصة من التغيير، حيث يتم السعي إلى تحقيق جملة من الغايات المختلفة داخل المؤسسة وخارجها. وتواجه المؤسسة بعض المشكلات والتحديات داخليا وخارجيا تحتاج معها إلى حلول مبتكرة ومبدعة، وإذا لم يكن هناك

[1] Ibid, p263

إمكانية لممارسة الإبداع، فإن المعلومات القادمة من بيئة لن تفيد سوى في جعل الإدارة تدرك حجم الفجوة أو التباعد بين المؤسسة وبيئتها كلما تأخرت في إزالة عراقيل تقف أمام التغيير، والحلول الجديدة والإبداعية خاصة.

وإذا كانت معلومات نظام اليقظة الإستراتيجية تظهر مختلف التطورات في البيئة وكذا القوى الدافعة باتجاه أن تقوم المؤسسة بالتغيير، فإن لها علاقة أيضا بدعم ومساعدة مشاريع الإبداع التي من شأن الإدارة أن تسعى إلى تنفيذها.

1.3.4.3.تعريف الإبداع:

يرى كل من S. Fernez-Walch & F. Romon أن الإبداع هو سيرورة تنظيمية، مقصودة، تقود إلى اقتراح أو تبني "ناتج" جديد في السوق أو داخل المؤسسة. هذا الـ"الناتج" الجديد يمكن أن يكون سلعة مادية، خدمة، تكنولوجيا، طريقة، مهارة، تنظيم جديد، أو توفيق ما بين عدد من هذه المتغيرات. وهذه السيرورة تسمح للمؤسسة بتحسين وضعيتها الإستراتيجية(الدخول إلى السوق أو تثبيت مكانتها فيها) و/أو دعم كفاءاتها الأساسية ومعارفها[1].

يتفق الباحثون حول تعريف الإبداع كونه عملية تحويل فكرة خلاقة إلى منتج، خدمة، أو طريقة. إلا أن البعض يعتبره موهبة، بينما يعتبر البعض الآخر أن بلوغه ممكن بواسطة تعليم جيد وتدريب منتظم. في الحالة الثانية تصبح La créativité سيرورة من أربع أزمنة (تتابع). الإدراك، الاحتضان، الإلهام، الإبداع.

يعني الإدراك الطريقة التي يتم بها رؤية الأشياء، والتي تعتبر متفردة لدى الأشخاص المميزين، والذين يجدون أحيانا حلولا لا يستطيع الآخرون إدراكها. ولهذا العبور من الإدراك إلى الواقع لا يكون فوريا، لأن الأفكار يجب أن تتبع الاحتضان. أثناء هذه المرحلة (التي يمكن أن تستغرق

[1] Fernez-Walch, S. et Romon, F. ***Management de l'innovation***. 2éd. Paris : Vuibert. 2010. p25

دقائق أو سنوات) يحتفظ الأفراد بأفكارهم ويقومون بجمع المعلومات وتخزينها، ثم دراستها وتعديلها وتحويلها في الأخير إلى شيء جديد، ويمثل الإلهام اللحظة التي تؤتي فيها مجمل الجهود الثمار المرجوة منها، والإبداع هو إلهام محول إلى منتج، خدمة، أو طريقة(مفيدة وقابلة للتطبيق)[1].

2.3.4.3.أنواع الإبداع:

قد يكون الإبداع[2]:

▪إبداع قطيعة(غير مسبوقrupture): تعديل عميق في شروط الاستعمال منتج، تحول تكنولوجي. ويفرض الإبداع الجذري قطيعة مع ما هو موجود. وغالبا ما يكون بواسطة التكنولوجيا الجديدة، ويصاحبه تغير في وضعية الفاعلين المهيمين في السوق أو استبدالهم بآخرين.

▪إبداع تدرجي: تحسين منتج أو خدمة، لكن بطريقة ليس فيها تحول عميق لشروط الاستعمال. وهو يتمثل في إثراء لما هو موجود دون إلغائه أو استبداله نهائيا.

وقد تعمل المؤسسة على أن تنافس في قطاعها بإتباعها لقواعد المنافسة السائدة، كما قد تسعى لتجاوز تلك القواعد ووضع أخرى جديدة، وهذا يقابله إما إبداع قطيعة، أو إبداع استمرارية.

بالنسبة للقطيعة فإنها تحدث مع ما تعود الزبون أو المستعمل استهلاكه. وثانيا مع التكنولوجيا، ويكون الحديث عندها عن اكتشاف علمي يكسر الثنائية منتج/تكنولوجيا ويقدم قواعد جديدة لمنافسة مختلفة.

3.3.4.3.مصادر الإبداع:

لا توجد وصفة سحرية للوصول إلى الإبداع، لكن المؤسسات المبدعة أظهرت عددا من الخصائص المشتركة بينها، يمكن توزيعها إلى ثلاث أنواع من الخصائص(المتغيرات). متغيرات هيكلية،

---

[1] Robbins, S.et al , op-cit, p231

[2] Voir :- Le Loarne S. et Blanco, S. (sous la direction), ***Management de l'innovation***. Paris : Pearson Education. 2011. p17et p26

- Brilman, J. et Hérard, J. op-cit, p231

متغيرات ثقافية، موارد بشرية. ومن أجل دعم الإبداع يجب على المؤسسة أن تتميز بهذه الخصائص[1].

ومن بين كافة المصادر، فإن المتغيرات الهيكلية هي التي حظيت بالدراسة. ونذكر بخصوص العلاقة هيكل/إبداع ما يلي:

يلاحظ أن الهياكل العضوية تؤثر إيجابيا في الإبداع. وتتميز الهياكل العضوية بالتمايز العمودي، رسمية ومركزية ضعيفة، وهي تدعم المرونة، والتكيف، وإثراء متبادل موات لتبني الأفكار الجديدة. من جانب آخر نلاحظ أن أقدمية المسيرين ترتبط بقوة مع الإبداع، فالأقدمية الإدارية تضمن الشرعية وتسمح بمعرفة أفضل لكيفية القيام بالأعمال ذات الصلة، والحصول على النتائج المرغوبة. ثالثا الإبداع يكون أفضل عندما تتوفر الموارد. وفرة الموارد تسمح بتمويله، وتمتص تكاليف القيام به، وكذا الإخفاقات المحتملة، وأخيرا يلاحظ ان المؤسسات المبدعة تلجأ غالبا إلى اللجان، جماعات العمل، وآليات أخرى من نفس النوع لتسهيل التفاعلات مابين الإدارات ، بمعنى هي منظمات بها كثافة اتصالية ما بين وحداتها.

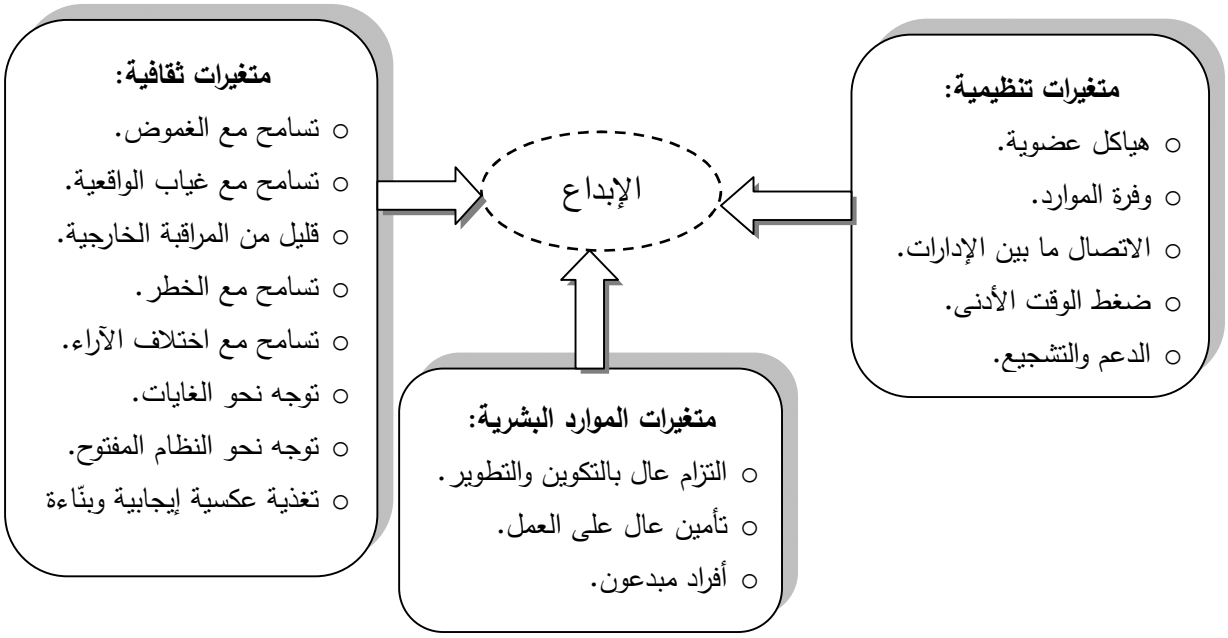
تمتلك المؤسسات المبدعة، ثقافات متشابهة أو متماثلة، تشجع على التجريب، وتكافئ على النجاح، وتعتبر الأخطاء وسيلة للتعلم. إذا كان تفادي الخطأ يُكافأ عليه أفضل من جلب النجاح فإننا أمام ثقافة تخنق الإبداع وطعم المخاطرة. فمن أجل اقتراح أو تجريب أفكار جديدة، يكون الإفراد بحاجة أولا إلى أن يتأكدوا من أنهم لن يخضعوا للعقاب. في المؤسسات المبدعة يقبل المسيرون الفشل كظرف أو حالة طبيعية نتيجة السير في ميدان مجهول. ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى فشل التغيير ذكر Kotter الافتقار لثقافة تنظيمية تسانده[2].

---

[1] Voir : Robbins, S. et Judg , T. op-cit, p630

[2] خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص314

فيما يتعلق بالموارد البشرية فهذه المؤسسات تشجع تكوين وتطوير أعضائها، بحيث تبقى معارفهم محيّنة بالمقارنة مع التغيرات البيئية. كما توفر لهم درجة كبيرة من الأمن الوظيفي، وهذا لتخفيض تخوفهم من تسريحهم بسبب أخطاء قد ترتكب. بالإضافة إلى ذلك فإنها تدفع بالأفراد المبدعين حقا إلى أن يصبحوا مروجين للتغيير. بمجرد أن يتم إطلاق فكرة جديدة فإن هؤلاء يشكلون تعزيزا للحماس، يبحثون عن المساعدة والدعم، ويناضلون ضد المقاومات المختلفة، ويسعون إلى أن ترى إبداعاتهم النور.



شكل رقم(34): العوامل المساعدة على الإبداع

Source : Robbins, S. et al., op-cit, p232

وقد أظهرت الدراسات السمات المشتركة لهؤلاء: ثقة كبيرة بالنفس، المثابرة، القدرة على المخاطرة، وسمات القائد التحويلي. ويقومون بإلهام وتحفيز محيطهم بمشاركتهم لرؤيتهم حول إمكانيات الإبداع، ويظهرون قناعة كبيرة فيما يتعلق ببداية مهمتهم، وهم موهوبون لاجتذاب الآخرين، ويميل هؤلاء إلى أخذ مناصب أو مواقع تتيح لهم هامشا من الحركة والمناورة عند اتخاذ القرارات، ومعلوم أن الاستقلالية تشكل عاملا مهما يدعم إدخال وتنفيذ الإبداع.

أما عن معوقات الإبداع في المؤسسات فهي[1]:

المعوقات البيئية: تتعلق بمحيط المؤسسة من أنظمة وسياسات تنموية، وكذا النشاط السياسي والاقتصادي العام في البلد. والأنظمة والقوانين المتعلقة بالتطوير والتحديث الوطني وحماية البيئة ومكافحة البطالة والفقر والتخلف.

المعوقات الاجتماعية: تتضمن العادات والتقاليد، قيم وأعراف المجتمع، والنظام الثقافي وغيرها.

المعوقات التنظيمية: الأنظمة والقوانين الداخلية التي تعمل بموجبها المؤسسة، ويمكن أن تشكل عائقا أمام الإبداع. فالسياسات والأهداف والإجراءات وفلسفة الإدارة قد تكون معيقات لعملية الإبداع. وأيضا وجود القيادات الإدارية المتسلطة.

المعوقات الشخصية: وتكون خاصة بالفرد وتكوينه الجسماني والجانب السلوكي الذي يمكن أن يكون مع الإبداع أو معيقا له. وكذلك التربية الأسرية والمجتمعية التي تكبت الفرد وتحد من إمكانياته ومن إبداعاته في المؤسسة، وكذا ضعف الانتماء للمؤسسة أو الولاء التنظيمي، أو الميل إلى عدم التوازن مع الآخرين.

المعوقات المالية: تحتاج عمليات الإبداع إلى أموال كبيرة تستثمر في خدمة المبدعين قد لا يتوفر لدى المؤسسات.

4.3.4.3.أهمية الإبداع:

إن الإبداع مسألة إستراتيجية، يستخدم كاستجابة أو للتكيف للدفاع عن الوضعيات الحالية للمؤسسة، أو كمبادرة (تنويع المؤسسة في أسواق مختلفة).

بالنسبة للمؤسسات الحديثة، تتمثل الطريقة الأكثر فعالية للإبقاء على تنافسيتها عالية هي الاعتماد على الإبداع لتثمين كفاءاتها(القدرة التكنولوجية، المهارات): إبداع في المنتجات أو الخدمات من

---

[1] زاهد محمد ديري، مرجع سبق ذكره، ص302

أجل تنشيط الطلب والإبداع في الطرق لتحسين سيرورة إنتاج المنتجات والخدمات الموجودة. الإبداع كعامل للتمايز. كما يستخدم الإبداع كوسيلة للتكيف مع التغيرات التكنولوجية–الاقتصادية، وأيضا كوسيلة لمقاومة وتجاوز الأزمات الاقتصادية[1].

ويساعد الإبداع على تخفيض التكاليف وبالتالي المحافظة على الحصة السوقية آو رفعها، كما قد يؤدي إلى التمايز بتقديم خاصية أو شيء إضافي في منتجات المؤسسة مقارنة بما يقدمه منافسوها[2].

وتتمثل إستراتيجية التكيف ألا يتم الإبداع إلا عندما تكون المؤسسة مجبرة على ذلك. ولا يأخذ الإبداع هنا مكانة مهمة في المؤسسة، التي تفضل البحث عن أشكال أخرى للنمو: شراء منتج مطور من طرف مؤسسة مبدعة صغيرة مثلا. وهذا حتى تضمن المؤسسات استمرارها وتكيفها مع التطورات الحاصلة في بيئتها، إلا أنها تجد نفسها في وضعية مستعمل لإبداعات المؤسسات الأخرى المبدعة[3].

وإذا كانت الغاية هي أخذ المبادرة، يكون استعمال الإبداع من أجل إيجاد والمحافظة على الميزة بشكل دائم. بالنسبة للمؤسسات المختلفة قد يكون الإيداع واحد من بين عوامل تنافسيتها، أو تعتمد عليه أكثر من غيره للتواجد في السوق[4].

5.3.4.3.اليقظة الإستراتيجية والإبداع:

تنتج أغلب عمليات الإبداع عن بحث مقصود عن الفرص. ومنه يمكن اعتبار الإبداع جهدا مقصودا الغرض منه التحكم في البيئة أو تخفيف ضغوطها والاستجابة لتغيراتها، ومنه فإن رصد المعلومات والإشارات الضعيفة يبدو أكثر من ضروريا في هذا الصدد.

---

[1] Voir : Fernez-Walch, S. et Romon, F. op-cit, p29 et pp31-32
[2] Le Loarne, S. et Blanco, S. op-cit, p20
[3] Fernez-Walch, S. et Romon, F. op-cit, p107
[4] Ibid, pp109-110

وبالاستعانة بالمتابعة الدائمة للبيئة وتحليلها يمكن للمؤسسات أن تطلق مشاريع إبداع يتم تطويرها داخليا، بما يتوافق مع معطيات البيئة وعوامل التهديد التي تم تخفيضها بواسطة اليقظة[1]. وسواء كان الطريق المتبع للحصول على الإبداع الاعتماد على الجهود الذاتية، اتفاق تعاون، مناولة من الباطن، شراء رخصة أو براءة اختراع، فإن دور اليقظة في اختيار الطريقة المناسبة واستشراف نتائجها مهم، وهذا من جهة تزويد الإدارة بأفضل الاختيارات الممكنة. ويمكن أن تأتي الأفكار الخاصة بالإبداع من التحليل المنتظم لتطورات البيئة، كما أن اليقظة تساعد في[2]:

- تقديم المعلومات للفاعلين في الإبداع من أجل إنتاج أفكار إبداعية: معلومات حول الاحتياجات الحالية والمستقبلية للمستعملين الحاليين والمحتملين، معلومات حول التقنيات والمهارات الموجودة، معلومات حول عوامل أخرى كفيلة بأن تساعد على ظهور مشاريع للإبداع مثل صدور نص تشريعي جديد، ضغوط اجتماعية..؛
- تزويد الفاعلين في مجال الإبداع بالمعلومات من أجل تحديد محاور جديرة بالاهتمام والبحث؛
- إيجاد أفكار لمشاريع الإبداع من الخارج (تكنولوجيات يمكن استغلالها)؛
- تحليل ملاءمة مشاريع البحث في المنتجات والطرق؛
- التحقق من وجود براءات اختراع، منتجات أو طرق موجودة؛
- المساعدة في تحضير دفتر الأعباء الخاص بمشاريع البحث، واحترام القوانين؛
- البحث عن الموردين؛

والجدول التالي يبين كيف أن البحث عن المعلومات تساعد على القيام بالاستباق فيما يخص أنشطة الإبداع في المؤسسة.

---

[1] Chalus-Sauvannet, M-C. «**Intégration** ***de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise» Quels enjeux pour l'innovation ?***, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218, p34

[2] Fernez-Walch, S. et Romon, F. op-cit, p261-262

جدول رقم(21): البحث عن المعلومات كأحد محاور الاستباق في مجال الإبداع

	برنامج الإبداع(مدى قصير)	توجيه الإبداع(مدى متوسط)	تشكيل المستقبل(مدى طويل)
البحث عن المعلومات: • يركز على مشاريع الإبداع. • يوجه بمعايير تطور القطاع. • استكشاف: °360	تقييم مستقبلي لأفكار الإبداع.	تحديد الأسواق، الزبائن، وللتكنولوجيا في الغد.	إيجاد معنى بالتركيز على إشارات التغيير.

Source : Le Loarne, S. et Blanco , S.(sous la direction), op-cit, p52 (adapté)

3 4.4.التعلم:

نحاول في هذا العنصر الأخير من الفصل إظهار أهمية التعلم أولا، ومن ثم علاقة اليقظة الإستراتيجية به.

1.4.4.3.أهمية التعلم:

إن التغيير التنظيمي، كما تم النظر إليه في الرؤية التايلورية في المؤسسة، مع ما يرافقه من صعوبات وقيود، أصبح غير متوائم مع عالم أقل تأكدا، وأكثر تعقيدا، وفائضا بالمعلومات، أصبح لزاما على المؤسسات مواجهته.

في عالم كهذا، أصبحت تتسارع فيه المراحل والتطورات، لم يعد هناك وقت للتفكير في التنظيم لمواجهة التغيير، ولكن من الحيوي زيادة قدرة المؤسسة على استباق التغيير، وأن تكون مرنة، والسماح لتلك المرونة أن تكون حقيقة تعيشها في يومياتها.

إن الخيال، الحدس، القدرة على الابتكار، المنافسة، الحفاظ على الموارد النادرة وعدم تبذيرها، تمثل كلها محركات للمؤسسات ذات الأداء العالي[1].

[1] Détrie, J-P. (sous la direction), op-cit, p348

بالتدريج وفي عالم أصبح أكثر ترابطا، والأعمال أكثر تعقيدا وديناميكية، فإن العمل يجب أن يكون تَعَلُّمِيًّا. لم يعد كافيا أن يكون هناك فرد واحد يتعلم في المؤسسة مثل Ford أو Slaon، ليس ممكنا أن يعرف شخص واحد كل شيء ويتبع الآخرون أوامر "الإستراتيجي الكبير". إن المؤسسات التي سوف تكون ذات أداء عال حقا في المستقبل هي تلك التي ستكتشف كيفية الحصول على الالتزام من طرف الأفراد وقدراتهم على التعلم في كافة مستويات المؤسسة[1].

ويعرف علي السلمي التعلم على أنه:"التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، إذ أن الإنسان حين يكسب مزيدا من الخبرة ولتجربة، نجده يميل نحو التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب"[2]. ويرى كل من B. Leavitt & J. March أن المؤسسات تتعلم بطريقة مباشرة عندما تقوم باتخاذ قرارات بالتجربة أو الخطأ، أو بطريقة غير مباشرة باستخلاص الدروس من تجارب الآخرين وبالتقليد والمحاكاة[3].

ومن بين عوامل نجاح التغيير[4]:

- السيرورة المستندة على التعلم أفضل من تلك التقليدية (وسائل–غايات). "بمعنى التركيز على الطريق أو المسار وليس على الغاية النهائية". ففي بيئة متحركة ليس من مصلحة المسيرين أن يستهدفوا (يسعوا) إلى أهداف جامدة، من المناسب أكثر تبني فكرة المستقبل المرغوب المحدد فقط في خطوط عريضة دون التحديد للتفاصيل.

فهذا السيناريو يقود الحركة أو العمل دون أن يكون محددا سلفا، على العكس يتم تعديله تبعا للتجارب والأخطاء. ومنه فإدارة التغيير تتبع إذن للقدرة على التعلم المتاحة للمؤسسة.

---

[1] Hatch, M-J. op-cit.p387

[2] حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص133

[3] Hatch, M-J. op-cit.p387

[4] Helfer, J-P. et al, op-cit, pp402-403

➢ الهيكل الوظيفي التدرجي لا يساعد على التعلم ولا على التغيير. ففي هذا التصميم كل شيء متوقع من طرف مصمم عقلاني ومؤهل لمعرفة وللقيام بكل شيء. وعند تزايد التعقيد تنغلق المصيدة البيروقراطية، وتظهر المؤسسة غير قادرة على التعلم. وعلى النقيض من ذلك فإن الهيكلة بالأقسام أو الهيكلة المصفوفية، الهيكلة بالمشاريع، لأنها تفضل النتائج على القواعد والإجراءات، تساعد على التعلم.

➢ ثقافة تقبّل الأخطاء: ما زال جزء من المسيرين يعتبرون الأخطاء معيبة ومخزية. إن الخطأ غير قابل للتفادي كليا. من المناسب الاعتراف بهذا من مجابهة الأسوأ ومعالجته. إن الخطأ "طبيعي" وهذا يمكننا من تجاوزه.

➢ لا يمكن اقتراح خطوات قابلة للتنفيذ، وفعاليتها مثبتة دائما. ومهما كانت الوصفات التي تقدم فإنها يجب أن تراعي : الهيكل، الثقافة، نمط الإدارة، التعلم.

وقد درسArgyris1995 التغيير والتعلم على نطاق واسع. ومن وجهة نظره فإن التطور على المدى الطويل يفترض وضع أو إنشاء دورة تعلم طويلة مما يجعل من الممكن تطوير وتحسين الإجراءات والتمثّلات التي تثبت فعاليتها يوما بعد آخر، وتتم استدامة هذه الإجراءات مع مرور الوقت. وهذا يجعل من التكيف صعبا أحيانا.

وهذا التكيف لا يمكن أن يتم إلا عندما حين يبدأ تعلّم من نوع ثان مكان الأول ويؤدي إلى مراجعة وتعديل "الروتين" فرديا أو جماعيا. هذا الانتقال ينطوي على تتابع مجموعة من التجارب والأخطاء المسيطر عليها[1].

2.4.4.3.اليقظة الإستراتيجية والتعلم:

[1]Godelier, É. «***La culture d'entreprise» Source de pérennité ou source d'inertie ?***, Revue française de gestion, 2009/2 n° 192, p109

إن الأقدمية، والخبرة، والتعلم التنظيمي هي عوامل تزيد من فعالية الذكاء الاقتصادي (وأنشطة اليقظة الإستراتيجية متضمنة فيه)[1]. وبالنسبة لأي مؤسسة، تجدر الإشارة إلى أن البحث عن ما هو موجود خارجها من معارف وكفاءات يفترض توفر قدرة مسبقة للاستيعاب الكافي، بمعنى قدرة على التعلم تسمح بتمثّل واستغلال المعرفة التي ينتجها الآخرون، ونشاط اليقظة يجب أن يستجيب لهذه المعايير[2].

[1] Cohen, C.«***Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation***», Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 N° 174 - 175, p 27

[2] Galland, S.«***Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision***», Thèse du doctorat, sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, 2005, p78

خلاصة:

تبدي المؤسسات تجاوبا مع تغيرات بيئتها وسلوك الفاعلين فيها بتبني عمليات التغيير. ويظهر التغيير في شكل مجموعة من التعديلات تتفاوت فيما بينها من حيث المدة الزمنية التي تستغرقها، ودرجة شمولها–المجالات أو الجوانب التي تشملها، وعمقها، والغايات التي تستهدفها.

وقد حاولنا إظهار مختلف القوى، الداخلية والخارجية، التي تدفع المؤسسة نحو التغيير. وقد تبين لنا بأن نظام اليقظة الإستراتيجية يُظهر للإدارة القوى الخارجية الدافعة للتغيير، وذلك عندما يزود المسيرين في المستويات كافة بالمعلومات والإشارات الضعيفة التي تؤدي إلى زيادة إدراكهم ووعيهم بضرورة التغيير، تكيفا أو استباقا، ومجاله وتوقيته ودرجة استعجاله.

تتوقف النتيجة الإيجابية لتحقيق معلومات اليقظة الإستراتيجية دورها في الحث على التغيير، والمساعدة عليه، على القدرة التنظيمية للمؤسسة على التغيير. وتظهر مجموعة من الأبعاد الخاصة بالقدرة التنظيمية على التغيير(إطار اتخاذ القرار والمرونة والإبداع والتعلم) والتي تعتبر هي الأخرى عوامل تؤثر في التغيير ونجاحه، كشروط أو محددات لكل تأثير إيجابي لوجود نظام اليقظة الإستراتيجية على التغيير كأحد العوامل المساعدة عليه، كون تلك الخصائص هي الأخرى محددات للتغيير.

وفي الفصل الموالي، الخاص بالدراسة الميدانية، سنحاول معرفة جانب من واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فيما يتعلق بالاهتمام بمراقبة بيئتها، وكذا استخدام المعلومات، التي يتم الحصول عليها، في القيام بالتغييرات المناسبة. كما نسعى لمعرفة ما إذا كان يتوفر لديها القدرة التنظيمية على التغيير للاستفادة من تلك المعلومات، وهذا بفهم الإطار الذي تُتخذ فيه قراراتها، مرونتها، إمكانية القيام بالإبداع، وأخيرا إتاحة الفرصة للممارسات المساعدة على التعلم.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

أثر اليقظة الإستراتيجية على التغيير

دراسة ميدانية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

تمهيد:

تطرقنا في الفصل السابق إلى اليقظة الإستراتيجية والتغيير في المؤسسة الاقتصادية، وتبين لنا من كيف يمكن الاستفادة من المعلومات التي يقدمها نظام فعال لليقظة الإستراتيجية في معرفة الاتجاهات المستقبلية في بيئة المؤسسة، وعمل الإدارة على مواكبتها واستباقها بالمبادرة بإجراء التغيير في كل مرة في حدود ما لها من خصائص تزيد أو تقلل من قدرتها التنظيمية عليه.

أما في هذا الفصل فسنقوم بدراسة المتغيرين المستقل والتابع، اليقظة الإستراتيجية والتغيير والعلاقة المفترضة بينهما، باستخدام الأدوات المناسبة، وإظهار درجة الاهتمام الذي توليه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لليقظة الإستراتيجية، ومحاولتها إدخال معلومات البيئة الخارجية في إدراك المسيرين، وبالتالي في القرارات الخاصة بالتغيير الملائم، وكذا دراسة عدد من المحددات التي يمكن أن تمثل عوامل مساعدة أو معيقة للاستفادة من تلك المعلومات والعمل بها في التغيير.

ومنه يتمثل محتوى هذا الفصل في التالي:

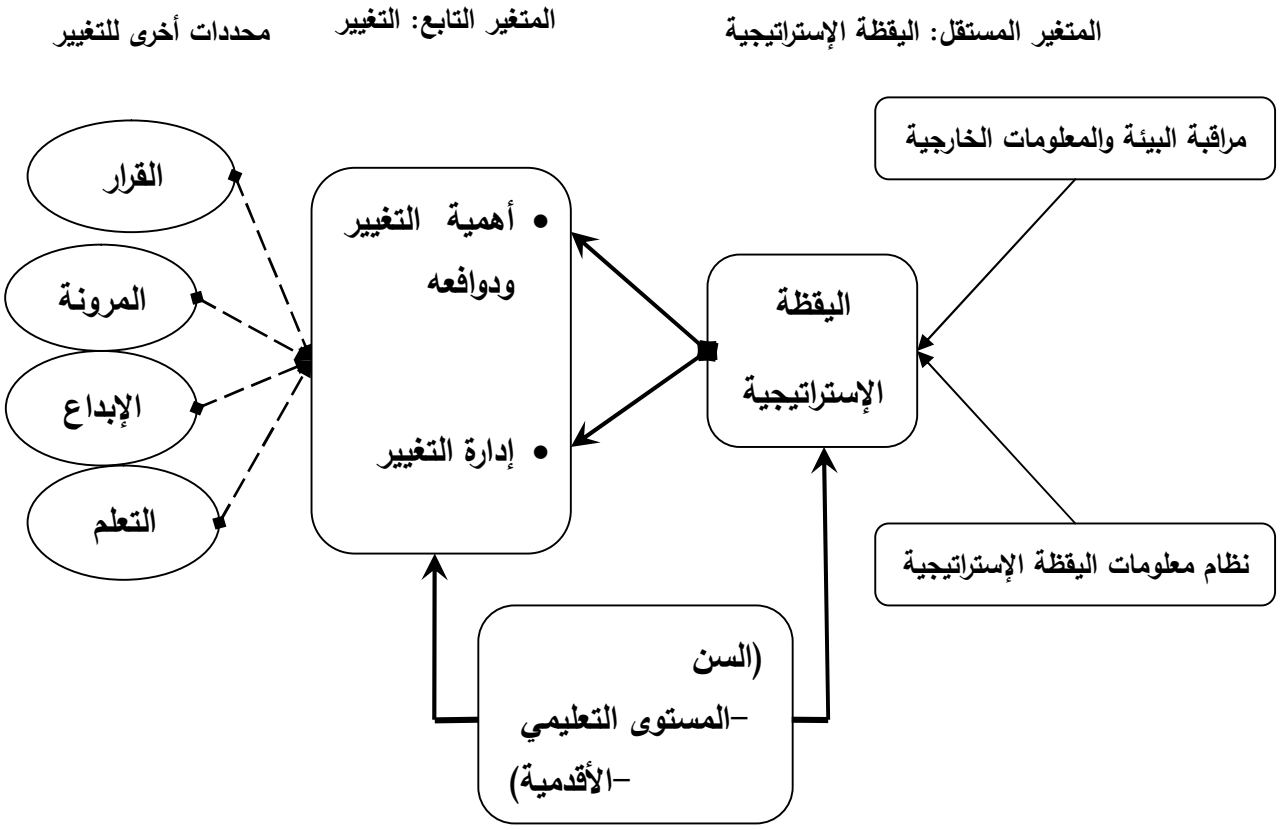
- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض النتائج وتحليلها إحصائيا؛
- اختبار فرضيات الدراسة؛
- نتائج الدراسة.

1.4.الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

هذه الدراسة سببية، تبحث في أثر اليقظة الإستراتيجية على عملية التغيير، وتم استجواب مبحوثين من فئة الإطارات يشغلون وظائف الإدارة العليا، ومديري الإدارات الوظيفية الوسطى ورؤساء مصالح في الإدارة الدنيا. وبناءً على الأهداف المحددة لهذه الدراسة والأسئلة التي تجيب عنها قمنا بجمع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة، وعمدنا إلى كشف الظاهرة وتحليل العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

1.1.4.نموذج الدراسة:

بالاعتماد على ما تضمنته الدارسة، والأهداف المحددة لها، قمنا بتصميم نموذج مُفترض كما هو مبين في الشكل الموالي، إذ يجسد عناصر موضوع الدراسة.



شكل رقم(35) : نموذج العلاقة بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب

2.1.4.حدود الدراسة:

وتنقسم إلى حدود مكانية وحدود زمانية، وذلك كما يلي:

1.2.1.4.الحدود المكانية:

تقتصر هذه الدراسة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة، التي تنشط في قطاعات مختلفة.

2.2.1.4.الحدود الزمنية:

امتدت الدراسة من 2015/04/04 إلى غاية 2015/08/13، إذ قمنا بتوزيع أوراق الاستبيان وجمعها بهدف الوصول إلى المعلومات الخاصة بالدراسة. وأجرينا مقابلات مع مسؤولي بعض المؤسسات قبل القيام بتوزيع الاستبيان.

3.2.1.4.المجال البشري: شملت هذه الدراسة عينة من الإطارات في المؤسسات الممثلة في العينة، وأُجريت مقابلات مع عدد منهم.

4.2.1.4.المجال الموضوعي: تناولنا في هذه الدراسة المحاور الرئيسية التالية:

- ✓ نشاط اليقظة الإستراتيجية والاهتمام بالمعلومات الخارجية ونظام المعلومات الخاص بها؛
- ✓ أهمية التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ودوافعه، ودور المعلومات الخارجية فيه؛
- ✓ إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والدور الممكن للمعلومات الخارجية في إنجاحه؛
- ✓ اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2.4.مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة المعاينة:

1.2.4. مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتم اختيار عينة قصدية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في أربع ولايات هي: سطيف، الجزائر العاصمة،

بومرداس، المدية. وذلك كولايات ممثلة للشرق والوسط. وقد تم عند الاختيار مراعاة التوزيع الجغرافي وقطاع النشاط وخصائصه(عام/خاص، احتكار/منافسة)، حجم المؤسسة.

وكان هذا بسبب اتساع المساحة الجغرافية للجزائر وعدد المؤسسات الجزائرية، وهو ما يجعل من الصعب تطبيق بحث ميداني على أساس الحصر الكامل، إلا إذا توفرت الإمكانات المادية والبشرية الملائمة. وكذا الالتزام بالقيود المتعلقة بالوقت والتكلفة.

2.2.4. عينة الدراسة وطريقة المعاينة:

قمنا بجمع المعلومات من فئة إطارات المؤسسات التي وقع عليها الاختيار، كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبيان، والإدلاء بما يفيد في تحقيق أهداف الدراسة. واقتصرت دراستنا على عدد من الإطارات في كل مؤسسة، يتناسب مع حجمها، وفي حدود ما تمكّن الباحث من الوصول إليهم، ودرجة تجاوبهم مع الدراسة. وكان مجموع عدد مبحوثي هذه الدراسة هو (112) إطارا.

جدول رقم(22): المؤسسات الممثلة في العينة، وعدد الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة

الرقم	المؤسسة	مجال النشاط	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة
01	البنك الوطني الجزائري(BNA)–سطيف	الخدمات	7	6
02	بنك الفلاحة والتنمية الريفية(BADR)–سطيف	الخدمات	7	6
03	أطلس إلكترونيك(Atlas électronic)–سطيف	الصناعة	5	4
04	مؤسسة بي.سي.آر(BCR)–سطيف	الصناعة	6	6
05	اتصالات الجزائر(Algérie télécom)–سطيف	الخدمات	9	7
06	سونلغاز للتوزيع الوسط(Sonelgaz SDC)–المدية	الصناعة	9	6
07	الجزائرية للمياه(ADE)–المدية	الصناعة	8	6
08	مؤسسة نفطال(Naftal)–المدية	الصناعة	8	6
09	الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي(CNMA) –المدية	الخدمات	7	6
10	البنك الخارجي الجزائري(BEA)–المدية	الخدمات	6	6
11	طيران الطاسيلي(Tassili Airlines)–الجزائر	الخدمات	6	5
12	المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء(GCB)–	بناء و أ. ع	8	6

	بومرداس			
13	الشركة الوطنية للأنابيب والمنتجات المسطحة(anabib)–الجزائر	الصناعة	8	5
14	كوسيدار (Cosider)–الجزائر	بناء و أ. ع	8	6
15	مؤسسة تجديد عتاد الطيران–الجزائر	الصناعة	7	5
16	المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية(SNVI)–الجزائر	الصناعة	8	6
17	أطلس كوبكو (ATLAS Copco)–الجزائر	الصناعة	7	6
18	مؤسسات صناعة البسكويت–بومرداس	الصناعة	7	5
19	الجزائر– Automation Power & Engineering	الصناعة	9	9
			140	**112**

المصدر: من إعداد الطالب

4.3.أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة:

سنتطرق فيما يلي إلى أداة القياس المستخدمة، والاختبارات الخاصة بالتأكد من ثباتها وصلاحيتها للحصول على معلومات تفيد في معرفة متغيرات الدراسة، ثم نذكر الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل المعلومات.

1.3.4. أداة القياس:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الضرورية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة، وقد تكونت أداة القياس من ثلاثة أجزاء رئيسية، كما هو موضح في الملحق رقم(01).

الجزء الأول: اشتمل على ستة أسئلة، تتعلق بالمعلومات الشخصية، وقد تم وضعها في مقياس اسمي أو ترتيبي أو نسبي، وتضمنت العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر، التدريب والتكوين في مجال الإعلام الآلي.

الجزء الثاني: تضمن متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي المتغير المستقل والمتغير التابع وما يتفرع عنه من متغيرات فرعية أو عناصر. ووُضعت الإجابات في سلم Likert الخماسي، وتكون الإجابة

على كل سؤال في شكل خيارات في مقياس ترتيبي معبر عنه بأوزان، كما هو مبين في الجدول رقم(23).

جدول رقم(23): درجات مقياس الدراسة

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تحديد الأهمية النسبية، أو الوزن النسبي، للإجابات وفق المقياس الآتي:

طول الفئة=(الحد الأعلى البديل–الحد الأدنى البديل)/عدد المستويات

طول الفئة=(5–1)/3=1.33

وبذلك تكون الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول رقم(24).

جدول رقم(24): مستويات سلم Likert

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	أقل من 2.33
متوسط	من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	3.67 فأكثر

وكانت محاور هذا الجزء وأسئلتها كما يلي:

المحور الأول: محور اليقظة الإستراتيجية، وينقسم إلى:

1– مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، ويشتمل على:

- ✓ مراقبة البيئة الخارجية(1–2).
- ✓ نوع المعلومات الخارجية التي تحتاجها المؤسسة(3–7).
- ✓ عراقيل ممارسة نشاط اليقظة(8–10).

2– نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية، وهذا بدوره يشتمل على:

- ✓ جودة المعلومات الخارجية(11–16).

- ✓ الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها(17-19).

المحور الثاني: محور التغيير، وينقسم إلى:

1-أهمية التغيير ودوافعه، وهذا بدوره يشتمل على:

- ✓ الأهمية المدركة للتغيير ودور المعلومات الخارجية فيه(20-21).
- ✓ دوافع التغيير(22-30).

2-إدارة التغيير، وهذا بدوره يشتمل على:

- ✓ النظرة إلى العمل والمساهمة في التغيير(31-37).
- ✓ أسباب مقاومة التغيير(38-42).
- ✓ التقليل من مقاومة التغيير(43-45).

الجزء الثالث: وتضمن المتغيرات التي افترضنا أنها ذات أثر في العلاقة ما بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير في المؤسسة، وهذه المتغيرات هي:

- oاتخاذ القرار(46-52).
- oالمرونة(53-56).
- oالإبداع (57-64).
- oالتعلم (65-72).

2.3.4.الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

ويكون ذلك من اجل التأكد من صدق الأداة، فهي تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس المستخدمة تقيس فعلا ما يراد قياسه.

1.2.3.4.الصدق الظاهري:

ويمثل التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة للدراسة وبدقة عالية لتعكس بدقة ما يراد قياسه. وأن هذا المقياس يناسب المفهوم او الظاهرة التي يراد قياسها. وللتأكد من هذا الصدق بعد صياغة النموذج المبدئي للاستبيان قمنا بعرضه عدد من المحكمين من الأساتذة في الجامعة من ذوي الاختصاص، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل لبعض العبارات جزئيا أو كليا بما يخدم أداة الدراسة في شكلها النهائي كما هو في الملحق رقم(01).

2.2.3.4.ثبات المقياس:

ويقصد بالثبات الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة باستخدام أداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم، وفي الظروف نفسها. ويكون ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach). ويأخذ معامل الثبات قيماً تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان الثبات مرتفعاً وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضاً، والجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ المحصل عليها.

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة وبالاعتماد على برنامج SPSS وجدنا معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل يساوي 0.923 وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على قوة ثبات الاستبيان.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم(25) إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ المستخدم في الدراسة أقل منه فيما يخص المحاور كلها، وكلها أكبر من 0.60 وهو الحد الأدنى القبول لمعامل

الثبات ألفا، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، وعلى ذلك يمكن القول بأن الاستبيان ككل وبمحاوره يتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في التفسير والمناقشة.

جدول رقم(25): قيم ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة (حجم العينة N=112)

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
أولا	**اليقظة الإستراتيجية**	19	**0.898**
1	مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية	10	0.825
2	نظام معلومات اليقظة	09	0.845
ثانيا	**التغيير**	26	**0.916**
1	التغيير ودوافعه	11	0.822
2	إدارة التغيير	15	0.855
ثالثا	اتخاذ القرار	7	**0.774**
رابعا	المرونة	4	**0.782**
خامسا	الإبداع	8	**0.864**
سادسا	التعلم	8	**0.815**
	الاستبيان ككل	72	**0.923**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS

3.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بشقيها الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). والأساليب الإحصائية المعتمدة تتمثل في:

- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- التكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

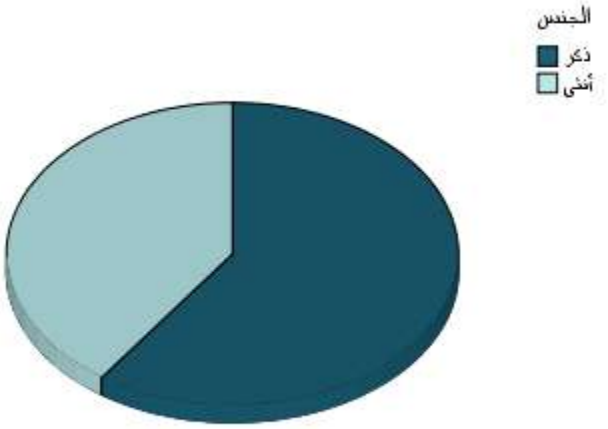
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجوبين قياساً إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية(متوسط متوسطات العبارات)، ولاستخدامه في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط مرجح.
- مستوى الدلالة المعنوية وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ ويرمز لهذا الاحتمال (α) يحدد قبل سحب العينة وعادة يكون 0.05 أو 0.01 وهذه القيم لرفض فرضية العدم ف$_0$.
- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين ANOVA الأحادي لاختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية وحول التغيير تعزى لعوامل شخصية.

4. 4.الخصائص الشخصية لمبحوثي العينة:

1.4.4.الجنس:

تُظهر نتائج الجدول رقم(26) أن نسبة الذكور من بين الإطارات المبحوثين في عينة الدراسة تبلغ 59.8%، بينما تمثل فئة الإناث 40.2% منهم. ويتبين من هذا أن النسب متقاربة على نحو أكبر مما كان سائدا في الماضي. وضمت هذه الدراسة مؤسسات تنشط في قطاع الخدمات، وهو ما يفسر نسبة الإناث المشار إليها، إذ تكون نسبة شغل الإناث للمناصب في قطاع الخدمات أعلى منها في قطاع الصناعة.

الشكل رقم(): توزيع المبحوثين حسب الجنس



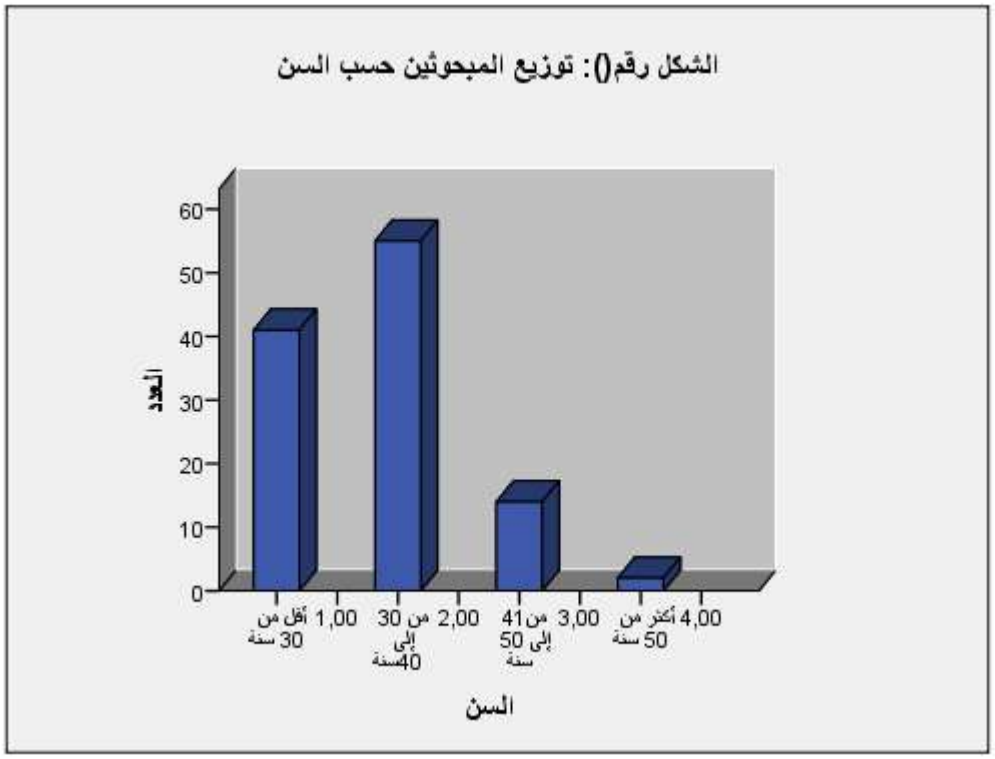
المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

2.4.4.السن:

بالنظر إلى المعطيات المتعلقة بالسن يظهر من الجدول رقم(26) أن نسبة الإطارات المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة تبلغ نحو 36.6% والفئة التي تليها، أي من 30 إلى 40 سنة، تبلغ نسبتها من المجموع 49.1%، وهي الفئة العمرية الأكثر تواجدا. وكانت نسبة الفئة من 41 إلى 50 سنة: 12.5%، وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 1.8%.

ومنه نستطيع ملاحظة أن أفراد العينة (إطارات المؤسسات المبحوثة) مجتمع شاب، حيث أن 36.6% من الأفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 49.1% من المبحوثين بين 30 والـ 40 سنة. ونحصل بجمع النسبتين على 85.7% من الإطارات لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة، فيما الذين تفوق أعمارهم 40 سنة نسبتهم 14.3% فقط.

يمكن تفسير هذه الخاصية بعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسة في السنوات القليلة الأخيرة، حيث دخلت عناصر من الفئات الشابة، خاصة من حملة الشهادات الجامعية من مختلف التخصصات التقنية والإدارية.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

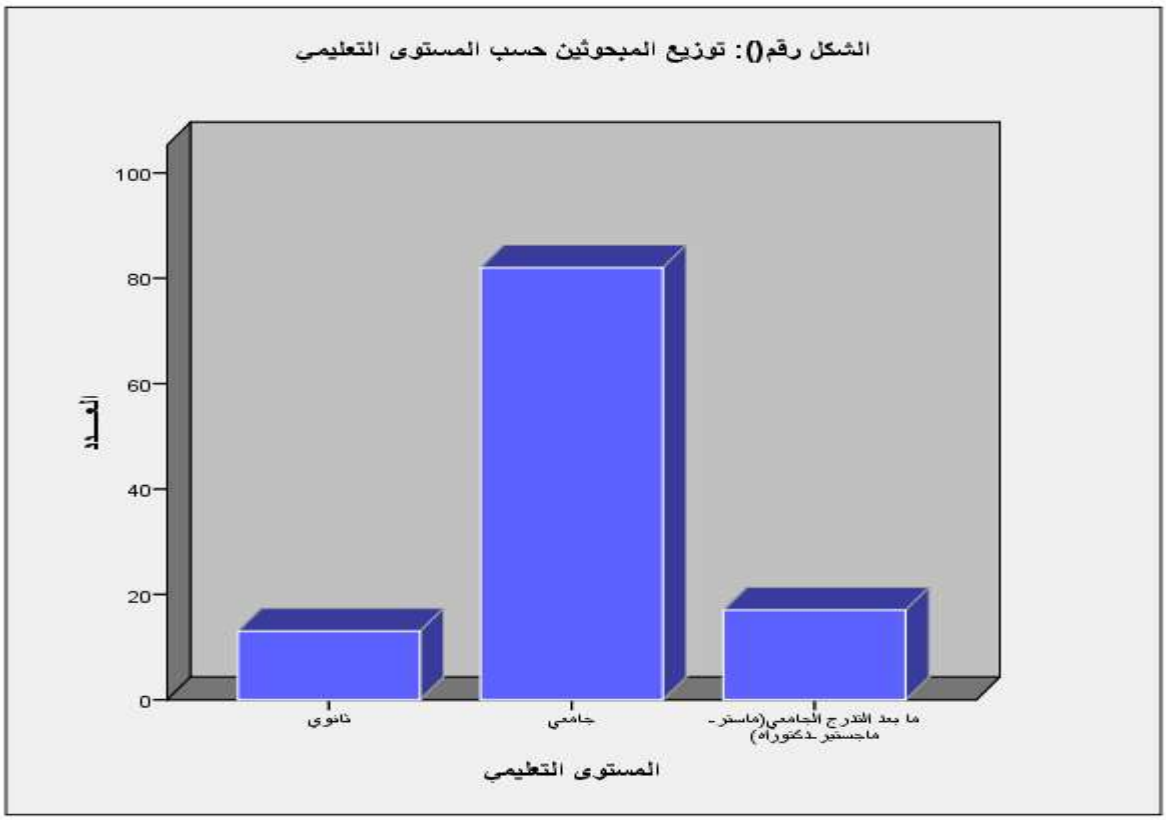
3.4.4.المستوى التعليمي:

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول ما يلي:

النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين هم من ذوي المستوى الجامعي بـ73.2% و نسبة 11.6% فقط ممن لهم مستوى ثانوي، أما نسبة الإطارات من ذوي مستوى ما بعد التدرج الجامعي فبلغت

15.2%. وبشكل إجمالي، فإن 88.4% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي فما فوق، وما نسبتهم 11.6% لهم مستوى ثانوي.

ويرجع ارتفاع نسبة الجامعيين الذين يعملون كإطارات في المؤسسات إلى طبيعة نشاطها وما يتطلبه من تخصصات تقنية وإدارية، وحاجتها إلى أفراد ذوي تكوين عال في هذه الميادين، وكذا عمليات التوظيف والتوسع التي عرفها عدد من تلك المؤسسات، والتي شملت عددا من الجامعيين ذوي التخصصات المختلفة كالمالية، الإعلام الآلي. أما وجود ذوي مستوى ثانوي فيرجع إلى سنوات بعيدة حيث كانت شروط التوظيف ومتطلبات المنصب تتيح ذلك. وأخيرا ما يفسر النسبة الضعيفة لذوي مستوى ما بعد التدرج الجامعي من بين الإطارات هو ميلهم للعمل في قطاع التعليم العالي، وأن المؤسسات الاقتصادية لا تجتذبهم للعمل فيها.

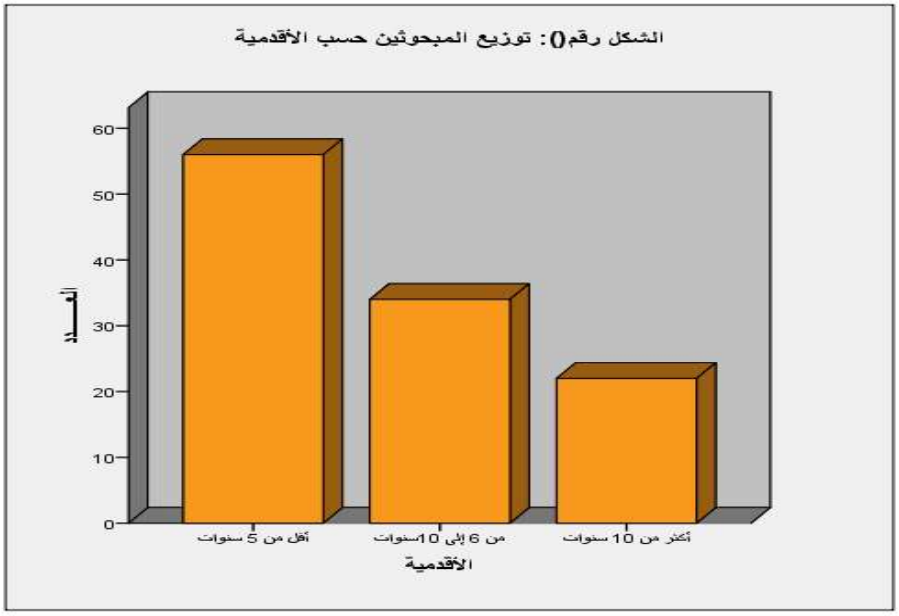


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

4.4.4.الأقدمية:

نلاحظ من خلال النسب الجزئية للإطارات أن 50.0% لا تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات، فيما الذين عملوا بمؤسساتهم مدة تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات نسبتهم 30.4% و19.6% تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات.

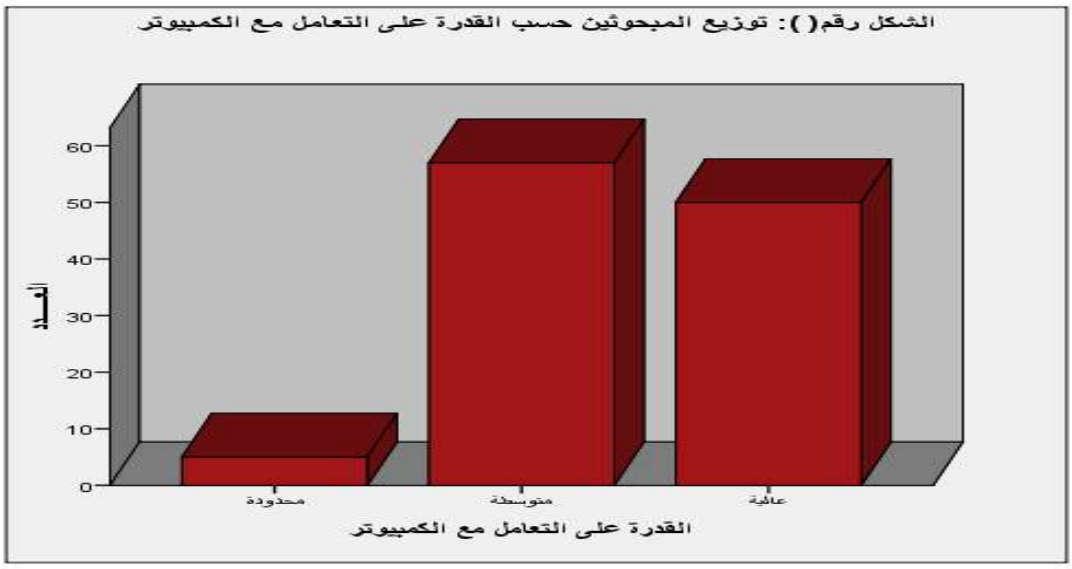
ما ذكرناه سابقا فيما يتعلق بالتوسع والزيادة في التوظيف في المؤسسات يفسر النتائج الواردة في الجدول (26).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

5.4.4.القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:

يُظهر الجدول رقم (26) بأن من مجموع المبحوثين هناك ما نسبته 44.6% منهم له قدرة عالية للتعامل بالكمبيوتر، وبأن هناك 50.9% ذوي قدرة متوسطة على ذلك، ما يعني أن 95.5% من الإطارات المبحوثين لهم قدرة متوسطة أو عالية على التعامل مع الكمبيوتر ومختلف تقنيات الإعلام الآلي، وأن ما نسبته 4.5% منهم فقط يرون أن لديهم قدرة محدودة على ذلك.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

6.4.4.التكوين والتدريب في مجال الإعلام الآلي:

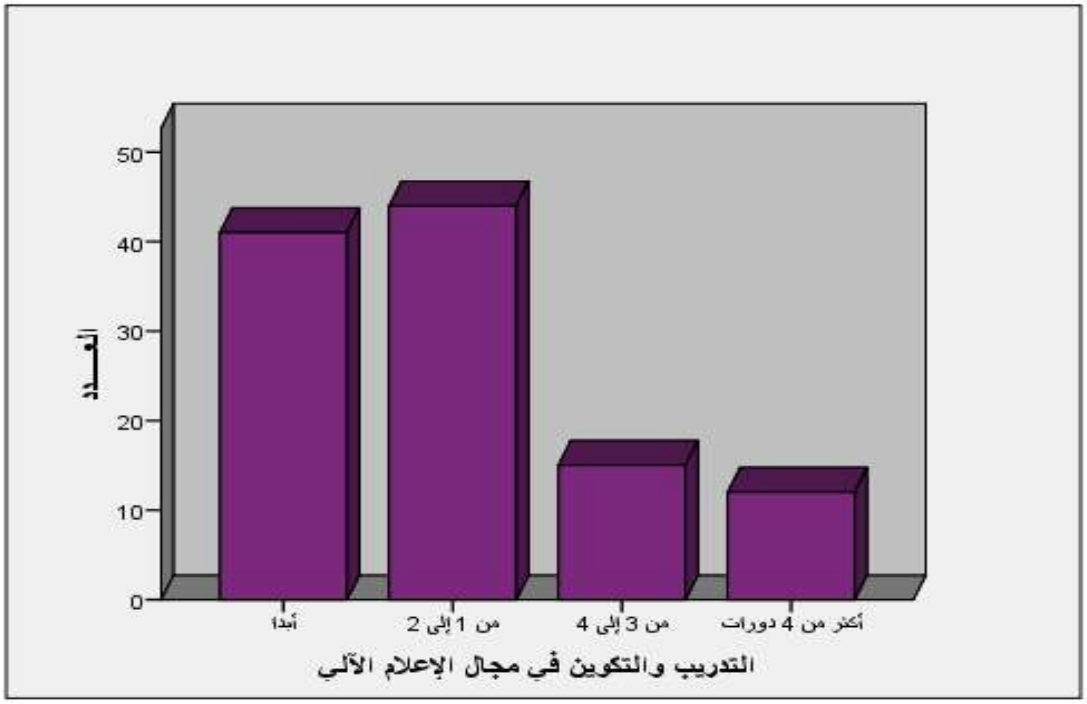
فيما يتعلق بهذه الخاصية، ومما هو وارد في الجدول، نجد أن 36.6% من المبحوثين لم يستفيدوا أبدا أثناء عملهم في المؤسسة من أية دورة لتحسين مستواهم في التعامل مع الكمبيوتر وتقنيات الإعلام الآلي، وأن نسبة 39.3% استفادوا من دورة أو دورتين. أما من استفادوا من 3 إلى 4 دورات في تحسين مستواهم في مجال الإعلام الآلي فقد كانت نسبتهم 13.4%، وأخيرا كانت نسبة من استفادوا من أكثر من 4 دورات من أجل ذلك 10.7% فقط.

وعلى هذا تكون نسبة من استفادوا من أكثر من دورتين 24.1% فقط، أي أن أقل من ربع الإطارات المستجوبين فقط استفادوا من هذا التكوين والتدريب بشكل يتسم بنوع من الاستمرارية لتحسين مستواهم في كل مرة. وهذا فضلا عن كون 36.6% من الإطارات لم يستفيدوا أبدا من هذا النوع من التكوين منذ بدأوا العمل في المؤسسات الممثلة للعينة.

ويعطي هذا فكرة عن أهمية التكوين في مجال المعلوماتية في سلم أولويات هذه المؤسسات، إذ ما زال الاهتمام به لم يصل إلى الحد الذي يتطلبه وضع نظام معلومات لليقظة الإستراتيجية، أو

حتى أنظمة معلومات في مختلف الوظائف من أجل التسيير باستخدام الإعلام الآلي إلا في الحدود الدنيا.

الشكل رقم( ): توزيع المبحوثين حسب التدريب والتكوين في مجال الكمبيوتر



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

جدول رقم(26): الخصائص الشخصية للمبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	67	59,8
	أنثى	45	40,2
	المجموع	112	100
السن	أقل من 30 سنة	41	36,6
	من 30 إلى أقل من 40	55	49,1
	من 41 إلى 50 سنة	14	12,5
	أكثر من 50 سنة	2	1,8
	المجموع	112	100
المستوى التعليمي	ثانوي	13	11,6
	جامعي	82	73,2
	ما بعد التدرج الجامعي	17	15,2

	المجموع	112	100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	56	50,0
	من 6 إلى 10 سنوات	34	30,4
	أكثر من 10 سنوات	22	19,6
	المجموع	112	100
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	محدودة	5	4,5
	متوسطة	57	50,9
	عالية	50	44,6
	المجموع	112	100
التدريب على الإعلام الآلي	أبدا	41	36,6
	من 1 إلى 2 دورة	44	39,3
	من 3 إلى 4 دورات	15	13,4
	أكثر من 4 دورات	12	10,7
	المجموع	112	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS

5.4.تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

يتناول هذا الجزء نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا نتيجة أو اتجاه كل عبارة، ومتغيرات الدراسة الرئيسية وعناصرها الفرعية، وهذا من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

1.5.4. اليقظة الإستراتيجية

كنا قد قمنا بتقسيم هذا المحور إلى قسمين هما: مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية (مراقبة البيئة الخارجية، نوع المعلومات الخارجية التي تحتاجها المؤسسة، عراقيل ممارسة نشاط اليقظة) ونظام معلومات اليقظة الإستراتيجية (جودة المعلومات الخارجية، الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها).

وتشير نتائج الجدول إلى الأهمية النسبية المتوسطة لليقظة الإستراتيجية، حيث المتوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين على هذا المتغير هو(3,3219) وبتقارب فيما بينهم(0,38629).

ومن حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية لليقظة الإستراتيجية كانت هي الأخرى متوسطة، وجاء نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية أولا ثم مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية بعده. ومنه يمكن اعتبار أن نشاط اليقظة الإستراتيجية ليس في أولوية النشطة المعلوماتية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بما أنه ما زالت مراقبة البيئة والاهتمام بجمع المعلومات الخارجية والاستفادة منها، وتحسين جودتها وسهولة تداولها، تعبر نقص في الاهتمام بهذا النشاط المعلوماتي الحيوي.

أولا: مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم() أن الأهمية النسبية لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3,4268)وانحراف معياري(0,49720)، وهو ما يتوافق مع الأهمية النسبية المتوسطة أيضا لكل من: مراقبة البيئة، نوع المعلومات الخارجية المطلوبة، وتفسره العراقيل التي تعيق ممارسة نشاط اليقظة، خاصة فيما يتعلق بالأسباب المتعلقة بنقص الوعي بأهميتها.

1.مراقبة البيئة:

تبين نتائج الجدول رقم(27) أن الأهمية النسبية متوسطة بالنسبة لمراقبة البيئة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3,6027)بانحراف معياري(0,97060)، ورغم أن العبارة الأولى "تقوم مؤسستكم بمراقبة البيئة التي تعمل فيها لمعرفة ما يحدث لضمان بقائها واستمرار نشاطها" قد وردت بوسط حسابي(3,6875)وأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن العبارة الثانية، "تعتمد مؤسستكم على المعلومات القادمة من البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتحسين أدائها"، دلت على أن اعتماد المؤسسات الممثلة للعينة على المعلومات القادمة من البيئة الخارجية في اتخاذ قراراتها ووضع سياساتها وتحسين أدائها له أهمية متوسطة، بوسط حسابي(3,5179).

وبالتالي فإن مراقبة البيئة، حسب الإطارات المبحوثين، ما تزال غير ذات أولوية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2. نوع المعلومات الخارجية التي تحتاجها المؤسسة:

تبين نتائج الجدول رقم(27) أن الأهمية النسبية متوسطة بالنسبة للمعلومات الخارجية التي تحتاجها للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وبلغت قيمة المتوسط الحسابي لها(3,4536) بانحراف معياري(0,61335).

ومن حيث الترتيب حظيت المعلومات المتعلقة بالزبائن والمستهلكين والأسعار والسوق بأهمية نسبية مرتفعة، بمتوسط حسابي(3,6964) وانحراف معياري(1,12977). فيما كانت للمعلومات المتعلقة بالمعلومات العلمية والتكنولوجية، المعلومات عن القوانين والتشريعات، المعلومات عن الموردين والمواد الأولية كلها ذات أهمية نسبية متوسطة ومتقاربة بمتوسطات حسابية(3,6071، 3,5982، 3,4196)على التوالي. وهو ما تدعمه نتائج العبارة "المعلومات المتداولة في مؤسستكم أكثر هي معلومات خارجية"، التي كانت بمتوسط حسابي(2,9464) وأهميتها النسبية منخفضة.

3.عراقيل ممارسة نشاط اليقظة:

تُظهر نتائج الجدول رقم(27) أن إجابات المبحوثين دلت على أن غياب إدارة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة يعود إلى نقص الوعي بأهميتها، حيث كانت لهذا السبب أهمية نسبية متوسطة، بمتوسط حسابي (3,5446) وانحراف معياري(1,29370)مقارنة بكل من السببين المتعلقين بنقص الموارد البشرية المتخصصة وقلة الموارد المالية الضرورية لذلك اللذين كان المتوسط الحسابي لكل منهما(3,2946،2,9554) على الترتيب.

وبهذا فقد جاءت الأسباب التي تعيق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من ممارسة اليقظة الإستراتيجية بأهمية متوسطة، بمتوسط حسابي(3,2649) وانحراف معياري(1,05232). وهو ما يفسر النتائج الواردة في العنصرين السابقين (1) و(2).

جدول رقم(27): نتائج التحليل الإحصائي لـ: مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تقوم مؤسستكم بمراقبة البيئة التي تعمل فيها لمعرفة ما يحدث لضمان بقائها واستمرار نشاطها	ت	6	12	21	45	28	3,6875	1,12331	مرتفعة
		%	5,4	10,7	18,8	40,2	25,0			
02	تعتمد مؤسستكم على المعلومات القادمة من البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتحسين أدائها.	ت	8	14	16	60	14	3,5179	1,09035	متوسطة
		%	7,1	12,5	14,3	53,6	12,5			
مراقبة البيئة الخارجية		ت	14	26	37	105	42	**3,6027**	**0,97060**	**متوسطة**
		%	6.2	11.6	16.5	46.8	18.8			
01	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات عن الزبائن والمستهلكين والأسعار والسوق	ت	6	14	15	50	27	3,6964	1,12977	مرتفعة
		%	5,4	12,5	13,4	44,6	24,1			
02	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات تكنولوجية وعلمية خاصة بنشاطها	ت	3	21	21	39	28	3,6071	1,13389	متوسطة
		%	2,7	18,8	18,8	34,8	25,0			
03	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات تتعلق بالقوانين والتشريعات	ت	3	14	25	53	17	3,5982	0,98145	متوسطة
		%	2,7	12,5	22,3	47,3	15,2			

04	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات عن الموردين والمواد الأولية التي تحتاجها	ت	8	14	33	37	20	3,4196	1,13613	متوسطة
		%	7,1	12,5	29,5	33,0	17,9			
05	المعلومات المتداولة في مؤسستكم أكثر هي معلومات خارجية	ت	13	33	28	23	15	2,9464	1,22907	منخفضة
		%	11,6	29,5	25,0	20,5	13,4			
المعلومات الخارجية التي تحتاجها المؤسسة		ت	33	96	122	202	107	**3,4536**	**0,61335**	**متوسطة**
		%	5.9	17.1	21.8	36.1	19.1			
03	لا توجد إدارة لليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم (مراقبة ما يحدث وقد يحدث في بيئة المؤسسة وجمع المعلومات حوله) بسبب نقص الموارد المالية	ت	13	33	27	24	15	2,9554	1,23309	متوسطة
		%	11,6	29,5	24,1	21,4	13,4			
02	لا توجد إدارة لليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم بسبب نقص الموارد البشرية المتخصصة	ت	7	30	21	31	23	3,2946	1,24219	متوسطة
		%	6,2	26,8	18,8	27,7	20,5			
01	لا توجد إدارة لليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم بسبب نقص الوعي بأهميتها	ت	7	22	22	25	36	3,5446	1,29370	متوسطة
		%	6,2	19,6	19,6	22,3	32,1			
عراقيل ممارسة اليقظة		ت	27	85	70	80	74	**3,2649**	**1,05232**	**متوسطة**
		%	8.0	25.3	20.9	23.8	22.0			
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية		ت						**3,4268**	**0,49720**	**متوسطة**
		%								

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS

ثانيا: نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية

يظهر من الجدول رقم(28) أن الأهمية النسبية لنظام معلومات اليقظة الإستراتيجية(جودة المعلومات الخارجية، الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها) متوسطة، إذ كانت قيمة المتوسط الحسابي(3,2054) وباتفاق بين المستجوبين (قيمة الانحراف المعياري=0,49516). وهو ما يتوافق مع الأهمية النسبية المتوسطة أيضا لكل من جودة المعلومات الخارجية، الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها، ويعكس وجود جملة من النقائص التي تؤثر في جودة المعلومات الخارجية وإتاحتها لجميع من يحتاجها.

1.جودة المعلومات الخارجية:

تُظهر النتائج أن عبارة "تقوم بإبلاغ الإدارة بالنقص في جودة المعلومات الخارجية" بأهمية متوسطة، لكنها الأولى في الترتيب من حيث المتوسط الحسابي(3,5893) وبانحراف معياري(0,94491). وتفسرها عبارة "تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بأنها غير مكتملة" بمتوسط حسابي(3,4375) وانحراف معياري (0,97520).

ورغم أن عبارة "تعمل الإدارة على توفير المعلومات الخارجية التي تطلبها عند حاجتك إليها" كانت الثالثة في الترتيب بمتوسط حسابي(3,3482) وانحراف معياري(1,21336)، فإن باقي العبارات المتعلقة بالتأخر في وقت وصول المعلومات الخارجية، وتحيّزها وعدم إمكانية التحقّق من صحّتها وسلامة مضمونها، وغموضها كانت كلها ذات أهمية متوسطة، بمتوسطات حسابية هي(3,3393، 3,1518، 3,1429) على التوالي. وهو ما جعل في الأخير جودة المعلومات الخارجية ذات أهمية متوسطة بمتوسط(3,3348) وانحراف معياري(0,55413).

ويساعد في الحكم على أن جودة المعلومات الخارجية ليست بالمستوى المطلوب، والتي يقلل منها عدم اكتمال المعلومات الخارجية، وتوقيتها غير المناسب، وتحيّزها وصعوبة التحقّق من صحّتها وسلامة مضمونها، وغموضها.

2.الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها:

يبين الجدول رقم(28) في الجزء الخاص بهذا الجانب أن المتوسط الحسابي المرجح للعبارة "تتوفر لكم الأدوات التكنولوجية المناسبة لتبادل المعلومات" هو (3,1518)، مما يجعلها ذات أهمية متوسطة، والأولى في الترتيب، لكن مع غياب الاتفاق الكامل بين المستجوبين (قيمة الانحراف المعياري=1,34372).

أما بالنسبة للدخول للمعلومات الخارجية المخزنة فقد كان المتوسط الحسابي للإجابات هو(2,8125)، وهو ما يجعلها متقاربة مع عبارة "يتم تقاسم المعلومات الخارجية المفيدة على كافة المستويات ونشرها إلى كل من يحتاجون إليها" التي كان متوسطها الحسابي(2,8750).

تنعكس نتائج العبارات الثلاث على الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها، حيث المتوسط الحسابي المرجح هو(2,9464)، مع عدم اتفاق بين المبحوثين في هذا الشأن (قيمة الانحراف المعياري=1,08457).

الجدول رقم(28): نتائج التحليل الإحصائي لـ: نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
03	تعمل الإدارة على توفير المعلومات الخارجية التي تطلبها عند حاجتك إليها	ت	9	23	19	42	19	3,3482	1,21336	متوسطة
		%	8,0	20,5	17,0	37,5	17,0			
06	تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بالغموض	ت	5	29	34	33	11	3,1429	1,05572	متوسطة
		%	4,5	25,9	30,4	29,5	9,8			

05	تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بالتحيّز وعدم إمكانية التحقّق من صحّتها وسلامة مضمونها	ت	5	30	32	33	12	3,1518	1,07561	متوسطة
		%	4,5	26,8	28,6	29,5	10,7			
02	تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بأنها غير مكتملة	ت	2	21	27	50	12	3,4375	0,97520	متوسطة
		%	1,8	18,8	24,1	44,6	10,7			
04	تُقدم لكم المعلومات الخارجية متأخرة عن وقتها المناسب	ت	4	27	21	47	13	3,3393	1,07848	متوسطة
		%	3,6	24,1	18,8	42,0	11,6			
01	تقوم بإبلاغ الإدارة بالنقص في جودة المعلومات الخارجية	ت	2	13	31	49	17	3,5893	0,94491	متوسطة
		%	1,8	11,6	27,7	43,8	15,2			
جودة المعلومات الخارجية			27	143	164	254	84	**3,3348**	**0,55413**	**متوسطة**
			4.0	21.3	24.4	37.8	12.5			
01	تتوفر لكم الأدوات التكنولوجية المناسبة لتبادل المعلومات	ت	17	25	11	42	17	3,1518	1,34372	متوسطة
		%	15,2	22,3	9,8	37,5	15,2			
03	يمكنك دائما الدخول إلى المعلومات الخارجية المخزنة	ت	14	38	25	25	10	2,8125	1,18193	متوسطة
		%	12,5	33,9	22,3	22,3	8,9			
02	يتم تقاسم المعلومات الخارجية المفيدة على كافة المستويات ونشرها إلى كل من يحتاجون إليها	ت	19	27	27	27	12	2,8750	1,26009	متوسطة
		%	17,0	24,1	24,1	24,1	10,7			
الوصول للمعلومات الخارجية وتبادلها		ت	50	90	63	94	39	**2,9464**	**1,08457**	**متوسطة**
		%	14.9	26.7	18.8	28	11.6			
نظام معلومات اليقظة الإستراتيجية								**3,2054**	**0,49516**	**متوسطة**
اليقظة الإستراتيجية								**3,3219**	**0,38629**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS

2.5.4.التغيير:

وينقسم هذا المحور إلى قسمين هما: أهمية التغيير ودوافعه(الأهمية المدركة للتغيير ودور المعلومات الخارجية فيه، دوافع التغيير) وإدارة التغيير(النظرة إلى العمل والمساهمة في التغيير، مقاومة التغيير، الحد من مقاومة التغيير).

وتشير نتائج الجدول رقم(30) إلى الأهمية النسبية المتوسطة للتغيير ككل، حيث المتوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين هو(3,5955) وبتقارب فيما بينهم(0,55232). أما الأهمية النسبية لأهمية التغيير ودوافعه والأهمية النسبية لإدارة التغيير فكانتا متوسطتين أيضا.

وقد يعطي هذا نتيجة مفادها أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تعمل على التغيير دائما، ولا تركز عليه كطريقة للتكيف مع تطورات بيئتها الخارجية، ومن بين أسباب ذلك هو الإدراك غير الكافي لأهمية التغيير. كما يمكن تفسير هذا جزئيا بكون المؤسسات الاقتصادية العمومية التي شملتها الدراسة تعمل وفي ذهن مسيريها وإطاراتها أنها بعيدة عن التطورات التي يمكن أن تضر بمكانتها لأنها محمية من طرف الدولة إضافة لأن عددا منها يعمل في ظل احتكار محمي بقوانين لا تسمح بالمنافسة.

أولا: أهمية التغيير ودوافعه

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم(29) أن الأهمية النسبية لأهمية التغيير ودوافعه متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3.5154) وانحراف معياري(0.74040)، وهو ما يتوافق مع الأهمية النسبية المتوسطة أيضا لكل من الأهمية المدركة للتغيير ودور المعلومات الخارجية فيه، ودوافع التغيير.

1.الأهمية المدركة للتغيير ودور المعلومات الخارجية فيه:

تبين نتائج الجدول رقم(29) أن عبارة "تعطي مؤسستكم أهمية للتغيير وتعمل على إحداثه باستمرار من أجل مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بها" لها أهمية نسبية أعلى بقليل فقط من عبارة "تساهم المعلومات الخارجية التي تحصل عليها مؤسستكم (عن طريق مراقبة البيئة) في تحديد التغيير المطلوب للتكيف مع تغيرات بيئتها أو استباقها"، إذ بلغ المتوسط الحسابي للأولى(3,2768) بانحراف معياري(1,17181)، وللثانية(3,2054) وانحراف معياري(1,09986).

ومنه فقد كانت الأهمية النسبية للأهمية المدركة للتغيير ودور المعلومات الخارجية فيه متوسطة، بمتوسط حسابي(3,2411)، ودون اتفاق حول تلك الأهمية(انحراف معياري=1,00445). وتعكس هذه النتائج الإدراك غير الكافي من طرف المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للأهمية التي يجب أن تولى للتغيير ولدور المعلومات الخارجية فيه.

2.دوافع التغيير:

تكتسي دوافع التغيير أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي(3,5764)، وانحراف معياري(0,76437)، مما يعني وجود اتفاق إلى حد ما في الآراء حولها. ومنه فإن دوافع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موجودة، ومتوسطها الحسابي أكبر من المتوسط الحسابي للأهمية المدركة للتغيير ودور المعلومات الخارجية فيه (3,2411) وبانحراف معياري أصغر قليلا. كما أن الأهمية المدركة بشكل غير كافي للتغيير هي من جعل الدوافع المختلفة لا تحظى سوى بأهمية نسبية متوسطة.

وحسب ما ورد في الجدول رقم(29)، فإن دوافع التغيير متفاوتة في أهميتها النسبية. عبارة "إصدار قوانين وتشريعات جديدة يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير" جاءت بأعلى متوسط حسابي

3,9107، تلتها العبارات المتعلقة بالتطور التكنولوجي، التغير في ظروف السوق، حدوث أزمة خارجية بمتوسطات(3,7768،3,7411، 3,7054) على التوالي.

ويُلاحظ أن الدوافع الأربعة الأولى كلها خارجية وذات أهمية نسبية مرتفعة، كما أن العبارة "مجيء إدارة جديدة لها نظرة مختلفة لتسيير مؤسستكم وأنشطتها يدفع للقيام بالتغيير" جاءت خامسة من حيث ترتيب الأهمية النسبية للعبارات، مما يدل على أن المستجوبين يتوقعون أن التغيير يأتي دوما من الخارج أو بدافع خارجي.

إن الاستنتاج السابق تؤكده النتائج التي بينت أن الدوافع المتعلقة بزيادة مطالب وحاجات العاملين، نمو المؤسسة وتطورها، جاءت في مرتبتين متأخرتين. وأما اللافت فهو أن الدافع المتعلق بإدراك المديرين في المؤسسة لأهمية التغيير كان له أهمية نسبية أقل من الدوافع الأخرى جميعها، وهو ما يتوافق تماما مع النتائج السابقة التي أظهرت الأهمية المدركة للتغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم(29):نتائج التحليل الإحصائي لأهمية التغيير ودوافعه

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تعطي مؤسستكم أهمية للتغيير وتعمل على إحداثه باستمرار من أجل مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بها	ت	6	29	23	36	18	3,2768	1,17181	متوسطة
		%	5,4	25,9	20,5	32,1	16,1			
02	تساهم المعلومات الخارجية التي تحصل عليها مؤسستكم (عن طريق مراقبة البيئة) في تحديد التغيير المطلوب للتكيف مع تغيرات بيئتها أو استباقها	ت	5	31	24	40	12	3,2054	1,09986	متوسطة
		%	4,5	27,7	21,4	35,7	10,7			
الأهمية المدركة للتغيير ودور م.خ فيه		ت	11	60	47	76	30	**3,2411**	**1,00445**	**متوسطة**
		%	5.0	26.7	21.0	33.9	13.4			

09	إدراك المديرين في مؤسستكم لأهمية التغيير يدفعهم للقيام به	ت	10	26	25	42	9	3,1250	1,13205	متوسطة
		%	8,9	23,2	22,3	37,5	8,0			
08	نمو مؤسستكم وتطورها يدفع الإدارة للقيام بالتغيير	ت	10	22	16	51	13	3,3125	1,17811	متوسطة
		%	8,9	19,6	14,3	45,5	11,6			
05	مجيء إدارة جديدة لها نظرة مختلفة لتسيير مؤسستكم وأنشطتها يدفع للقيام بالتغيير	ت	4	14	22	48	24	3,6607	1,06165	متوسطة
		%	3,6	12,5	19,6	42,9	21,4			
07	زيادة مطالب وحاجات العاملين يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير	ت	5	24	22	40	21	3,4286	1,15247	متوسطة
		%	4,5	21,4	19,6	35,7	18,8			
02	التطور التكنولوجي يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير	ت	5	14	12	51	30	3,7768	1,11266	مرتفعة
		%	4,5	12,5	10,7	45,5	26,8			
03	التغير في ظروف السوق(الطلب، الأسعار، أذواق المستهلكين) يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير	ت	5	10	24	43	30	3,7411	1,08840	مرتفعة
		%	4,5	8,9	21,4	38,4	26,8			
06	المنافسة الشديدة مع المؤسسات الأخرى تدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير	ت	9	16	21	39	27	3,5268	1,22996	متوسطة
		%	8,0	14,3	18,8	34,8	24,1			
01	إصدار قوانين وتشريعات جديدة يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير	ت	1	10	20	48	33	3,9107	0,95440	مرتفعة
		%	,9	8,9	17,9	42,9	29,5			
04	حدوث أزمة خارجية طارئة يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير	ت	2	11	29	46	24	3,7054	0,97388	مرتفعة
		%	1,8	9,8	25,9	41,1	21,4			
دوافع التغيير		ت	51	147	191	408	211	**3,5764**	**0,76437**	**متوسطة**
		%	5.0	14.6	19	40.5	20.9			
أهمية التغيير ودوافعه								**3,5154**	**0,74040**	**متوسطة**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS

ثانيا: إدارة التغيير

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم() أن الأهمية النسبية لإدارة التغيير متوسطة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي المرجح(30) 3,6542 والانحراف معياري ()0,52536. وفيما يلي تحليل لكل من النظرة إلى العمل والمساهمة في التغيير، مقاومة التغيير، والحد من مقاومة التغيير.

1.النظرة إلى العمل والمساهمة في التغيير:

تبين نتائج الجدول رقم(30) أن النظرة إلى العمل والمساهمة في التغيير كانت ذات أهمية نسبية متوسطة، لكنها تقترب من أن تكون مرتفعة، بمتوسط حسابي(3,6607) وباتفاق إلى حد ما بين المبحوثين بشأنها(انحراف معياري=0,67637).

بالنسبة للنظرة إلى العمل جاءت العبارات كلها بأهمية نسبية مرتفعة، وكانت العبارة " تنظر إلى عملك كمصدر دخل يجب المحافظة عليه" هي الأولى بمتوسط حسابي مرجح (4,0804) وانحراف معياري(0,98766)، كل من العبارات المتعلقة بـ: النظرة إلى العمل كوسيلة لتحقيق الذات وتحسين الكفاءات، وكوسيلة لكسب الاحترام والتقدير، وكمصدر للاستقرار وضمان المستقبل، بأهمية نسبية مرتفعة، لكن بأقل توافق حولها حيث كانت انحرافاتها المعيارية(1,01782، 1,11092، 1,13499) على التوالي.

ويظهر من الجدول أن الاتجاه لدى المستجوبين هو دعم التغيير، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3,7143) وكانت الأهمية مرتفعة، وهذا رغم أن العبارتين المتعلقتين بالإطلاع على التغييرات المستقبلية وكذا وجود فرصة تقديم الاقتراحات والعمل من طرف الإدارة كان متوسطاهما الحسابيان المرجحان(3,2143، 2,8750) مما أعطاهما أهمية متوسطة خلف العبارات الأخرى.

ويمكن تفسير الاتجاه السائد بدعم التغيير على الرغم من الإطلاع على التغييرات المستقبلية في المؤسسات ومحدودية الفرصة لتقديم اقتراحات والعمل بها، بنتائج العبارتين المتعلقتين بالنظرة إلى العمل كوسيلة لتحقيق الذات وتحسين الكفاءات، وكوسيلة لكسب الاحترام والتقدير، مما قد يدفع،

ولو جزئيا، بتبني التغيير بما قد يتيح الفرصة أمامهم لتحقيق الذات وتحسين الكفاءات وكسب المزيد من الاحترام والتقدير في وضع آخر أفضل قد يأتي نتيجة لذلك التغيير.

2.مقاومة التغيير:

أظهرت نتائج المستجوبين الواردة في الجدول رقم(30) فيما يتعلق بمقاومة التغيير توجها مرتفعا نحو مقاومة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. إذ جاءت أربع عبارات من أصل خمس ذُكرت كعوامل محتملة لمقاومة التغيير، بأهمية نسبية مرتفعة. تتقدمها العبارة الأولى المتعلقة بالخوف من فقدان السلطة والمزايا المكتسبة بمتوسط حسابي مرتفع هو(4,0536).

وجاءت عبارة "نقص المعلومات حول التغيير المقترح والخوف من المجهول يجعل بعض الأعضاء في مؤسستكم يقاومون عمليات التغيير" ثانية بمتوسط حسابي قيمته(3,8750)، للدلالة على الدور المهم للمعلومات من أجل ضمان التزام ومشاركة جميع الأطراف، وتفادي مقاومتهم للتغيير، وأن هذا ليس متحققا في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي شملتها الدراسة.

وهو ما تؤكده العبارة التي تليها، حيث المعلومات المتاحة بشأن المستقبل والوضع الجديد تكون غير كافية، حيث "التعود على طرق وأساليب معروفة يجعل بعض الأعضاء يقاومون عمليات التغيير" كان سببا له أهمية نسبية مرتفعة بمتوسط حسابي(3,8125). إن نقص المعلومات حول التغيير المزمع والتعود على طرق وأساليب معتادة يقود إلى غياب الحماس للتغيير، بل والعمل على مقاومته.

وبالتالي فإن "عدم الاقتناع بفائدة التغيير المقترح يجعل البعض يقاومون عمليات التغيير" تكون أهميته النسبية المرتفعة مبررة بالنظر لما ذكرنا، بمتوسط حسابي(3,7679). وهو ما يجعل العبارات الثلاث، أي 2 و3 و4، متقاربة جدا في المتوسطات المرجحة، أما قيم الانحرافات

المعيارية فتدل على غياب اتفاق تام بين المستجوبين حول أسباب أو مصادر مقاومة التغيير. ولم تحظ العبارة المتعلقة بتوقيت التغيير كعامل محتمل لمقاومته سوى بأهمية متوسطة.

وبالمقارنة ما بين: النظرة للعمل والمساهمة في التغيير من جهة وبين مقاومة التغيير من جهة أخرى نجد أن المتوسط الحسابي المرجح لمقاومة التغيير أكبر بقليل من نظيره الخاص بالنظرة للعمل والمساهمة في التغيير مما يجعل الأهمية النسبية لمقاومة التغيير مرتفعة في مقابل الأهمية النسبية المتوسطة للمساهمة في التغيير.

3.الحد من مقاومة التغيير:

توضح نتائج الجدول رقم(30) أن الأهمية النسبية للحد من مقاومة التغيير متوسطة، بمتوسط حسابي(3,3988) وانحراف معياري(0,85815). وجاءت العبارة "تعتمد الإدارة على سلطتها لإجبار العاملين على القبول بالتغيير" أولى من حيث المتوسط الحسابي المرجح(3,7768)، مما أعطاها أهمية نسبية مرتفعة، في مقابل العبارة الثانية في ترتيب الأهمية النسبية، وهي "يتم نشر المعلومات الخارجية المساعدة على فهم ضرورة التغيير وأهميته إلى جميع الأعضاء في المؤسسة" ذات المتوسط الحسابي(3,2857) دون اتفاق بين المستجوبين بشأنها(انحراف معياري=1,21127).

إجابات المستجوبين على العبارة الثانية تؤكدها إجاباتهم على العبارة الثالثة في الترتيب، وهي "تعتمد الإدارة على الإقناع والمشاركة والتفاوض مع من يقاومون التغيير الذي تريد القيام به" حيث جاءت بأصغر متوسط حسابي(3,1339) وهذا يوضح الطريقة المتبعة لتجاوز المشكلات المتعلقة بمقاومة التغيير.

جدول رقم(30): نتائج التحليل الإحصائي لـ: إدارة التغيير

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تنظر إلى عملك كمصدر دخل يجب المحافظة عليه	ت	4	6	8	53	41	4,0804	0,98766	مرتفعة
		%	3,6	5,4	7,1	47,3	36,6			
04	تنظر إلى عملك كمصدر للاستقرار وضمان المستقبل	ت	5	12	14	43	38	3,8661	1,13499	مرتفعة
		%	4,5	10,7	12,5	38,4	33,9			
02	تنظر إلى عملك كوسيلة لتحقيق الذات وتحسين الكفاءات	ت	5	4	15	49	39	4,0089	1,01782	مرتفعة
		%	4,5	3,6	13,4	43,8	34,8			
03	تنظر إلى عملك كوسيلة لكسب احترام وتقدير المجتمع	ت	6	7	20	42	37	3,8661	1,11092	مرتفعة
		%	5,4	6,2	17,9	37,5	33,0			
06	أنت مطّلع على عمليات التغيير التي تسعى المؤسسة للقيام بها مستقبلا	ت	6	24	38	28	16	3,2143	1,10224	متوسطة
		%	5,4	21,4	33,9	25,0	14,3			
07	تُمنح لك فرصة لتقديم الاقتراحات، وسبق لك أن قدمت اقتراحات بشأن تغيير ما وتم قبولها	ت	17	32	22	30	11	2,8750	1,24571	متوسطة
		%	15,2	28,6	19,6	26,8	9,8			
05	تدعم عمليات التغيير في مؤسستكم	ت	3	13	19	55	22	3,7143	0,99936	مرتفعة
		%	2,7	11,6	17,0	49,1	19,6			
النظرة إلى العمل والمساهمة في التغيير		ت	46	98	136	300	204	**3,6607**	**0,67637**	**متوسطة**
		%	5.8	12.5	17.3	38.2	26.2			
01	الخوف من فقدان السلطة والمزايا المكتسبة يجعل بعض الأعضاء يقاومون عمليات التغيير	ت	2	8	21	32	49	4,0536	1,03836	مرتفعة
		%	1,8	7,1	18,8	28,6	43,8			
02	نقص المعلومات حول التغيير المقترح والخوف من المجهول يجعل بعض الأعضاء	ت	5	7	22	41	37	3,8750	1,08325	مرتفعة
		%	4,5	6,2	19,6	36,6	33,0			

								في مؤسستكم يقاومون عمليات التغيير	
مرتفعة	1,02212	3,7679	30	40	32	6	4	ت	04 عدم الاقتناع بفائدة التغيير المقترح يجعل البعض يقاومون عمليات التغيير
			26,8	35,7	28,6	5,4	3,6	%	
مرتفعة	1,06991	3,8125	31	47	22	6	6	ت	03 التعود على طرق وأساليب معروفة يجعل بعض الأعضاء يقاومون عمليات التغيير
			27,7	42,0	19,6	5,4	5,4	%	
متوسطة	1,05679	3,4821	16	47	31	11	7	ت	05 الوقت غير الملائم للقيام بالتغيير يجعل البعض يقاوم التغيير
			14,3	42,0	27,7	9,8	6,2	%	
مرتفعة	**0,86389**	**3,7982**	163	207	128	38	24	ت	**مقاومة التغيير**
			29.1	37	22.8	6.8	4.3	%	
مرتفعة	1,12874	3,7768	36	36	23	13	4	ت	01 تعتمد الإدارة على سلطتها لإجبار العاملين على القبول بالتغيير
			32,1	32,1	20,5	11,6	3,6	%	
متوسطة	1,18926	3,1339	12	38	28	21	13	ت	03 تعتمد الإدارة على الإقناع والمشاركة والتفاوض مع من يقاومون التغيير الذي تريد القيام به
			10,7	33,9	25,0	18,8	11,6	%	
متوسطة	1,21127	3,2857	18	37	27	19	11	ت	02 يتم نشر المعلومات الخارجية المساعدة على فهم ضرورة التغيير وأهميته إلى جميع الأعضاء في المؤسسة
			16,1	33,0	24,1	17,0	9,8	%	
متوسطة	**0,85815**	**3,3988**	66	111	78	53	28	ت	**الحد من مقاومة التغيير**
			19.6	33.1	23.2	15.7	8.4	%	
متوسطة	**0,52536**	**3,6542**							**إدارة التغيير**
متوسطة	**0,55232**	**3,5955**							**التغيير**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS

3.5.4.اتخاذ القرار:

توضح نتائج الجدول رقم(31) أن الأهمية النسبية لاتخاذ القرار متوسطة، بمتوسط حسابي(3,4732)، وبانحراف معياري يساوي(0,56756)، ويدل على تقارب واضح في آراء المستجوبين حول عباراته.

وجاءت العبارة "ترجع إلى مسؤولك المباشر عند نقص المعلومات الخاصة بقرار يجب أن تتخذه أو بالعمل المطلوب منك" أولى من حيث المتوسط الحسابي المرجح(4,2946)، مما يدل على درجة موافقة كبيرة، وأهمية نسبية مرتفعة، في مقابل العبارة الثانية في ترتيب الأهمية النسبية، وهي "تعتمد على الخبرة والحدس عند نقص المعلومات الخاصة بقرار يجب أن تتخذه أو بالعمل المطلوب منك" بمتوسط حسابي(3,6875) وأهمية مرتفعة كذلك، مع ملاحظة تقارب في الآراء بين المستجوبين بشأن كل عبارة منهما، وانحرافاهما المعياريان هما (0,81250،0,89071) وعلى التوالي. وهو ما يعطي فكرة عن الإطار الذهني لمجموع الإطارات والمستجوبين في هذه العينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أما العبارة الثالثة من حيث الأهمية "أعضاء الإدارة العليا يرغبون في سماع ما يعجبهم فقط ويتجاهلون المعلومات والآراء التي تجعلهم يراجعون أفكارهم ومواقفهم السابقة بشأن العمل"، ومعها العبارة الرابعة "تخضع القرارات في مؤسستكم إلى القواعد الرسمية والإجراءات المعتادة أكثر من النقاش والتفاوض بشأنها" فتدعمان التوجه الموجود في العبارة الأولى، إذ أن متوسطيهما الحسابيين بلغا(3,4464، 3,4375) على الترتيب، مما أعطاهما أهمية نسبية متوسطة.

وتأتي العبارتان الخامسة والسادسة في ترتيب الأهمية لتؤكدا نتائج العبارات السابقة، فالعبارة الخامسة في الترتيب وهي " تلتزم بالقواعد الرسمية مهما كانت النتائج خوفا من المُساءلة والعقوبة في حالة الفشل"، والعبارة السادسة "تلتزم بالقواعد الرسمية مهما كانت النتائج خوفا من ارتكاب

الأخطاء وفقدان ثقة الرؤساء"، تدلان على الإطار البيروقراطي المتسم بالمركزية في اتخاذ القرار. أما العبارة السابعة والأخيرة "يمكنك اتخاذ قرار أو أداء عملك دون الالتزام بالقواعد الرسمية إذا رأيت ذلك مفيدا" فجاءت بأصغر متوسط حسابي هو 2,8750، مما يدل على درجة موافقة ضعيفة.

الجدول رقم(31): نتائج التحليل الإحصائي لـ: اتخاذ القرار

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	ترجع إلى مسؤولك المباشر عند نقص المعلومات الخاصة بقرار يجب أن تتخذه أو بالعمل المطلوب منك	ت	1	5	4	52	50	4,2946	0,81250	مرتفعة
		%	0,9	4,5	3,6	46,4	44,6			
02	تعتمد على الخبرة والحدس عند نقص المعلومات الخاصة بقرار يجب أن تتخذه أو بالعمل المطلوب منك	ت	2	12	19	65	14	3,6875	0,89071	مرتفعة
		%	1,8	10,7	17,0	58,0	12,5			
7	يمكنك اتخاذ قرار أو أداء عملك دون الالتزام بالقواعد الرسمية إذا رأيت ذلك مفيدا للمؤسسة	ت	9	42	23	30	8	2,8750	1,11602	متوسطة
		%	8,0	37,5	20,5	26,8	7,1			
06	تلتزم بالقواعد الرسمية مهما كانت النتائج خوفا من ارتكاب الأخطاء وفقدان ثقة الرؤساء	ت	8	22	26	42	14	3,2857	1,13446	متوسطة
		%	7,1	19,6	23,2	37,5	12,5			
05	تلتزم بالقواعد الرسمية مهما كانت النتائج خوفا من المُساءلة والعقوبة في حالة الفشل	ت	5	29	22	41	15	3,2857	1,12649	متوسطة
		%	4,5	25,9	19,6	36,6	13,4			
04	تخضع القرارات في مؤسستكم إلى القواعد	ت	4	27	16	46	19	3,4375	1,13726	متوسطة
		%	3,6	24,1	14,3	41,1	17,0			

	الرسمية والإجراءات المعتادة أكثر من النقاش والتفاوض بشأنها								
03	أعضاء الإدارة العليا يرغبون في سماع ما يعجبهم فقط ويتجاهلون المعلومات والآراء التي تجعلهم يراجعون أفكارهم ومواقفهم السابقة بشأن العمل	ت	5	23	31	23	30	3,4464	1,21432	متوسطة
		%	4,5	20,5	27,7	20,5	26,8			
اتخاذ القرار		ت	34	160	141	299	150	**3,4732**	**0,56756**	**متوسطة**
		%	4.3	20.4	18.0	38.1	19.1			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS

4.5.4.المرونة:

تُظهر النتائج الواردة في الجدول رقم(32)، أن العبارة الأولى في ترتيب الأهمية النسبية كانت متوسطة، وهي"استفدت من برامج تكوين وتدريب تزيد من كفاءاتك وقدراتك على أداء مهام تختلف عن عملك الأصلي" بمتوسط حسابي مرجح يساوي(3,1429) وانحراف معياري(1,29348) وهو الأكبر مقارنة بالعبارات الأخرى، مما يدل على غياب اتفاق بين المستجوبين على استفادتهم من تدريب وتكوين يهدف إلى زيادة كفاءتهم ومهاراتهم في مجالات تختلف عن عملهم الأصلي.

أما العبارة الثانية فكانت "مؤسستكم لديها القدرة على التغيير المستمر في المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها وعملائها" فكان متوسطها الحسابي(3,1071) وبانحراف معياري مرتفع هو الآخر بلغ(1,19577)، مما يعكس حالة عدم الاتفاق ما بين المستجوبين في آرائهم حيال هذه القدرة كذلك.

وجاءت العبارة الثالثة في ترتيب الأهمية النسبية بأهمية نسبية هي الأخرى، وهي "تعمل الإدارة على توسيع أعمالكم وإثراء وظائفكم باستمرار لزيادة قدراتكم على أداء مهام متنوعة عند الحاجة"،

وبنتائج في إجابات المبحوثين قريبة من العبارة الأولى والعبارة الثانية بمتوسط حسابي مرجح وانحراف معياري هما(3,0089، 1,16631) وعلى التوالي. وهي تؤكد نتائج العبارة الأولى المتعلقة بدرجة المرونة في الموارد البشرية.

وبشأن العبارة المتعلقة بـ" معرفة مؤسستكم بالبيئة وتحضير ذهني ونفسي للمفاجآت، و قدرتها على الابتكار" فقد جاءت الأخيرة في ترتيب الأهمية، بأهمية نسبية متوسطة، لكنها أقرب إلى المنخفضة، بمتوسط حسابي مرجح (2,8036). لتعطي نتائج تدعم وتؤكد نتائج العبارة الثانية في الترتيب، وهما تتعلقان بالمرونة الخارجية والتعامل ومع الظروف الطارئة وغير المتوقعة.

وإجمالا فإن المرونة كان لها نسبية أهمية متوسطة، بمتوسط حسابي(3,0156)، وبانحراف معياري يساوي (0,93317)، وكان أصغر من الانحرافات المعيارية للعبارات كلها، ويشير إلى اتفاق بدرجة واضحة في نظرتهم لدرجة المرونة التي تتمتع بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الممثلة في العينة.

الجدول رقم(32): نتائج التحليل الإحصائي لـ: المرونة

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
04	مؤسستكم لديها معرفة بالبيئة وتحضير ذهني ونفسي للمفاجآت، وعندها قدرة على الابتكار	ت	13	40	25	24	10	2,8036	1,16896	متوسطة
		%	11,6	35,7	22,3	21,4	8,9			
2	مؤسستكم لديها القدرة على التغيير المستمر في المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها وعملائها	ت	9	29	33	23	18	3,1071	1,19577	متوسطة
		%	8,0	25,9	29,5	20,5	16,1			
03	تعمل الإدارة على توسيع أعمالكم وإثراء وظائفكم باستمرار	ت	13	27	27	36	9	3,0089	1,16631	متوسطة
		%	11,6	24,1	24,1	32,1	8,0			

	لزيادة قدراتكم على أداء مهام متنوعة عند الحاجة								
01	استفدت من برامج تكوين وتدريب تزيد من كفاءاتك وقدراتك على أداء مهام تختلف عن عملك الأصلي	ت	14	46	8	30	14	3,1429	1,29348	متوسطة
		%	12,5	41,1	7,1	26,8	12,5			
المرونة		ت	51	129	93	126	49	**3,0156**	**0,93317**	**متوسطة**
		%	11.4	28.8	20.7	28.1	10.9			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss

5.5.4.الإبداع:

تفيد النتائج الواردة في الجدول رقم(33) بأن العبارة الأولى ضمن العبارات المخصصة للإبداع جاءت أخيرة في الترتيب من حيث الأهمية النسبية، وهي "هناك حرية المبادرة في مؤسستكم فيما يخص أداء الوظائف". وذلك بمتوسط حسابي يساوي(2,9911)، وهو الأصغر من بين متوسطات العبارات الأخرى بقيمة انحراف معياري (1,03537). مما يعني درجة موافقة ضعيفة على وجود حرية للمبادرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الممثلة في العينة.

أما العبارة التي كانت الأولى من حيث الأهمية النسبية فهي" أساليب التسيير، الأنظمة، والقوانين المتبعة هي الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح حلول مبتكرة أو البحث عنها"، بمتوسط حسابي(3,5357) وانحراف معياري(1,03913). وتدعم نتائجها نتائج العبارة السابقة والثامنة في الترتيب. مما يجعل من الممكن الربط ما بين ضيق هامش المبادرة من جهة ووجود أساليب وأنظمة تسيير وقوانين تحد من إمكانية اقتراح حلول مبتكرة أو مجال للبحث عنها وتطويرها.

النتيجة نفسها تصل إليها العبارتان الثانية والثالثة في ترتيب الأهمية وتتعلقان بقلة تعاون الآخرين وغياب أو ضعف المخصصات المالية للعمل الإبداعي ولطرح الأفكار الجديدة والمبتكرة،

حيث وردتا بمتوسط حسابي متساوٍ لكل منهما، بلغ(3,4554)، وكانتا بالتالي ذاتي أهمية نسبية متوسطة.

أما فيما يتعلق بأسباب ضيق هامش المبادرة أمام الإطارات المبحوثين في مؤسساتهم، فإن السبب المتعلق بالمركزية الشديدة والتحديد الدقيق للوظائف والرقابة الشديدة جاء بمتوسط حسابي مرجح هو(3,2946)، مما يدعم نتيجة العبارة الأولى بأن السبب الرئيس في ذلك يعود إلى المركزية وأساليب التسيير والقوانين المتبعة.

وبالنسبة للعبارة "تنعدم حرية للمبادرة بسبب الخوف من الوقوع في الخطأ" فكان لها أهمية نسبية متوسطة، بقيمة متوسطها الحسابي المرجح التي بلغت(3,1250).

وجاءت عبارة "يتم عقد اجتماعات منتظمة لنقد وتحليل الأمور، ومناقشة الأفكار والأساليب الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات" خامسة في ترتيب الأهمية، بمتوسط حسابي هو(3,2232)، مما يعطي سببا للقول بضيق هامش المبادرة لطرح الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة، وضعف اتصال الإدارة مع مختلف الأعضاء بشأنها.

أما العبارة الأخيرة في العبارات المخصصة لمتغير الإبداع، وهي "عندما مواجهة مشكلات غير معتادة تتطلب حلولا وأفكارا مبتكرة، تطلبون من الإدارة تزويدكم بمعلومات خارجية(عن السوق والمنافسة، القوانين، التكنولوجيا، المؤسسات الأخرى..) تساعدكم على تطوير تلك"، فجاءت في ترتيب سادس من حيث الأهمية النسبية، بأهمية متوسطة، حيث متوسطها الحسابي يساوي(3,1964).

جدول رقم(33): نتائج التحليل الإحصائي لـ: الإبداع

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
08	هناك حرية	ت	5	37	32	30	8	2,9911	1,03537	متوسطة

	المبادرة في مؤسستكم فيما يخص أداء الوظائف	%	4,5	33,0	28,6	26,8	7,1		
04	تنعدم حرية للمبادرة في مؤسستكم بسبب المركزية الشديدة والتحديد الدقيق للوظائف والرقابة الشديدة	ت	3	32	24	35	18	3,2946	1,12817	متوسطة
		%	2,7	28,6	21,4	31,2	16,1			
07	تنعدم حرية للمبادرة بسبب الخوف من الوقوع في الخطأ	ت	6	28	32	38	8	3,1250	1,04083	متوسطة
		%	5,4	25,0	28,6	33,9	7,1			
05	يتم عقد اجتماعات منتظمة لنقد وتحليل الأمور، ومناقشة الأفكار والأساليب الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات	ت	8	28	15	53	8	3,2232	1,12073	متوسطة
		%	7,1	25,0	13,4	47,3	7,1			
02	عدم تعاون الآخرين معكم هو أحد الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح حلول مبتكرة أو البحث عنها	ت	4	16	31	47	14	3,4554	1,00349	متوسطة
		%	3,6	14,3	27,7	42,0	12,5			
01	أساليب التسيير، الأنظمة، والقوانين المتبعة هي الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح حلول مبتكرة أو البحث عنها	ت	3	14	38	34	23	3,5357	1,03913	متوسطة
		%	2,7	12,5	33,9	30,4	20,5			
03	عدم تخصيص ميزانية للعمل الإبداعي هو أحد الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح	ت	3	19	40	24	26	3,4554	1,10599	متوسطة
		%	2,7	17,0	35,7	21,4	23,2			

	حلول مبتكرة أو البحث عنها								
06	عندما مواجهة مشكلات غير معتادة تتطلب حلولا وأفكارا مبتكرة، تطلبون من الإدارة تزويدكم بمعلومات خارجية(عن السوق والمنافسة، القوانين، التكنولوجيا، المؤسسات الأخرى..) تساعدكم على تطوير تلك الحلول والأفكار	ت	8	22	34	36	12	3,1964	1,09741	متوسطة
		%	7,1	19,6	30,4	32,1	10,7			
الإبداع		ت	40	196	246	297	117	**3,2846**	**0.53224**	**متوسطة**
		%	4.6	21.9	27.4	33.1	13.0			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss

بالاعتماد على نتائج العبارات، كان للإبداع أهمية متوسطة ومتوسط حسابي وانحراف معياري(3,2846، 0.5324) على التوالي. وهو أصغر من الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير كلها، كتعبير عن اتفاق أو تقارب بين المستجوبين فيما يتعلق به. وكان لآراء المستجوبين حول حرية للمبادرة ذات الهامش المحدود، وحول العوامل المعيقة للإبداع ولطرح الأفكار والحلول الجديدة والمبتكرة وتبنيها أثرا في النتائج الكلية.

6.5.4.التعلم:

تفيد النتائج الواردة في الجدول رقم(34) بأن العبارة الأولى ضمن العبارات المخصصة للإبداع جاءت أخيرة في الترتيب من حيث الأهمية النسبية، وهي "يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بإعادة تكوين هذا الإطار أو العامل". وذلك بمتوسط حسابي يساوي(2,9286)، وهو الأصغر من بين متوسطات العبارات الأخرى بقيمة

انحراف معياري (1,16026)، وهو من بين الأكبر أيضا، مما يعني درجة موافقة ضعيفة على وجود حرية للمبادرة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الممثلة في العينة.

وتدعم العبارتان السادسة والسابعة في ترتيب الأهمية نتائج العبارة السابقة، حيث أن العبارة السابعة، وهي "يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بتكليفه بعمل آخر أو بتحويله من المصلحة"، جاءت بمتوسط حسابي مرجح هو(3,0982) وانحراف معياري(1,06509)، والعبارة السادسة، وهي "يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بإنذاره ومعاقبته"، متوسطها الحسابي يساوي(3,3125) بانحراف معياري بلغ(1,10715).

ويظهر من العبارات الثلاث أن الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الممثلة في العينة تعمد من أجل تصحيح الخطأ المرتكب من طرف إطاراتها أو عامليها بسبب تطبيقهم لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل إلى بإنذارهم ومعاقبتهم أو بتكليفه بعمل آخر أو بتحويله من المصلحة، أكثر من التوجه إلى تكوينهم. كما تعطي فكرة عن درجة تقبّل حدوث الخطأ الناتج عن تطبيق فكرة جديدة، وهو التقبل الذي يساعد على التعلم.

وبالنسبة لطريقة أداء الوظائف والمهام، جاءت العبارة "الطريقة المتبعة لأداء مهامكم الإدارية هي التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل" أولى في ترتيب الأهمية النسبية، بمتوسط حسابي هو(3,6607) بأهمية متوسطة، لكنها تقترب من أن تكون مرتفعة. أما التوجه الإيجابي المعبر عنه في العبارة "يتم أداء المهام الإدارية بالاعتماد على التجربة والمحاولة والخطأ حتى الوصول لأفضل طريقة" فلم يحظ سوى بترتيب خامس من بين ثماني عبارات، بمتوسط حسابي مرجح(3,3125).

وبهذا يمكن معرفة أن الإدارات المختلفة للمؤسسات الجزائرية الممثلة في العينة لا تساعد على التعلم برفضها لتقبل كبير للخطأ نتيجة تطبيق الأفكار الجديدة أثناء أداء الوظائف والمهام، بل إنها تركز على التقيد بالوصف الدقيق للمهام أكثر من الاعتماد على المحاولة والتجربة والخطأ إلى غاية الوصول إلى أفضل طريقة.

وأما العبارة المتعلقة بـ" إدخال طرق جديدة في الإنتاج أو تبني أساليب جديدة في تنظيم المؤسسة، ثم القيام بمتابعتها للخروج بملاحظات تفيد في التحسين المستمر للتسيير" فكانت ثالثة في ترتيب الأهمية النسبية بين العبارات، بمتوسط حسابي(3,4107). بما يعني وجود محاولات لتحسين التسيير والعمل بإدخال بتبني تقنيات وأساليب جديدة في الإنتاج والتنظيم ومحاولة متابعتها للتحسين المستمر في التسيير.

وفيما يتعلق بالتعلم فرديا وجماعيا وبناء المعارف والأفكار الجديدة في المؤسسات، والمتضمن في العبارة: "يتيح العمل في مؤسستكم إمكانية التعلم فرديا وجماعيا واكتشاف مهارات جديدة، والوصول إلى أداء أفضل بمرور الوقت" وكذلك في العبارة: "تتيح لكم الإدارة الفرصة للعمل الجماعي من أجل بناء المعارف والأفكار الجديدة ونشرها إلى جميع الأعضاء"، فقد أشارت نتائج الجدول إلى أنهما قد وردتا بمتوسطين حسابيين(3,5714، 3,3839) على التوالي. وكانت لهما أهمية نسبية، ثانية ورابعة، مقبولة مقارنة بباقي العبارات.

بالاعتماد على نتائج عبارات هذا المتغير، نجد أن للتعلّم أهمية نسبية متوسطة، بمتوسط حسابي وانحراف معياري يساويان(3,3348، 0,51065) على التوالي. وانحرافه المعياري أصغر من الانحرافات المعيارية لعبارات هذا المتغير كلها، كتعبير عن اتفاق أو تقارب بين المستجوبين فيما يتعلق به. وكان لآراء المستجوبين حول كيفية تصحيح الخطأ المرتكب نتيجة تطبيق أفكار جديدة تأثير في هذا، وكذا طريقة أداء الوظائف والمهام.

جدول رقم(34): نتائج التحليل الإحصائي لـ: التعلم

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م.تماما	غ.موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
08	يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بإعادة تكوين هذا الإطار أو العامل	ت	12	32	31	26	11	2,9286	1,16026	متوسطة
		%	10,7	28,6	27,7	23,2	9,8			
06	يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بإنذاره ومعاقبته	ت	6	25	22	46	13	3,3125	1,10715	متوسطة
		%	5,4	22,3	19,6	41,1	11,6			
07	يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بتكليفه بعمل آخر أو بتحويله من المصلحة	ت	8	26	33	37	8	3,0982	1,06509	متوسطة
		%	7,1	23,2	29,5	33,0	7,1			
01	الطريقة المتبعة لأداء مهامكم الإدارية هي التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل	ت	3	11	24	57	17	3,6607	0,94491	متوسطة
		%	2,7	9,8	21,4	50,9	15,2			
05	يتم أداء المهام الإدارية بالاعتماد على التجربة والمحاولة والخطأ حتى الوصول لأفضل طريقة	ت	4	28	23	43	14	3,3125	1,09076	متوسطة
		%	3,6	25,0	20,5	38,4	12,5			
03	يتم إدخال طرق جديدة في الإنتاج أو تبني أساليب جديدة في تنظيم المؤسسة، ثم القيام بمتابعتها للخروج	ت	3	19	34	41	15	3,4107	1,00945	متوسطة
		%	2,7	17,0	30,4	36,6	13,4			

	بملاحظات تفيد في التحسين المستمر للتسيير								
02	يتيح العمل في مؤسستكم إمكانية التعلم فرديا وجماعيا واكتشاف مهارات جديدة، والوصول إلى أداء أفضل بمرور الوقت	ت	4	17	21	51	19	3,5714	1,05450	متوسطة
		%	3,6	15,2	18,8	45,5	17,0			
04	تتيح لكم الإدارة الفرصة للعمل الجماعي من أجل بناء المعارف والأفكار الجديدة ونشرها إلى جميع الأعضاء.	ت	6	24	23	39	20	3,3839	1,16438	متوسطة
		%	5,4	21,4	20,5	34,8	17,9			
التعلم		ت	46	182	211	340	117	**3,3348**	**0,51065**	**متوسطة**
		%	5.1	20.3	23.5	38.0	13.0			

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ spss

6.4.اختبار الفرضيات:

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبارا لتوزيع الطبيعي، أي معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل التحقق من ذلك، قمنا باحتساب قيم معامل الالتواء(Skewness) وقيم معامل التفرطح(Kurtosis) للمتغيرات. إذ يجب على معامل Skewness أن يكون محصورا بين[−3،3] ومعامل Kurtosis محصورا بين[−7،7].

من خلال الجدول رقم(35)، نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لكل متغير من المتغيرات تقع ضمن المجال [−3،3]، وقيمة معامل التفرطح لكل منها أيضا يقع ضمن المجال[−7،7]. وبالتالي فإن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، وعلى هذا فهي تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان إمكانية الاعتماد على بنتائجه، والسماح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

جدول رقم(35): قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
اليقظة الإستراتيجية	0,280	-0.327
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية	-0.825	1,507
نظام معلومات اليقظة	0,197	-0.005
التغيير	-0.630	1,246
أهمية التغيير ودوافعه	-0.501	0,604
إدارة التغيير	-0.548	1,087
اتخاذ القرار	-0.447	-0.109
المرونة	0,161	-0,573
الإبداع	-0.412	0,611
التعلم	-0.486	1,097

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

وللحكم على وجود علاقة من عدمه حسب نتائج برنامج SPSS يمكن القول:

إنه إذا كانت قيمة (P-value).Sig أكبر من مستوى المعنوية (0,05=α) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أما إذا كانت (P-value).Sig أقل من مستوى المعنوية (0,05=α) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ويجب حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون، ويتم بعدها اتخاذ قرار وجود العلاقة من عدمه، فإذا كانت قيمة معامل ارتباط العينة r قريبة من + 1 أو – 1 فإن هناك علاقة خطية قوية بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة r = 0 فإنه لا توجد علاقة خطية بينهما، أما إذا كانت قيم r متوسطة فإنه يجب اختبار معنوية (أو دلالة) معامل ارتباط العينة.

1.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ف$_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

النموذج الكلي للدراسة:

$$Y= 1,254+ 0,436X_1 +0,265X_2$$

جدول رقم(36): نتائج تحليل التباين للانحدار لتأثير اليقظة الإستراتيجية على التغيير

المتغيرات المستقلة	المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig(t)
الثابت	1,254	3,160	0,002
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية X1	0,436	4,621	0,000
نظام معلومات اليقظة X2	0,265	2,795	0,006
معامل الارتباط	**معامل التحديد**	قيمة F المحسوبة	Sig(F)
%49.9	%24.9	18,082	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (36) والذي يبين درجة التأثير بين بُعدي اليقظة الإستراتيجية على التغيير، ومن أجل تحديد هذا الأثر سوف نقوم بتحديد أثر كل بعد على حدى كما يلي:

أ.مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية:

نلاحظ من الجدول رقم (36) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية والتغيير، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4,621) وهي أكبر من t الجدولية،

لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بُعد مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية يؤثر في التغيير، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية في التغيير.

ب.نظام معلومات اليقظة:

نلاحظ من الجدول رقم (36) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة والتغيير، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2,795) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بُعد نظام معلومات اليقظة يؤثر في التغيير، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام معلومات اليقظة في التغيير.

أما النموذج الكلي للدراسة: تأثير اليقظة الإستراتيجية على التغيير فيمكن تحليلها كما يلي:

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =24.9%

معامل الارتباط R =49.9%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(36) يظهر ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، إذ بلغت قيمة المحسوبة (F) 18,082 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة(α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما يبين الجدول أن المتغير المستقل اليقظة الإستراتيجية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 24.9% من التباين في المتغير التابع ممثلا في التغيير. وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية

لليقظة الإستراتيجية على التغيير ببعديه، أما النسبة المتبقية والبالغة 75.7% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية بفرعيها. ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهي يوجد أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على التغيير ببعديه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.1.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعدي اليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعدي اليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(37): نتائج تحليل التباين للانحدار لتأثير اليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه

المتغيرات المستقلة	المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig(t)
الثابت	0,747	1,353	0,179
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية X_1	0,496	3,781	0,000
نظام معلومات اليقظة X_2	0,334	2,534	0,013
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig(F)
%43.8	%19.2	12,937	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (37) السابق والذي يبين درجة التأثير لبُعدي اليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه، ومن أجل تحديد هذا الأثر، سوف نقوم بتحديد أثر كل بُعد على حدى كما يلي:

أ.مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية:

نلاحظ من الجدول رقم (37) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وبين أهمية التغيير ودوافعه(0,496)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3,781) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها(0,000) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بُعد مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية يؤثر في أهمية التغيير ودوافعه، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وأهمية التغيير ودوافعه. ومنه نرفض فرضية العدم ف$_0$ وقبول الفرضية البديلة ف$_1$.

ب.نظام معلومات اليقظة:

نلاحظ من الجدول رقم (37) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة وأهمية التغيير ودوافعه(0,334)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2,534) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,000) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بُعد نظام معلومات اليقظة يؤثر في أهمية التغيير ودوافعه، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة وأهمية التغيير ودوافعه.

أما النموذج الكلي لتأثير بُعدي اليقظة الإستراتيجية في أهمية التغيير ودوافعه فيمكن تحليلها كما يلي:

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =19.2%

معامل الارتباط R =43.8%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(37) يظهر بلغت قيمة المحسوبة (F) 12,937 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة(α=0,05). وهذا ما

يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين بعدي اليقظة الإستراتيجية وأهمية التغيير ودوافعه، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ف$_1$ ورفض فرضية العدم ف$_0$.

كما يبين الجدول رقم (37) أن بعدي اليقظة الإستراتيجية في هذا النموذج قادرة على تفسير ما نسبته 19.2% من التغيرات التي تطرأ على أهمية التغيير ودوافعه، وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة 80.8% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

والمعادلة التالية توضح نموذج الانحدار المتعدد لبعدي اليقظة الإستراتيجية وأثره على أهمية التغيير ودوافعه:

$$Y_1 = 0{,}747 + 0{,}496X_1 + 0{,}334X_2$$

2.1.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعدي اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبُعدي اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(38): نتائج تحليل التباين للانحدار لتأثير اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير

المتغيرات المستقلة	المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig(t)
الثابت	1,627	4,199	0,000
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية X_1	0,392	4,255	0,000
نظام معلومات اليقظة X_2	0,214	2,315	0,022
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig(F)
%45.8	%20.9	14,429	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (38) والذي يبين درجة التأثير لبُعدي اليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير، ومن أجل تحديد هذا الأثر، سوف نقوم بتحديد أثر كل بُعد على حدى كما يلي:

أ.مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية:

نلاحظ من الجدول رقم (38) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وبين إدارة التغيير (0,392)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (4,255) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها(0,000) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بُعد مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية يؤثر في إدارة التغيير، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وإدارة التغيير. ومنه نرفض فرضية العدم ف$_0$ وقبول الفرضية البديلة ف$_1$.

ب.نظام معلومات اليقظة:

نلاحظ من الجدول رقم (38) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة وإدارة التغيير (0,214)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2,315) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,022) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، أي بدرجة ثقة 95% وهذا يعني بأن بُعد مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية يؤثر في إدارة التغيير، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة وإدارة التغيير.

أما النموذج الكلي لتأثير بُعدي اليقظة الإستراتيجية في إدارة التغيير فيمكن تحليلها كما يلي:

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =20.9%

معامل الارتباط R =45.8%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(38) يظهر بلغت قيمة المحسوبة (F) 14,429 وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما

يعني وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين بعدي اليقظة الإستراتيجية وإدارة التغيير، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ف$_1$ ورفض فرضية العدم.

كما يبين الجدول رقم (38) أن بعدي اليقظة الإستراتيجية في هذا النموذج قادرة على تفسير ما نسبته 20.9% من التغيرات التي تطرأ على إدارة التغيير، وهي نسبة ضعيفة، أما النسبة المتبقية والبالغة 79.1% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى غير داخلية في نموذج الدراسة.

والمعادلة التالية توضح نموذج الانحدار المتعدد لبعدي اليقظة الإستراتيجية وأثره على إدارة التغيير:

$$Y_2= 1,627+ 0,392X_1 +0,214X_2$$

ويمكن إجمالا تلخيص ارتباط التغيير باليقظة الإستراتيجية في المعادلات التالية التي تفسر تأثير بُعدي اليقظة الإستراتيجية على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ببُعديه، وذلك كما هو مبين في الجدول.

جدول رقم(39): معادلات الانحدار بين اليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) والتغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير)

المتغير المستقل / المتغير التابع	اليقظة الإستراتيجية (مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة)
أهمية التغيير ودوافعه	$Y_1= 0,747+ 0,496X_1 +0,334X_2$
إدارة التغيير	$Y_2= 1,627+ 0,392X_1 +0,214X_2$
التغيير	$Y= 1,254+ 0,436X_1 +0,265X_2$

المصدر: من إعداد الطالب

2.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على التغيير (أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على التغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(40): نتائج تحليل التباين للانحدار لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية على أهمية التغيير ودوافعه

المتغيرات المستقلة	المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig(t)
الثابت	0,456	0,764	0,447
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية X_1	0,385	2,869	0,005
نظام معلومات اليقظة X_2	0,186	1,393	0,166
اتخاذ القرار Z_1	0,048	0,417	0,678
المرونة Z_2	0,260	3,418	0,001
الإبداع Z_3	-0,170	-1,311	0,193
التعلم Z_4	0,225	1,483	0,141
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig(F)
%58.5	%43.3	9,120	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (40) والذي يبين درجة التأثير لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل تحديد هذا الأثر، سوف نقوم بتحديد أثر كل متغير على حدى كما يلي:

أ.مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية:

نلاحظ من الجدول رقم (40) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وبين وأهمية التغيير ودوافعه(0,385)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (2,869) وهي مساوية لـ t الجدولية، لأن احتمالها(0,005) يساوي مستوى المعنوية(α=0,05)، وهذا يعني بأن مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تؤثر في أهمية التغيير ودوافعه، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وأهمية التغيير ودوافعه. ومنه نرفض فرضية العدم ف$_0$ ونقبل الفرضية البديلة ف$_1$.

ب.نظام معلومات اليقظة:

نلاحظ من الجدول رقم (40) وجود علاقة تأثير طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة وأهمية التغيير ودوافعه(0,186)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1,393) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,166) أعلى من مستوى المعنوية(α=0,05)، وهذا يعني بأن نظام معلومات اليقظة في هذه الحلة، بإدخال متغيرات مستقلة أخرى، لا يؤثر في أهمية التغيير ودوافعه، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة وأهمية التغيير ودوافعه. ومنه تقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$.

ج.اتخاذ القرار:

يظهر من الجدول رقم (40) عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار وأهمية التغيير ودوافعه (0.048)، وبلغت قيمة t المحسوبة (0,417) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها(0,678) يفوق مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على أهمية التغيير ودوافعه. ومنه نقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$.

د.المرونة:

نلاحظ من الجدول رقم (40) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة وبين أهمية التغيير ودوافعه(0,260)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3,418) وهي أصغر من t الجدولية، لأن احتمالها(0,001) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المرونة وأهمية التغيير ودوافعه. وبالتالي نرفض فرضية العدم ف$_0$ ونقبل الفرضية البديلة ف$_1$.

هـ.الإبداع:

نلاحظ من الجدول رقم (40) وجود علاقة تأثير عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين أهمية التغيير ودوافعه(0.170−)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1,311-) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,193) أكبر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وأهمية التغيير ودوافعه. ومنه نقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$.

و.التعلم:

نلاحظ من الجدول رقم (40) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين التعلم وبين أهمية التغيير ودوافعه(0,225)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1,483) وهي أكبر من t الجدولية،

لأن احتمالها (0,141) أكبر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعلم وأهمية التغيير ودوافعه. ومنه نقبل فرضية العدم ف$_0$ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$.

2.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لنظام معلومات اليقظة على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لنظام معلومات اليقظة على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الجدول رقم (41) والذي يبين درجة التأثير لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل تحديد هذا الأثر، سوف نقوم بتحديد أثر كل متغير على حدى.

جدول رقم(41): نتائج تحليل التباين للانحدار لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير

المتغيرات المستقلة	المعامل	قيمة t المحسوبة	Sig(t)
الثابت	1,223	2,673	0,009
مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية X_1	0,314	3,054	0,003
نظام معلومات اليقظة X_2	0,168	1,642	0,104
اتخاذ القرار Z_1	0,088	1,008	0,316
المرونة Z_2	0,010	0,178	0,859
الإبداع Z_3	0,022	0,226	0,822

التعلم Z_4	0,121	1,042	0,300
معامل الارتباط	معامل التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig(F)
%48.4	%23.4	5,349	0,000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

أ.مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية:

نلاحظ من الجدول رقم (41) وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وبين إدارة التغيير(0,314)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (3,054) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها(0,003) أصغر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وهذا يعني بأن مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تؤثر في إدارة التغيير، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية وإدارة التغيير. ومنه نرفض فرضية العدم ف$_0$ونقبل الفرضية البديلة ف$_1$.

ب.نظام معلومات اليقظة:

نلاحظ من الجدول رقم (41) وجود علاقة تأثير طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة وإدارة التغيير(0,168)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1,642) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,104) أكبر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وهذا يعني بأن نظام معلومات اليقظة لا يؤثر في إدارة التغيير، وبالتالي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين نظام معلومات اليقظة وإدارة التغيير. وبالتالي نقبل فرضية العدم ف$_0$ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$

ج.اتخاذ القرار:

يظهر من الجدول رقم (41) عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار إدارة التغيير (0,088)، وبلغت قيمة t المحسوبة (1,008) وهي أكبر من t الجدولية، لأن

احتمالها(0,316) يفوق مستوى المعنوية(α=0,05)،. وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لاتخاذ القرار على إدارة التغيير. ومنه نقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$.

د.المرونة:

نلاحظ من الجدول رقم (41) عدم وجود علاقة تأثير طردية ذات دلالة إحصائية بين المرونة وبين إدارة التغيير (0,010)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (0,178) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها(0,859) أكبر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين المرونة وإدارة التغيير. ونقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$

هـ.الإبداع:

نلاحظ من الجدول رقم (41) عدم وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإبداع وبين إدارة التغيير(0,022)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (0,226) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,822) أكبر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين الإبداع وإدارة التغيير. ومنه نقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$

و.التعلم:

نلاحظ من الجدول رقم (41) وجود علاقة تأثير طردية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين التعلم وبين وإدارة التغيير (0,121)، حيث بلغت قيمة t المحسوبة (1,042) وهي أكبر من t الجدولية، لأن احتمالها (0,300) أكبر من مستوى المعنوية(α=0,05)، وبالتالي لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين التعلم وإدارة التغيير. ومنه نقبل فرضية العدم ف$_0$ ونرفض الفرضية البديلة ف$_1$.

3.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية تُعزى إلى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية تُعزى إلى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.3.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فـ$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(42): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	0,336	1	0,336	1,362	0,246
	داخل المجموعات	27,104	110	0,246		
	المجموع	27,440	111			
السن	بين المجموعات	0,121	3	0,040	0,159	0,924
	داخل المجموعات	27,319	108	0,253		
	المجموع	27,440	111			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,018	2	0,009	0,036	0,965
	داخل المجموعات	27,421	109	0,252		
	المجموع	27,440	111			
الأقدمية	بين المجموعات	0,247	2	0,124	0,496	0,610
	داخل	27,192	109	0,249		

	المجموعات					
	المجموع	27,440	111			
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	**بين المجموعات**	1,499	2	0,749	3,148	0,047
	داخل المجموعات	25,941	109	0,238		
	المجموع	27,440	111			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(42) أن اختبار F يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية عند مستوى المعنوية(α=0,05) وبلغت قيمة F المحسوبة مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية حسب المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر) على التوالي (1,362، 0,159، 0,036، 0,496، 3,148) ومستوى الدلالة الإحصائية لها على التوالي (0,246، 0,924، 0,965، 0,610، 0,047) وهو ما يعني وجود أثر لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر على البعد الأول لليقظة ألا وهو مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية.

وبالتالي فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تُعزى لمتغيرات شخصية.

ويمثل الجدول رقم(43) الفروق الخاصة بمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر على مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية. حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المتغير(3,148)، وهي أكبر من F الجدولية، لأن احتمالها (0,047) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05).

ونلاحظ من النتائج أن المتوسط الحسابي لذوي القدرة المتوسطة والقدرة العالية في التعامل مع الكمبيوتر بالنسبة مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية (3,5298، 3,3420) على التوالي أكبر من المتوسط الحسابي لذوي القدرة المحدودة في التعامل مع الكمبيوتر (3,1000).

وهذا ما يدفع للاستنتاج بأن نظرة المستجوبين لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تتأثر بقدراتهم في التعامل مع الكمبيوتر. ويكون تقديرهم أكبر لمراقبة البيئة وجمع المعلومات منها إذا كانت قدراتهم متوسطة أو عالية في التعامل مع الكمبيوتر.

جدول رقم(43): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
محدودة	5	3,1000	0,18708
متوسطة	57	3,5298	0,41746
عالية	50	3,3420	0,57217
	112	3,4268	0,49720

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

2.3.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ف$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول نظام معلومات اليقظة تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول نظام معلومات اليقظة تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(44) أن اختبار F لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول نظام معلومات اليقظة عند مستوى المعنوية(α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لنظام معلومات اليقظة حسب المتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع

الكمبيوتر) على التوالي(2,342، 0,834، 1,407، 1,345، 1,290) ومستوى الدلالة الإحصائية لها على التوالي (0,129، 0,478، 0,249، 0,265، 0,279).

وهو ما يعني تحقق فرضية العدم التي تفيد بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول نظام معلومات اليقظة تُعزى لمتغيرات شخصية، ورفض الفرضية البديلة.

جدول رقم(44): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول نظام معلومات اليقظة تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	0,567	1	0,567	2,342	0,129
	داخل المجموعات	26,648	110	0,242		
	المجموع	27,215	111			
السن	بين المجموعات	0,617	3	0,206	0,834	0,478
	داخل المجموعات	26,599	108	0,246		
	المجموع	27,215	111			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	0,685	2	0,243	1,407	0,249
	داخل المجموعات	26,530	109	0,243		
	المجموع	27,215	111			
الأقدمية	بين المجموعات	0,655	2	0,328	1,345	0,265
	داخل المجموعات	26,560	109	0,244		
	المجموع	27,215	111			
القدرة على التعامل مع الكمبيوتر	بين المجموعات	0,629	2	0,315	1,290	0,279
	داخل المجموعات	26,586	109	0,244		
	المجموع	27,215	111			

4.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

فـ$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التغيير تُعزى إلى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التغيير تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.4.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

فـ$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أهمية التغيير ودوافعه تُعزى لمتغيرات شخصية.

فـ$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أهمية التغيير ودوافعه تُعزى لمتغيرات شخصية.

جدول رقم(45): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول أهمية التغيير ودوافعه تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	0,061	1	0,061	0,111	0,740
	داخل المجموعات	60,788	110	0,553		
	المجموع	60,849	111			
السن	بين المجموعات	1,944	3	0,648	1,188	0,318
	داخل المجموعات	58,906	108	0,545		
	المجموع	60,849	111			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	1,048	2	0,524	0,955	0,388
	داخل المجموعات	59,801	109	0,549		
	المجموع	60,849	111			
الأقدمية	بين المجموعات	0,469	2	0,235	0,424	0,656
	داخل المجموعات	60,380	109	0,554		
	المجموع	60,849	111			

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(45) أن اختبار F لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول أهمية التغيير ودوافعه عند مستوى المعنوية(α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لأهمية التغيير ودوافعه حسب المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على التوالي (0,111، 1,188، 0,955، 0,424) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0,740، 0,318، 0,388، 0,656) على التوالي.

وهذا يعني تحقق فرضية العدم التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أهمية التغيير ودوافعه تُعزى لمتغيرات شخصية، ورفض الفرضية البديلة.

2.4.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ف$_0$: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة التغيير تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة التغيير تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(46): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول إدارة التغيير تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	0,030	1	0,030	0,109	0,742
	داخل المجموعات	30,605	110	0,278		
	المجموع	30,636	111			
السن	بين المجموعات	0,918	3	0,306	1,113	0,347
	داخل المجموعات	29,717	108	0,275		

	المجموع	30,636	111			
المستوى التعليمي	**بين المجموعات**	0,285	2	0,143	0,513	0,600
	داخل المجموعات	30,350	109	0,278		
	المجموع	30,636	111			
الأقدمية	**بين المجموعات**	1,892	2	0,946	3,588	0,031
	داخل المجموعات	28,744	109	0,264		
	المجموع	30,636	111			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(46) أن اختبار F يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول إدارة التغيير عند مستوى المعنوية (α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لإدارة التغيير حسب المتغيرات الشخصية(الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على التوالي (0,109، 1,113، 0,513، 3,588) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0,742، 0,347، 0,600، 0,031) على التوالي.

وهو ما يعني نفيا لفرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة التغيير تُعزى لمتغيرات شخصية.

ويمثل الجدول رقم(47) الفروق الخاصة بمتغير الأقدمية على إدارة التغيير. حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المتغير(3,588)، وهي أكبر من F الجدولية، لأن احتمالها(0,031) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05).

ونلاحظ من النتائج أن المتوسط الحسابي لذوي الأقدمية أكثر من 10 سنوات بالنسبة لإدارة (3,9030) أكبر من المتوسطين الحسابيين لذوي أقدمية أقل من 5 سنوات ولذوي أقدمية من 6 إلى 10 سنوات (3,6298، 3,5333) على التوالي.

وهذا ما يدفع للاستنتاج بأن نظرة المستجوبين لإدارة التغيير تتأثر بأقدميتهم في المؤسسة التي يعملون فيها. ويكون تقديرهم للكيفية التي تتم بها إدارة التغيير أكبر نظرا للمدة الطويلة التي عملوا خلالها في المؤسسة ولأسباب قد ترتبط باكتسابهم العميق لثقافة مؤسساتهم وللطريقة التي تسير بها.

جدول رقم(47): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة التغيير تعزى لمتغير الأقدمية

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	56	3,6298	0,46916
من 6 إلى 10سنوات	34	3,5333	0,57536
أكثر من 10 سنوات	22	3,9030	0,52159
	112	3,6542	0,52536

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

7.4.مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

سنقوم بمناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، ثم النتائج العامة للدراسة الميدانية.

1.7.4. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج الفرضيات، ومحاولة تقديم التفسيرات المناسبة لتلك النتائج.

1.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) على التغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتشير النتائج ذاتها إلى أن اليقظة الإستراتيجية تفسر 24.9% من الاختلافات التي تطرأ على قيم المتغير التابع وهو التغيير. وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث أن قيمة(F) المحسوبة بلغت (18,082). وهذا دليل على وجود أثر معنوي لليقظة الإستراتيجية على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وصلاحية نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، اليقظة الإستراتيجية والتغيير، إذ تدعم نتيجة هذه الدراسة، حيث بإمكان المعلومات التي يقدمها نشاط مراقبة البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بجوانبها المختلفة(اليقظة الإستراتيجية) أن يدفع بالمسيرين إلى العمل على القيام بتغييرات تنتهي إلى تحقيق تكيف مؤسساتهم مع بيئتها بدرجات مختلفة.

الفرضية الفرعية الأولى:

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه كأحد بعدي التغيير المدروسين. ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة كانت(12,937)، وكانت قيمة R^2 (19.2%). ويعتبر معامل التفسير هذا مهما، إذ أن ما قيمته 19.2% من التغيرات الطارئة على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود إلى المعلومات القادمة من البيئة الخارجية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (43.8%)، مما يبين العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) وأهمية التغيير ودوافعه، وبالتالي هي مقبولة من الناحية الإحصائية.

وتُحدث المعلومات الخارجية المتدفقة باستمرار تعديلا مستمرا في نظرة المسيرين في المؤسسات المختلفة ووعيهم ودرجة إدراكهم لأهمية التغيير، وقد أظهرت النتائج أن عددا من دوافع التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هو خارجي، أي يتعلق بتطورات في البيئة الخارجية لتلك للمؤسسة، وهذا وحده كفيل بجعل المعلومات المتدفقة حول التغيرات المختلفة تحث على التغيير.

الفرضية الفرعية االثانية:

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) على إدارة التغيير باعتبارها البعد الثاني المدروس للتغيير. ويؤكد

معنوية هذا التأثير أن قيمة(F) المحسوبة كانت(14,429)، وبلغت قيمة R^2 (20.9%). إذ أن ما قيمته 20.9% من التغيرات الطارئة على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعود إلى المعلومات القادمة من البيئة الخارجية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (45.8%) مما يبين العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) وإدارة التغيير، وبالتالي هي مقبولة من الناحية الإحصائية.

ويمكن أن يستخدم نظام معلومات اليقظة في تقاسم المعلومات الخارجة المفيدة للأعضاء، وخاصة تلك التي توضح لهم التغيرات الواقعة في البيئة الخارجية، ليكون من السهل عليهم تبني التغيير الذي تقوم به الإدارة من أجل التكيف او استباق التغيرات في البيئة الخارجية. ومن جهة أخرى إقناع الأعضاء بضرورة وجدوى التغيير وضمان انخراطهم ومساعدتهم في إنجاحه ليحقق أهدافه، وتظهر جدواها بالتالي في التقليل من مقاومة التغيير، والاستفادة منها في الحد منه.

2.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة كمتغير مستقل إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

بينما لم يكن لاتخاذ القرار، الإبداع، والتعلم تأثير ذو دلالة إحصائية على أهمية التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فقد فقد كانت المعنوية الجزئية لميل كل منها في تحليل الانحدار، والتي قمنا باختبارها بمعامل t ، أكبر من مستوى المعنوية 5 بالمائة.

باعتبارها متغيرات مستقلة أخرى بإمكانها التأثير ذو دلالة إحصائية لتلك المتغيرات(اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، التعلم) إضافة لليقظة الإستراتيجية على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وعلى الرغم من ان الجانب النظري يقول بوجوب توفر مجموعة من الشروط حتى تتمكن إدارة المؤسسة من القيام بالتغيير، وقبل ذلك تفكر فيه وتخطط لهن ثم تعمل على إنجاحه بتوفر عوامل مهمة، إلا أن ما توصلنا إليه إجمالا في هذه الدراسة فيما يخص عدد من العوامل لم يبين وجود ارتباط ذي دلالة معنوية بين التغيير ببعديه وبين تلك العوامل إذا ما وضعناها كمتغيرات مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية.

وهذا ما يستوجب منها العمل على تغيير نمط اتخاذ القرار فيها، والسعي في رفع درجة مرونتها واستجابتها للتغيرات السريعة الجارية او المتوقعة في بيئتها لتتمكن من التكيف والاستباق. ثم التركيز على الإبداع والتعلم لدعم عمليات التغيير في المؤسسة مستقبلا وضمان نجاحها.

3.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول اليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، نظام معلومات اليقظة) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ويمكن العمل على دعم تلك المتغيرات لدى مجموع الإطارات والموارد البشرية بالاستناد على الفروق التي أظهرتها في التأثير على اتجاهاتهم حول اليقظة الإستراتيجية.

لم تُظهر نتائج التحليل الإحصائي فروقا ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية يمكن ان تعزى لكل من متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية. لكنها أظهرت في المقابل أن هناك فروقا إحصائية لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تُعزى لمتغير القدرة على التعامل مع الكمبيوتر.

وما يؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة(F) المحسوبة كانت(3,148)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0,047). وكان واضحا بأن نظرة المستجوبين لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تتأثر بقدراتهم

في التعامل مع الكمبيوتر. ويكون تقديرهم أكبر لمراقبة البيئة وجمع المعلومات إذا كانت قدراتهم متوسطة أو عالية في التعامل مع الكمبيوتر.

وعلى هذا يمكن وضع برامج ودورات تكوينية في من أجل رفع من قدرات الإطارات ومجمل العاملين في المؤسسة في مجال التقنية والمعلومات والاستفادة من الإعلام الآلي كأحد الطرق لزيادة وعيهم وإدراكهم للمعلومات والتعامل معها.

أما بالنسبة لنظام معلومات اليقظة الإستراتيجية، فلم تُظهر نتائج التحليل الإحصائي أية فروق ذات دلالة إحصائية للمتغيرات الشخصية في هذا الجانب.

4.1.7.4.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التغيير(أهمية التغيير ودوافعه، إدارة التغيير) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لم تُظهر نتائج التحليل الإحصائي فروقا ذات دلالة إحصائية بالنسبة لأهمية التغيير يمكن أن تعزى لكل من متغيرات: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية. لكنها أظهرت في المقابل أن هناك فروقا إحصائية لإدارة التغيير تُعزى لمتغير الأقدمية.

وما يؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة(F) المحسوبة كانت(3,588)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0,031). وكان بالتالي لمتغير الأقدمية لدى المستجوبين تأثيره على نظرتهم لإدارة التغيير. ويكون تقديرهم للكيفية التي تتم بها إدارة التغيير أكبر نظرا للمدة الطويلة التي عملوا خلالها في المؤسسة ولأسباب قد ترتبط باكتسابهم العميق لثقافة مؤسساتهم وللطريقة التي تسير بها.

وعلى هذا يمكن الاستفادة من خبرتهم ومعرفتهم بالمؤسسة طوال المدة التي عملوا فيها في إنجاح التغيير من خلال إشراك وانخراط اكبر عدد من الأعضاء، والاستعانة بخبرتهم في هذا المجال.

خلاصة:

أظهر لنا الجانب الميداني لهذه الدراسة، والتي شملت عددا من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أن اهتمام هذه المؤسسات بالمعلومات الخارجية، ما زال دون المطلوب، فمراقبة البيئة وجمع المعلومات المتعلقة بما يحدث فيها ليس نشاطا ذا أولوية فيها. وتتعلق بعض عراقيل ممارسة اليقظة بنقص الوعي بأهميتها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير الواجب القيام به لتدارك التأخر وتحقيق التكيف مع المستجدات.

وعلى الرغم من أن دوافع التغيير في المؤسسات التي شملتها الدراسة كان أغلبها خارجيا، إلا أن إدراك المديرين بأهمية التغيير لا يعتبر دائما واحدا من الأسباب الرئيسية الدافعة للتغيير، مما يشير إلى سيادة نمط ذهني ونفسي لدى متخذي القرار لا يتوافق مع ممارسة الأنشطة والأعمال في وقتنا الحاضر، ما زال يعتبر أن البيئة بجوانبها المختلفة عنصر ثابت ومعطى.

كما انتهت هذه الدراسة إلى تسجيل ضعف استفادة تلك المؤسسات من المعلومات القادمة من البيئة الخارجية في نشر الوعي لدى عامليها وإطاراتها بضرورة التغيير، وبالتالي تجنب مقاومتهم وضمان انخراطهم في إنجاحه.

خاتمة عامة

خاتمة

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إظهار عمق التحولات التي طرأت في العقود الأخيرة، وغيرت من خصائص بيئة الأعمال المعاصرة. وتقع هذه التحولات في أطوار متصاعدة لعولمة متزايدة للمنتجات والإنتاج وتوسع التجارة العالمية وقطاع الخدمات، والانتقال إلى اقتصاد جديد يختلف عن سابقه. حيث يعتمد هذا الاقتصاد الجديد على الموارد والأصول والمخرجات غير المادية والإبداع وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وتختلف المؤسسات فيه عما كانت عليه في الماضي، من حيث تغير أنماط تنظيمها وتسييرها، ونظرتها للبيئة.

وأضحت هذه البيئة، نتيجة لكل ذلك، أكثر تعقيدا واضطرابا وعدم تأكد، وبالتالي مصدرا لمخاطر وتهديدات غير منتظرة نظرا لتحولاتها العميقة والمفاجئة. وفرض ذلك توجها جديدا يدفع المسيرين إلى استباق التغيرات حتى قبل أن تصبح أمرا واقعا ومفروضا، بما يعكس ضرورة المبادرة الإيجابية للمشاركة في تحديد مصير المؤسسة، وليس الاكتفاء بمجرد التلقي السلبي لتأثيرات بيئتها.

ومنه تظهر أهمية وضرورة معرفة المؤسسة لبيئة عملها، ومراقبة سلوك الفاعلين فيها والتغيرات الطارئة أو الممكن أن تطرأ على جانب أو أكثر من جوانبها. ومن خلال دراستنا لموضوع اليقظة الإستراتيجية كنشاط حيوي بالنسبة للمؤسسة يمكننا التأكيد على أهمية القيام بنشاط مراقبة بيئة الأعمال التي تمارس فيها بجوانبها المختلفة، من أجل الحصول على المعلومات الضرورية للتسيير والاستعداد للمستقبل.

ولقد اتضح لنا كيف أن التسيير باستباق التغيرات قبل وقوعها لا يمكن أن يكون إلا بتوفر مستوى معين من المعرفة بالبيئة وتغيراتها المقبلة، بواسطة المراقبة والمتابعة المستمرة للإشارات والرسائل الناتجة عن تلك التغيرات. هذه المراقبة تندرج في إطار السعي لتخفيض حالة عدم التأكد، تتجسد في وجود اهتمام لدى المسيرين باليقظة الإستراتيجية. كما ظهر لنا بناءً على ذلك جدوى اليقظة وأهميتها في نوع الأدوار والمهام التي يمكن أن تؤديها، متمثلة أساسا في الاستباق وتخفيض عدم التأكد.

يعبر التغيير عن وجود حالة من التجاوب لدى المؤسسة مع تغيرات بيئتها وسلوك الفاعلين فيها من خلال تبني عمليات تؤدي إلى إحداث توازن، أو تكيف. وتظهر عمليات التغيير تلك في شكل مجموعة من التعديلات تتفاوت فيما بينها من حيث المدة الزمنية التي تستغرقها، ودرجة شمولها– المجالات أو الجوانب التي تشملها، وعمقها، والغايات التي تستهدفها.

وتبين لنا بأن نظام اليقظة الإستراتيجية بما يجمعه من معلومات يُظهر للإدارة القوى الخارجية الدافعة للتغيير، وذلك عندما يزود المسيرين في المستويات كافة بالمعلومات والإشارات الضعيفة التي تؤدي إلى زيادة إدراكهم ووعيهم بضرورة التغيير، تكيفا أو استباقا، ومجاله وتوقيته ودرجة استعجاله.

ورغم كل ذلك فإن تأثير تلك المعلومات على الدفع نحو التغيير ليس حتميا. إذ يتوقف ذلك التأثير أيضا على القدرة التنظيمية للمؤسسة على التغيير. وتُبرز تلك القدرة جملة من الخصائص التي يكون من الضروري أن تتوفر بهذه الدرجة أو تلك في المؤسسات المقبلة على التغيير حتى تتمكن من القيام به بالشكل الذي تسعى إليه.

تظهر مجموعة من الأبعاد الخاصة بالقدرة التنظيمية على التغيير(إطار اتخاذ القرار والمرونة والإبداع والتعلم) والتي تعتبر هي الأخرى عوامل تؤثر في التغيير ونجاحه، كشروط أو محددات

لكل تأثير إيجابي لوجود نظام اليقظة الإستراتيجية على التغيير كأحد العوامل المساعدة عليه، كون تلك الخصائص هي الأخرى محددات للتغيير.

أما الجانب الميداني لهذه الدراسة، والتي شملت عددا من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فكانت نتائجه، فيما يتصل بفرضيات الدراسة التي اختبرت، كالآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

تُرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لليقظة الإستراتيجية على التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبالنسبة للفرضيتين الفرعيتين وتبعا للنتائج نرفض الفرضيتين الصفريتين لكل منهما ونقبل الفرضيتين البديلتين والتي تقولان على التوالي بوجود أثر ذي دلالة إحصائية لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية ونظام اليقظة على أهمية التغيير ودوافعه، وبوجود أثر ذي دلالة إحصائية كذلك لمراقبة البيئة والمعلومات الخارجية على إدارة التغيير.

الفرضية الرئيسية الثانية:

تُرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى، ونقبل الفرضية البديلة أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على أهمية التغيير ودوافعه في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وبالنسبة للفرضية الفرعية الثانية، فنقبل الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لكل من: اتخاذ القرار، المرونة، الإبداع، والتعلم، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة لليقظة الإستراتيجية(مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية، لنظام معلومات اليقظة) على إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقا ذات دلالة إحصائية حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية بالنسبة للقدرة على التعامل مع الكمبيوتر، مما يعني وجود أثر للقدرة على التعامل مع الكمبيوتر على مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية. وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مراقبة البيئة والمعلومات الخارجية تُعزى لمتغيرات شخصية.

لم يُظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقا ذات دلالة إحصائية حول نظام اليقظة بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية، القدرة على التعامل مع الكمبيوتر)، وهو ما يعني ألا أثر لها على نظام اليقظة. وبالتالي نقبل فرضية العدم ونرفض الفرضية البديلة، أي لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول نظام اليقظة تُعزى لمتغيرات شخصية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لم يُظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقا ذات دلالة إحصائية حول أهمية التغيير ودوافعه بالنسبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية)، وهو ما يعني ألا أثر لها على أهمية التغيير ودوافعه. وبالتالي نقبل فرضية العدم التي تفيد بألا وجود لفروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول أهمية التغيير ودوافعه تُعزى لمتغيرات شخصية، ونرفض الفرضية البديلة.

من جهة أخرى، أظهر تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فروقا ذات دلالة إحصائية حول إدارة التغيير بالنسبة للأقدمية، مما يعني وجود أثر للأقدمية على إدارة التغيير.

وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل بالفرضية البديلة، أي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول إدارة التغيير تعزى لمتغيرات شخصية.

وأما النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة ككل فقد كانت على النحو التالي:

اليقظة الإستراتيجية:

- ما تزال مراقبة البيئة والحصول على المعلومات الخارجية منها غير ذات أولوية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- تحتاج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى معلومات خارجية مختلفة يغلب عليها الطابع القانوني أو التجاري، لكن المعلومات المتداولة فيها أكثر ليست معلومات خارجية.
- يعود غياب إدارة لليقظة الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة يعود إلى نقص الوعي بأهميتها، ثم إلى الصعوبات المتعلقة بنقص الموارد البشرية المتخصصة وقلة الموارد المالية.
- لا تتمتع المعلومات الخارجية دائما بالجودة المطلوبة، إذ يقلل منها عدم اكتمالها، وتوقيتها غير المناسب، وتحيّزها وصعوبة التحقّق من صحّتها وسلامة مضمونها، وغموضها.
- لا يتاح الوصول للمعلومات الخارجية المخزنة أمام كل من يحتاجون إليها، رغم توفر الأدوات التكنولوجية المناسبة لتبادل المعلومات بدرجة متوسطة.

التغيير:

- لا تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التغيير دائما، ولا تركز عليه كطريقة للتكيف مع تطورات بيئتها الخارجية.
- يبقى الإدراك لدى المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية غير كاف للأهمية التي يجب أن تولى للتغيير ولدور المعلومات الخارجية فيه.

- تدفع العوامل الخارجية المتعلقة بالمنافسة والقوانين الجديدة بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية للقيام بالتغيير أكثر من العوامل الداخلية المتعلقة بنموها أو بمطالب وحاجات العاملين فيها
- تدفع النظرة إلى العمل كوسيلة لتحقيق الذات وتحسين الكفاءات، وكوسيلة لكسب الاحترام والتقدير، بأعضاء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من فئة الإطارات، إلى تبني التغيير، ولو بصورة جزئية.
- تتمثل أهم مصادر مقاومة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الخوف من فقدان السلطة والمزايا المكتسبة، نقص المعلومات حول التغيير المقترح والخوف من المجهول، التعود على طرق وأساليب معروفة، وعدم الاقتناع بفائدة التغيير المقترح.
- لا تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على نشر المعلومات المتعلقة بالتغيير لأعضائها لشرح مدى ضرورته، وتعتمد الإدارات فيها على سلطتها لإجبار العاملين على القبول بالتغيير أكثر من اعتمادها على الإقناع والمشاركة والتفاوض مع من يقاومون التغيير الذي تريد القيام به.

اتخاذ القرار:

- يتم الاعتماد في اتخاذ القرارات من طرف مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، خاصة في حالة نقص المعلومات، على الرجوع إلى المسؤول المباشر أكثر من الاعتماد على الخبرة والحدس.
- تهيمن على عملية اتخاذ القرار المركزية والالتزام بالقواعد والإجراءات حتى لو كان عدم الالتزام بها مفيدا للمؤسسة، وذلك بدافع الخوف من فقدان ثقة الرؤساء والخضوع للمساءلة.
- أعضاء المستويات العليا في إدارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يفضلون الاستماع للآراء التي تدعم توجهاتهم وأفكارهم وليست تلك التي تجعلهم يراجعون أفكارهم السابقة عن العمل.
- تخضع القرارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للقواعد الرسمية أكثر من النقاش والتفاوض.

المرونة:

- لا تتمتع الإدارة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمرونة الكافية في نظرتها للبيئة الخارجية وتحضيرها النفسي والذهني للتحولات أقل من المطلوب في البيئة الحالية.
- لا تملك المؤسسات الاقتصادية الجزائرية سوى قدرة محدودة على التغيير المستمر وتنويع منتجاتها وخدماتها المعروضة.
- تحتاج مرونة الموارد البشرية إلى مزيد من العمل على رفع درجتها، بالاعتماد على التكوين والابتعاد عن التخصص الشديد.

الإبداع:

- تؤدي المركزية الشديدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تضييق هامش المبادرة أمام العاملين فيها.
- تتعلق أهم العراقيل أمام الإبداع وطرح الأفكار الجديدة بأساليب التسيير والأنظمة والقوانين ونمط التسيير، وكذا نقص المخصصات المالية للعمل الإبداعي.
- لا تحظى الأفكار الجديدة والأعمال المبتكرة بالاتصال الكافي بشأنها.

التعلم:

- تعمد من أجل تصحيح الخطأ المرتكب من طرف إطاراتها أو عامليها بسبب تطبيقهم للأفكار الجديدة في العمل إلى إنذارهم ومعاقبتهم أو بتكليفه بعمل آخر أو بتحويله من المصلحة، أكثر من توجيههم إلى التكوين.
- لا تساعد الإدارات المختلفة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التعلم برفضها القبول بحدوث الخطأ نتيجة تطبيق الأفكار الجديدة، وتركز على التقيد بالوصف الدقيق للمهام أكثر من الاعتماد على المحاولة والتجربة والخطأ إلى غاية الوصول إلى أفضل طريقة.

الاقتراحات والتوصيات:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، سنعرض فيما يلي بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تطبيق أوسع لنشاط مراقبة البيئة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتبني عمليات التغيير والتحسين المستمر لمختلف جوانب التسيير والعمل، ويمكن تلخيص هذه الاقتراحات في:

- ✓ تغيير النظرة إلى المعلومات الخارجية والمعلومات إجمالا، بوصفها ضرورية لفهم ما يجري في بيئة المؤسسة ويُعتمد عليها في القرارات المناسبة.
- ✓ الاهتمام بمراقبة مستمرة وشاملة لبيئة المؤسسات بمختلف جوانبها.
- ✓ تطوير وعي الإدارة العليا، وكذا المسيرين، بأهمية اليقظة الإستراتيجية، لأن نقص الوعي بضرورتها هو ما يؤخر تطبيقها.
- ✓ تعاون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية غير القادرة بشريا وماليا، على مراقبة البيئة وممارسة الذكاء الاقتصادي.
- ✓ تطوير نظام المعلومات الخاص بتداول المعلومات الخارجية وجعلها في متناول كل من هو في حاجة إليها، وكذلك العمل على تحسين جودتها.
- ✓ تبني التغيير كحتمية لتحقيق التكيف والاستباق مع تغيرات البيئة، والاعتماد على المعلومات الخارجية أكثر لمعرفة ما يجب تغييره وفي أي نطاق، وكذا نشرها لزيادة أهميته المدركة لدى أعضاء المؤسسة كافة.
- ✓ الاعتماد على نشر المعلومات المتعلقة بالتغيير لأعضائها لشرح مدى ضرورته، وانتهاج الإقناع والمشاركة والتفاوض بدلا من استخدام السلطة مع من يقاومون التغيير.
- ✓ التخلص من المركزية الشديدة، وتوسيع هامش المبادرة أمام العاملين في المؤسسات.
- ✓ زيادة مرونة الموارد البشرية من خلال التدريب على وظائف مختلفة وتدوير المناصب والمهام.

- ✓ العمل على تشكيل بيئة حاضنة للإبداع والتعاون لدعم الأفكار الجديدة وتطويرها.
- ✓ تقبل ارتكاب الأخطاء المتعلقة بالتعلم وبتجريب أفكار جديدة، والعمل الجماعي والفردي لبناء المعارف والمهارات.

آفاق الدراسة:

بعد دراستنا لكل من اليقظة الإستراتيجية والتغيير، يمكننا اقتراح المواضيع التالية والتي نرى أنها تحتاج إلى دراسات علمية أكثر عمقا وشمولا:

- ➢ **الذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية:**

القيام بدراسة استكشافية لمدى استعداد واستيعاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وأنشطته المختلفة. وتسمح دراسة هذا الأمر بتشخيص المشاكل التي تمنع تلك المؤسسات من تطوير ممارساتها في ذلك المجال، والاستغلال المثل للمعلومات والتعاون فيما بينها، ثم طرق الدعم الحكومي المطلوبة في هذا الشأن.

- ➢ **ثقافة المعلومات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:**

وهذا لتشخيص الواقع الإداري فيما يتصل بالنظرة للمعلومات ودورها في التسيير، ومن ثم نظم المعلومات المخصصة لذلك، ومدى ملاءمة تلك الثقافة للدخول في الاقتصاد الجديد وممارسة الأعمال فيه. ويُستفاد من هذه الدراسة المقترحة معرفة وتشخيص جوانب القصور في الثقافة التنظيمية خاصة في ثقافة المعلومات وبالتالي سبل تطويرها.

- ➢ **اليقظة الإستراتيجية والإبداع التكنولوجي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:**

وهذا للارتباط الموجود بين اليقظة كنظام يزود المؤسسات بالمعلومات المختلفة الأنواع، ومنها المعلمات العملية والتكنولوجية، والإبداع التكنولوجي الذي تتطلب ممارسته الإلمام الكافي بآخر التطورات التكنولوجية والعلمية التي يشهدها قطاع النشاط الذي تمارس فيه المؤسسة. وبالنسبة

للمؤسسة الجزائرية، تسمح هذه الدراسة بمعرفة مكامن الخلل في مشاريعها الهادفة لتحقيق إبداع تكنولوجي يدعم مكانتها في السوق سواء في المنتجات أو في طرق الإنتاج مما يساهم في رفع جودة منتجاتها وقدرتها التنافسية في السوق، أو بتخفيض التكاليف المرتبطة بالأموال والوقت.

- **أثر الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي في إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية:**

يكون التعبير عن الدوافع المختلفة للتغيير، سواء كانت خارجية أو داخلية، بواسطة المعلومات التي تسلك القنوات المناسبة لها في نظام معلومات المؤسسة والنظم الفرعية، وعبر قنوات الاتصال الداخلي أو التنظيمي. لكن لا يمكن إغفال دور التنظيمات غير الرسمية والاتصالات التي تتم بداخلها في هذا الاتجاه، كما لا يمكن تجاهل دورها في إدارة التغيير، من خلال التجنيد لإنجاح المشروع من طرف الإدارة، أو العمل على مقاومته من قبل المعارضين له لأسباب مختلفة.

وتتعلق بعض المشاكل الخاصة بالتغيير كعملية بالاتصالات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، لذا قد تكشف دراسة مماثلة تشمل مؤسسات تعمل في القطاع نفسه، أو تتشابه من خلال الملكية والحجم في الخروج بنظرة شاملة قد الإمكان واقتراح المعالجات المناسبة لها.

- **التغيير في المؤسسة الاقتصادية العمومية ومعوقات التكيف:**

تنبع أهمية هذه الدراسة في الغاية منها، وهي التشخيص الصحيح لأهم الصعوبات التي تواجه التغيير في كل مرة لدى المؤسسة الاقتصادية العمومية، وبتعبير آخر تحليل جوانب الضعف في القدرة التنظيمية على التغيير. وتناول المشاكل المتعلقة بنص المرونة الصناعية والبشرية والتنظيمية لديها، وآفاق التجديد المحدود نتيجة للمركزية وضعف الاتصال التنظيمي الذي يساهم في نجاح التغيير وبالتالي تحقيق التكيف مع بيئة تزداد حدة المنافسة فيها بصورة مستمرة.

المراجع

قائمــة المراجــع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1) بني حمدان خالد محمد وإدريس وائل محمد، *الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي*، عمان، دار اليازوري، 2009.

2) حريم حسين، السلوك التنظيمي: *سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال*، ط3، عمان، دار الحامد، 2009.

3) زاهد محمد ديري، *السلوك التنظيمي*، عمان، دار المسيرة، 2011.

4) سادلر فيليب، *الإدارة الإستراتيجية*، ترجمة: علا أحمد إصلاح، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 2007.

5) السكارنة بلال خلف، *التطوير التنظيمي والإداري*، عمان، دار المسيرة، 2009.

6) عبوي زيد منير، *إدارة التغيير والتطوير*، عمان، دار كنوز المعرفة، 2007.

7) الغالبي طاهر محسن وصالح أحمد علي، *التطوير التنظيمي-مدخل تحليلي*، عمان، دار وائل للنشر، 2010.

8) غريبين جون، *تاريخ العلم*(1543-2001)ج2، ترجمة شوقي جلال، الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب(سلسلة عالم المعرفة)، 2012.

9) الفريجات خضير وآخرون، *السلوك التنظيمي-مفاهيم معاصرة*، عمان، مكتبة الجامعة الشارقة وإثراء للنشر والتوزيع،2009.

10) القريوتي محمد قاسم، *نظرية المنظمة والتنظيم*، ط3، عمان، دار وائل،2008.

11) مختار حسن، *إدارة التغيير التنظيمي*، ط2، القاهرة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات،2011.

12) مساعدة ماجد عبد المهدي، *إدارة المنظمات: منظور كلي*، عمان، دار المسيرة، 2013.

13) مصطفى عصفور أمل، *قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي*، القاهرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،2008.

14) ناصر جرادات وآخرون، *إدارة التغيير والتطوير*، عمان، إثراء للنشر والتوزيع ومكتبة الجامعة، 2013.

Ouvrages:

1) Aïm, R. *L'essentiel de la théorie des organisations*. 2éd. Paris : Gualiano éditeur. 2008.

2) Aktouf, O. (sous la direction), *Le management entre tradition et renouvellement*. 4éd. Québec : gaëtan morin éditeur. 2006.

3) Le Maire, B. *Entrepreneurs et entreprises du 4ème type*. Paris : Éditions d'Organisation. 1997.

4) Baudry, B. et Dubrion, B. (sous la direction). *Analyses et transformations de la firme*. Paris : Éditions La Découverte. 2009.

5) Besson, B. et Possin J-C., *Du renseignement à l'intelligence économique*. 2éd, Paris : Dunod. 2001.

6) Bounfour, A., *Le management des ressources immatérielles*. Paris : Dunod. 1998.

7) Boyer, L. et Équilbey, N., *Organisation: théorie et applications.* 2éd. Paris : Éditions d'Organisation. 2003.

8) Brilman, J. et Hérard, J. *Les meilleures pratiques de management*. 6éd. 2ème tirage. Paris : Éditions d'Organisation. 2008.

9) Charron, J-L et Sépari, S., *Organisation et gestion de l'entreprise*, 2éd, Paris : Dunod. 2001.

10) Cohen, C., *Veille et intelligence stratégique*. Paris : Lavoisier. 2004.

11) Côté, M et Hafsi, T.(sous la direction). *Le management aujourd'hui: une perspective Nord-Américaine*. Québec : Les Presses de l'université Laval et Économica. 2000.

12) Darblet, M. et al, *Notions fondamentales de gestion d'entreprise*. Paris : Éditions Foucher. 1998.

13) Dayan, A., (coordinateur général), *Manuel de gestion* .(vol.1). Alger : Édition-El Djazaïr et Ellipses Éditions marketing. 2009.

14) DE Bruecker,R. *Stratégies organisationnelles*. Paris :Économica. 1995.

15) de Rémur, D.B, *Ce que intelligence économique veut dire*. Paris : Éditions d'Organisation. 2006.

16) Deroy, X (sous la direction). *Formes de l'agir stratégique*. Paris : De Boeck université. 2007.

17) Détrie, J-P. (sous la direction). *Strategor : politique générale de l'entreprise*. 3éd, Paris : Dunod. 2002.

18) Drucker, P., *Avenir du management*, Traduit de l'anglais par Fantaine J, Paris : Pearson Éducation. 2005.

19) Drucker, P., *La pratique de la direction des entreprises*, traduit de l'Américain par le bureau des Temps Élémentaire. Paris : les éditions d'Organisation. 1971.

20) Drucker, P., *Structures et changements*. Paris : Éditions Village Mondial. 1996.

21) Fernez-Walch, S. et Romon, F., *Management de l'innovation*. 2éd. Paris : Vuibert. 2010.

22) Filleau, M-G. et Marques-Ripoull C. *Les théories de l'organisation et de l'entreprise.* Paris : Ellipse Éditions, 1999.

23) Frank, G. et Ramirez, R., *Les meilleures pratiques des Multinationales*, Paris : Éditions d'Organisation. 2003.

24) Gagnon, P-D. et al, *L'entreprise*. 2éd. Québec : gaëtan Morin éditeur. 2000.

25) Garibaldi, G., *Analyse stratégique*. Paris : Éditions d'Organisation. 2008.

26) Ghertman, M., *Le Management stratégique de l'entreprise*. 4éd. Paris Presses Universitaires de France(PUF), Collection Que sais-je?. 1999.

27) Gille , L. (sous la direction). *Les dilemmes de l'économie numérique*. Limoges : FYP éditions. 2009.

28) Godet, M., *Manuel de prospective stratégique* (tome 2). 3éd. Paris : Dunod. 2007.

29) Harrison, A., et al, *Business international et mondialisation*. Traduit de l'anglais par: Fongang S. Bruxelles : De Boeck université. 2004.

30) Harvard Business Review, *Les stratégies de l'incertain*, traduit de l'anglais par Pabin F. et Meyer N., Paris : Éditions d'Organisation. 2000.

31) Hatch, M-J., *Théorie des organisations*, traduit de l'anglais par: Delhaye C., Bruxelles : De Boeck université. 2000.

32) Helfer, J-P. et al, *Management : stratégie et organisation*. 7éd, Paris : Vuibert. 2008.

33) Hermel, L., *Maitriser et pratique veille stratégique et intelligence économique*. 2éd. Paris : AFNOR. 2007.

34) Ingham, M., *Management Stratégique et Compétitivité*. Bruxelles : De Boeck Université. 1995.

35) Jakobiak, F., *L'intelligence économique en pratique*. 2éd. Paris : Éditions d'Organisation. 2001.

36) Jakobiak, F., *Pratique de la veille technologique*. Paris : Les Éditions d'Organisation. 1991.

37) Joffre, P., *Comprendre la mondialisation de l'entreprise*. Paris : Économica. 1994.

38) Johnson, G. et al, *Stratégique*. 8éd. Paris : Pearson Education. 2008.

39) Koeing, G., *Management stratégique*. Paris :Dunod. 2004.

40) Lamiri, A., *Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises*, 2éd, Alger : Office des Publications Universitaires. 2012.

41) Larviet, S. *L'intelligence économique*. Paris : L'Harmatan. 2009.

42) Le Loarne, S. et Blanco, S. (sous la direction). *Management de l'innovation*. Paris : Pearson Education. 2011.

43) Le Maire, F. *Entrepreneurs et entreprises du 4ème type*. Paris : Éditions d'Organisation. 1997.

44) Lesca, N et Caron-Fasan, M-L. *Veille anticipative*. Paris : Lavoisier. 2006.

45) Lipsey, R et Nakamura, A.(sous la direction). *Les industries de services et l'économie du savoir*. Ottawa : University of Calgary Press.2006.

46) Livian, Y-F. *Organisation : théories et pratique*. 3éd. Paris : Dunod. 2005.

47) Marchesnay, M. *Management stratégique*. Paris : Les éditions de L'ADREG. 2004.

48) Maron, C. et Moinet, N. *L'intelligence économique*. Paris : Dunod. 2006.

49) Masset, G. et Thibaut, f. *Intelligence économique*. Bruxelles : Éditions De Boeck Université. 2001.

50) Mintzberg, H. *Structure et dynamique des organisations.* 11ème tirage, Paris : Éditions d'Organisation. 1982, 1996.

51) Naud, D. *La Stratégie face à la complexité*. Paris : les éditions Demos. 2007.

52) Pelletier, A. et Cuenot, P. *Intelligence économique :mode d'emploi*. Paris : Pearson. 2013.

53) Plane, J-M. *Théories des organisations*. 2éd. Paris : Dunod. 2003.

54) Probst Gilbert, J.B et al. *Organisation et management*, *livre II: Gérer le changement organisationnel*. Paris : Éditions des Organisations. 1997.

55) Robbins, S. et al, *Management : L'essentiel des concepts et pratiques*, traduit de l'anglais par : P-O. Douphis et al. 7éd. Paris : Pearson Education. 2011.

56) Robbins, S. et Judge T. *Comportements organisationnels*, traduit de l'anglais par : S. Marty. 14éd. Paris : Pearson Education. 2011.

57) Rouach, D. *La veille technologique et l'intelligence économique*. 3éd. Paris : Presses Universitaires de France(PUF),Collection Que sais-je? 2005.

58) Schermerhorn, J. R. et al, *comportement humain et organisation*. 3éd. Québec : Éditions de Renouveau Pédagogique. 2006.

59) Schubert, K. *Pour la taxe carbone..La politique économique face à la menace climatique*. Paris : Éditions Rue d'Ulm/Presses de l'École normale supérieure. 2009.

60) Soparnot, R. (coordinateur). *Le management du changement*. Paris : Vuibert. 2010.

61) Souterain, J-F et Farcet, P. *Organisation et gestion de l'entreprise*. Alger : BERTI éditions. 2007.

62) Tarondeau, J.C. *Stratégie industrielle.* Paris : Librairie Vuibert. 1998

63) Taskin, L. et de Nanteuil, M. (sous la direction). *Perspectives critiques en management*. Bruxelles : De Boeck. 2011.

64) Teulon, F. *La nouvelle économie mondiale*. 3éd. Paris : Presses Universitaires de France. 1997.

65) Vallat, P-V. et Besson, B.(sous la direction). *Le Risk manager et l'intelligence économique*. Paris : Ifie-AMRAE. 2010.

Thèses :

1) Galland, S. «*Le partage de l'expertise et de la connaissance technique dans le cadre de la veille stratégique : aide à l'innovation et à la prise de décision*», Thèse du doctorat, sciences de l'information et de la communication, Université du Sud Toulon-Var, 2005

2) Lesca, N. «*Construction du sens : Le cas de la veille stratégique et de l'exploitation collective des signes d'alerte précoce*», Thèse du doctorat, Université Pierre Mendès France, Ecole Doctorale de Sciences de Gestion, 2002

3) Rouibah, K. «*Vers un outil d'aide au traitement des informations fragmentaires et incertaines*», thèse du Doctorat ès génie industriel (option sciences de gestion), Institut National Polytechnique de Grenoble, 1998

Dictionnaires :

1) Martinet, A-C. et Silem, A. (sous la direction), *Lexique de Gestion*, DALLOZ, 5éd et 8éd, Paris 2000, 2008

2) Tarondeau, J-C. et Huttin, C. *Dictionnaire de stratégie d'entreprise*, Vuibert, Paris 2001.

Articles :

1) Asselineau, F. «*Les 4 clés de l'intelligence économique*», Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, 2009/36 Vol.5

2) Ayachi, H. «*L'adéquation entre le système d'information et la veille stratégique dans une activité de construction de sens*», Management & Avenir, 2007/2 n°12

3) Bennani, A. et Laghzaoui S. «*L'articulation entre la surveillance de l'environnement de l'entreprise et le système d'information :l'apport d'une approche systémique*», Revue internationale d'intelligence économique, 2009/2 Vol.1

4) Bjorn, I. et Ulrike M. «*Les déterminants de la flexibilité dans les relations client-fournisseur*», Revue française de gestion, 2009/2 n°192, p47

5) Blanc, C. et al : «*Quand l'information devient stratégique*», Problèmes économiques, N°2940, 30.01.2008

6) Bonin, H. «*L'économie tertiaire est-elle vraiment révolutionnaire*?», Problèmes économiques, N°3049/ 12.09.2012

7) Boulesnane, S. et Bouzidi L. «*Système d'aide à l'interprétation des besoins*», Les Cahiers du numérique, 2009/4 Vol.5

8) Boulifa Tambora, I. et Ben Ammar Mamlouk Z. «*Identification et validation des facteurs critiques de succès pour la mise en place d'un dispositif de veille stratégique*», La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n°237-238.

9) Boya, C. «*Note théorique sur la quantification du besoin informatif en intelligence économique*», Revue internationale d'intelligence économique, 2010/1 Vol.2

10) Brion, S. «*Le concept de vigilance une réponse au dilemme entre rapidité et fiabilité des projets*», Revue française de gestion, 2005/3 N°156

11) Chabaud, D. et Messeghem K., «*Le paradigme de l'opportunité*», Revue française de gestion, 2010/7 n°206.

12) Chalus-Sauvannet, M-C. «*Intégration de la veille dans le système organisationnel de l'entreprise» Quels enjeux pour l'innovation ?*, La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218

13) Cohen, C. «*Intelligence et Performance mesurer l'efficacité de l'Intelligence Economique et Stratégique (IES) et son impact sur la Performance de l'Organisation*», Vie & sciences de l'entreprise, 2007/1 N° 174 – 175

14) Couderc, N. «*Trente ans de mutation financière*», Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010.

15) de Perthuis, C. «*Un " new deal" face au défi climatique*», L'Expansion Management Review, N°135, Décembre 2009.

16) Deschamps, C. et Moinet N., «*L'émergence d'internet dans les outils d'intelligence économique*», Le Temps des médias, 2011/1 n°16

17) Donalda, C. et Dostaler I. «*Fournisseur, sois flexible et tais-toi !*», Revue française de gestion, 2005/5 n°158

18) Ely, F. «*Intelligence économique et communication interne*», Communication et organisation, 2012/42, [En ligne: http://communicationorganisation.revues.org/3881]

19) Fontanel J. et Bensahel L., «*Les Etats-Unis et le Japon : champions de l'intelligence économique*», Problèmes économiques, N°2940, 30.01.2008.

20) Foray, D. «*La révolution numérique et ses conséquences*», Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010.

21) Franck, B. «*Les enjeux de la flexibilité financière*», L'Expansion Management Review, 2009/2 N°133

22) Gaffard, J-L. «*Le déclin de l'industrie*», Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010.

23) Germain, O. «*Quand l'opportunité rencontre la stratégie*», Revue française de gestion, 2010/7 n°206.

24) Godelier, É. «*La culture d'entreprise» Source de pérennité ou source d'inertie ?*, Revue française de gestion, 2009/2 n° 192

25) Humbert, L. et al «*La surinformation causée par l'internet : Un facteur d'échec paradoxal largement avéré : Veille stratégique-Cas concrets, retours d'expérience et pistes de solutions*», La Revue des Sciences de Gestion, 2010/5 n°245-246.

26) Janissek-Muniz, R. et al «*Veille anticipative Stratégique, Intelligence Collective (VAS-IC)*», La Revue des Sciences de Gestion, 2006/2 n°218

27) Kamoun-Chouk, S. «*Comment convaincre de l'utilité de la veille stratégique*», La Revue des Sciences de Gestion, 2009/3 n°237-238.

28) lafay, G. «*Trente ans de mondialisation de l'économie*», Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010.

29) Larivet, S. et Brouard, F. «*Faire de l'intelligence au quotidien :application à la gestion des réclamations*», Market Management, 2007/4 Vol.7

30) Lemoine, F. «*L'émergence des BRIC*», Cahiers Français, N°357 Juillet-Août 2010.

31) Lesca, H. et Lesca, N. «*Méthodes heuristiques d'entrainement à la détection des signaux faibles*», Revue internationales de psychologie et de gestion des comportements organisationnels, 2009/37 Vol.4

32) Manes-Gallo, M. et Paganelli, C. «*La recherche d'information assistée par ordinateur :quelle représentation des connaissances ?*», Les Enjeux de l'information et de la communication, 2003/1 Vol.2

33) Manyika, J-M. et al «*Huit tendances de l'économie de l'information*», L'Expansion Management Review, 2008/1 n°128.

34) Mc kinsey et Company «*Impact de l'internet sur l'économie française*», Problèmes économiques, N° 3042/ 25.04.2012

35) Mevel, O. et Abgrall, Ph. «*Management de l'information dans l'organisation : une approche nouvelle de la veille informationnelle fondée sur le captage et le traitement des signaux faibles*», Revue internationale d'intelligence économique, 2009/1 Vol.1

36) Moinet, N. & Darantière, P. «*Organiser la veille stratégique dans l'entreprise : conduite du changement, communautés professionnelles et stratégie-réseau*», Market Management, 2007/4 V.7

37) Moinet, N. «*De l'information utile à la connaissance stratégique :la dimension communicationnelle de l'intelligence économique*», Communication et organisation, 2009/35, [En ligne : http://communicationorganisation.revues.org/855]

38) Monino, J-L. et Sedkaoui, S. «*Les TIC outil indispensable pour une démarche d'intelligence économique*», Marché et organisation, 2013/2 N°18

39) Monino, J-L. «*L'information au cœur de l'intelligence économique stratégique*», Marché et organisations, 2013/2 N°18,

40) Neveux, G. «*La pression verte qui monte, qui monte*», L'Expansion Management Review, N°135, Paris, Décember2009

41) Oubrich, M. et Barzi, R. «*Le brevet comme source d'information stratégique : cas de l'activité inventive au Maroc*», Revue internationale d'intelligence économique, 2012/2 Vol 4,

42) Roy, M. & Audet, M. «*La transformation vers de nouvelles formes d'organisation plus flexibles : un cadre de référence*», Gestion, 2002/4 Vol. 27

43) Simonnot, B. «*Culture informationnelle, culture numérique : au-delà de l'utilitaire*», Les Cahiers du numérique, 2009/3 Vol.5

44) Soparnot, R. «*L'évaluation des modèles de gestion du changement organisationnel :de la capacité de gestion du changement à la gestion des capacités de changement*», Gestion, 2004/4 Vol.29

45) Soparnot, R. «*Vers une gestion stratégique du changement : perspective par la capacité organisationnelle de changement*», Management & Avenir, 2009/8 n°28

Articles en ligne:

1) Encyclopédie universalis : http://www.universalis.fr/ (articles *Lamarck et Darwin*) consulté le : 18 sep 2013 à 15:30

2) http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/Internet consulté le 08/10/2014 à 12:08

3) Chouk, S. et Lesca, H. «*Le support de l'information : un facteur clé dans le processus d'attention collective aux signaux faibles*», En ligne :www.veille-strategique.org/docs/2003-souad-lesca-api.pdf

4) Sadok, M. et Lesca, H. «*Veille anticipative et sécurité des ressources informationnelle de l'entreprise à l'ère numérique*», En ligne :http://www.veille-strategique.org/docs/lesca-sadok-2008.pdf

Colloques et journées d'études :

1) Amabile, S. «*Les systèmes de veilles stratégique :des systèmes pour "comprendre, c'est-à-dire faire" Propositions pour une re-conception :Eveiller, Partager , Inciter, Equilibrer*» 16eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 28 au 31 mai 2008 à Nice. En ligne :www.stratégie-aims.com

2) Baaziz, A. et Quonian, L. «*Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains: Cas des Entreprises Publiques Algériennes*», 9èmes Journées scientifiques et techniques du 08au10 avril 2013, Oran

3) Béguin, F. «*La validité de l'information dans le processus de veille stratégique*», 8eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 24 au 26 mai 2000, Montpellier. En ligne :www.stratégie-aims.com

4) Cohen, C. «*Surveiller l'environnement :une nécessité absolue pour les entreprises et les Etats*», ème conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 05 au 07 juin 2002, Paris. En ligne : www.strategie-aims.com/.

5) Caron-Fasan, M-L. «*Cognition et stratégie d'entreprise : l'exploitation individuelle des informations de veille stratégique*», 16eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 27 au 29 mai 1998, Louvain la Neuve. P En ligne :www.stratégie-aims.com

6) Touchais, L. «*Contrôle et stratégie en situation d'incertitude*», eme conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 13 au 15 juin 2001, Québec. En ligne : www.strategie-aims.com/.

7) Lesca, H. «*Veille stratégique : comment sélectionner les informations pertinentes ?*», 5eme conférences de l'Association Internationale de Management stratégique, du 13 au 15 mai 1996, Lille. En ligne :www.stratégie-aims.com

8) Ouakouak, M. L. *«Faut-il vraiment planifier en environnement stable et ne pas planifier en environnement-instable»*, eme conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 06 au 08 juin 2011, Nantes. En ligne : www.strategie-aims.com.

9) Smida, A. «*Approche de la complexité par la prospective*», 17 ème conférences de l'Association Internationale de Management Stratégique, du 01 au 03 juin 1997, Montréal. En ligne : www.strategie-aims.com/

Rapports :

1) *le bilan de l'économie mondiale 2010*, Problèmes économiques, N°3007, le 24.11.2010

2) Lévy, M. et Jouyet, J-P. *L'économie de l'immatériel : La croissance de demain*. Rapport de la commission sur l'économie de l'immatériel, Ministre de l'économie, des Finances et de l'Industrie, Paris 2006.

Sites web :

1) http://www.managmarket.com/_media/theories-des-organisations.pdf. consulté le:14/09/2013 à 12 :02

2) http://gerard.charreaux.pagesperso-orange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf

الملاحق

الملحق رقم: 01

جامعة البليدة –2–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير – تخصص إدارة الأعمال

مصلحة ما بعد التدرج

تحيّة طيّبة، و بعد:

تتناول هذه الدراسة مجموعة مؤشرات لدراسة موضوع: ***دور اليقظة الإستراتيجية في عملية التغيير بالمؤسسة الاقتصادية–دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية*** – في إطار استكمال أطروحة دكتوراه.

ويرجى منكم وضع علامة **(x)** في الموقع الذي يعبّر عن رأيكم من دون ذكر الاسم، ونشكر مساهمتكم في الإجابة على أسئلة الاستمارة وإعطائكم إياها الاهتمام الكافي، مؤكدين على أن ما سوف تدلون به من آراء ووجهات نظر أو بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي البحت.

مقدمة من طرف: أحمد طيباوي

اليقظة الإستراتيجية: هي مراقبة مستمرة وشاملة تمس جميع جوانب بيئة المؤسسة، والأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بنشاط المؤسسة. وهذا لمعرفة ما يحدث وما قد يحدث في المستقبل، والحصول على المعلومات والاستفادة منها في التسيير واتخاذ القرارات المناسبة، والتكيف مع البيئة

التغيير: هو تعديل جزئي أو شامل تقوم به الإدارة، قد يمس جانبا أو أكثر في نشاط المؤسسة، منتجاتها، تنظيمها، مواردها البشرية، التكنولوجيا المستخدمة، الهيكل التنظيمي، ونمط الإدارة وتوزيع السلطة، طرق الاتصال... ويتم القيام بالتغيير من أجل أن تكون المؤسسة متكيفة مع بيئتها.

الجزء الأول: المعلومات العامـة

- **الجنس:** ذكر ◯ / أنثى ◯
- **العمر:** أقل من 30 سنة◯ من 30 إلى 40سنة◯ من41 إلى 50 سنة◯

أكثر من 50 سنة◯

- **المستوى التعليمي:** ثانوي◯ جامعي◯ ما بعد التدرج الجامعي(ماستر– ماجستير–دكتوراه)◯
- **الأقدمية:** أقل من 5 سنوات ◯ من 6 إلى 10سنوات ◯ أكثر من 10 سنوات◯
- **القدرة على التعامل مع الكمبيوتر:** عالية◯ متوسطة◯ محدودة◯
- **التدريب والتكوين في مجال الإعلام الآلي:**

نعم ◯ ما هي مدته؟

عدد الدورات	مدتها
من 1 إلى 2	
من 3 إلى 4	
أكثر من 4 دورات	

أبدا ◯

الجزء الثاني: اليقظة الإستراتيجية

أولا: اليقظة الإستراتيجية والمعلومات الخارجية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تقوم مؤسستكم بمراقبة البيئة التي تعمل فيها لمعرفة ما يحدث بهدف ضمان بقائها واستمرار نشاطها					
2	تعتمد مؤسستكم على المعلومات القادمة من البيئة الخارجية في اتخاذ القرارات ووضع السياسات وتحسين أدائها					
3	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات عن الزبائن والمستهلكين والأسعار والسوق					
4	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات تكنولوجية وعلمية خاصة بنشاطها					
5	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات تتعلق بالقوانين والتشريعات					
6	المعلومات الخارجية التي تحتاجها مؤسستكم هي معلومات عن الموردين والمواد الأولية التي تحتاجها					
7	المعلومات المتداولة في مؤسستكم أكثر هي معلومات خارجية					
8	لا توجد إدارة لليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم (مراقبة ما يحدث وقد يحدث في بيئة المؤسسة وجمع المعلومات حوله) بسبب نقص الموارد المالية					
9	لا توجد إدارة لليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم بسبب نقص الموارد البشرية المتخصصة					
10	لا توجد إدارة لليقظة الإستراتيجية في مؤسستكم بسبب نقص الوعي بأهميتها					

ثانيا: نظام المعلومات ومعلومات البيئة الخارجية

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعمل الإدارة على توفير المعلومات الخارجية التي تطلبها عند حاجتك إليها					
2	تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بالغموض					
3	تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بالتحيّز وعدم إمكانية التحقّق من صحّتها وسلامة مضمونها					
4	تتميز المعلومات الخارجية التي تُقدم لكم بأنها غير مكتملة					
5	تُقدم لكم المعلومات الخارجية متأخرة عن وقتها المناسب					
6	تقوم بإبلاغ الإدارة بالنقص في جودة المعلومات الخارجية					
7	تتوفر لكم الأدوات التكنولوجية المناسبة لتبادل المعلومات					
8	يمكنك دائما الدخول إلى المعلومات الخارجية المخزنة					
9	يتم تقاسم المعلومات الخارجية المفيدة على كافة المستويات ونشرها إلى كل من يحتاجون إليها					

الجزء الثالث: التغيير ومعلومات اليقظة الإستراتيجية

أولا: أهمية التغيير ودوافعه

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تعطي مؤسستكم أهمية للتغيير وتعمل على					

	إحداثه باستمرار من أجل مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة بها					
2	تساهم المعلومات الخارجية التي يتم الحصول عليها من طرف مؤسستكم (عن طريق مراقبة البيئة) في تحديد التغيير المطلوب للتكيف مع تغيرات بيئتها أو استباقها					
3	إدراك المديرين في مؤسستكم لأهمية التغيير يدفعهم للقيام به					
4	نمو مؤسستكم وتطورها يدفع الإدارة للقيام بالتغيير					
5	مجيء إدارة جديدة لها نظرة مختلفة لتسيير مؤسستكم وأنشطتها يدفع للقيام بالتغيير					
6	زيادة مطالب وحاجات العاملين يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير					
7	التطور التكنولوجي يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير					
8	التغير في ظروف السوق(الطلب، الأسعار، أذواق المستهلكين) يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير					
9	المنافسة الشديدة مع المؤسسات الأخرى تدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير					
10	إصدار قوانين وتشريعات جديدة يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير					
11	حدوث أزمة خارجية طارئة يدفع مؤسستكم للقيام بالتغيير					

ثانيا: إدارة التغيير

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تنظر إلى عملك كمصدر دخل يجب المحافظة عليه					

2	تنظر إلى عملك كمصدر للاستقرار وضمان المستقبل					
3	تنظر إلى عملك كوسيلة لتحقيق الذات وتحسين الكفاءات					
4	تنظر إلى عملك كوسيلة لكسب احترام وتقدير المجتمع					
5	أنت مطّلع على عمليات التغيير التي تسعى المؤسسة للقيام بها مستقبلا					
6	تُمنح لك فرصة لتقديم الاقتراحات، وسبق لك أن قدمت اقتراحات بشأن تغيير ما وتم قبولها					
7	تدعم عمليات التغيير في مؤسستكم					
8	الخوف من فقدان السلطة والمزايا المكتسبة يجعل بعض الأعضاء يقاومون عمليات التغيير					
9	نقص المعلومات حول التغيير المقترح والخوف من المجهول يجعل بعض الأعضاء في مؤسستكم يقاومون عمليات التغيير					
10	عدم الاقتناع بفائدة التغيير المقترح يجعل البعض يقاومون عمليات التغيير					
11	التعود على طرق وأساليب معروفة يجعل بعض الأعضاء يقاومون عمليات التغيير					
12	الوقت غير الملائم للقيام بالتغيير يجعل البعض يقاوم التغيير					
13	تعتمد الإدارة على سلطتها لإجبار العاملين على القبول بالتغيير					
14	تعتمد الإدارة على الإقناع والمشاركة والتفاوض مع من يقاومون التغيير الذي تريد القيام به					
15	يتم نشر المعلومات الخارجية المساعدة على فهم ضرورة التغيير وأهميته إلى كل أعضاء المؤسسة					

الجزء الرابع: محددات أخرى للتغيير

أولا: اتخاذ القرار

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	ترجع إلى مسؤولك المباشر عند نقص المعلومات الخاصة بقرار يجب أن تتخذه أو بالعمل المطلوب منك					
2	تعتمد على الخبرة والحدس عند نقص المعلومات الخاصة بقرار يجب أن تتخذه أو بالعمل المطلوب منك					
3	يمكنك اتخاذ قرار أو أداء عملك دون الالتزام بالقواعد الرسمية إذا رأيت ذلك مفيدا للمؤسسة					
4	تلتزم بالقواعد الرسمية مهما كانت النتائج خوفا من ارتكاب الأخطاء وفقدان ثقة الرؤساء					
5	تلتزم بالقواعد الرسمية مهما كانت النتائج خوفا من المُساءلة والعقوبة في حالة الفشل					
6	تخضع القرارات في مؤسستكم إلى القواعد الرسمية والإجراءات المعتادة أكثر من النقاش والتفاوض بشأنها					
7	أعضاء الإدارة العليا يرغبون في سماع ما يعجبهم فقط ويتجاهلون المعلومات والآراء التي تجعلهم يراجعون أفكارهم ومواقفهم السابقة بشأن العمل					

ثانيا: المرونة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	مؤسستكم لديها معرفة بالبيئة وتحضير ذهني ونفسي للمفاجآت، وعندها قدرة على الابتكار					
2	مؤسستكم لديها القدرة على التغيير المستمر في المنتجات والخدمات التي تقدمها لزبائنها وعملائها					

3	تعمل الإدارة على توسيع أعمالكم وإثراء وظائفكم باستمرار لزيادة قدراتكم على أداء مهام متنوعة عند الحاجة					
4	استفدت من برامج تكوين وتدريب تزيد من كفاءاتك وقدراتك على أداء مهام تختلف عن عملك الأصلي					

ثالثا: الإبداع

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	هناك حرية المبادرة في مؤسستكم فيما يخص أداء الوظائف					
2	تنعدم حرية للمبادرة في مؤسستكم بسبب المركزية الشديدة والتحديد الدقيق للوظائف والرقابة الشديدة					
3	تنعدم حرية للمبادرة بسبب الخوف من الوقوع في الخطأ					
4	يتم عقد اجتماعات منتظمة لنقد وتحليل الأمور، ومناقشة الأفكار والأساليب الجديدة وإيجاد الحلول الابتكارية للمشكلات					
5	عدم تعاون الآخرين معكم هو أحد الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح حلول مبتكرة أو البحث عنها					
6	أساليب التسيير، الأنظمة، والقوانين المتبعة هي الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح حلول مبتكرة أو البحث عنها					
7	عدم تخصيص ميزانية للعمل الإبداعي هو أحد الصعوبات التي تواجهونها عند اقتراح حلول مبتكرة أو البحث عنها					
8	عندما تواجهون مشكلات/وضعيات غير معتادة تتطلب حلولا وأفكارا مبتكرة، تطلبون من الإدارة تزويدكم بمعلومات خارجية(عن السوق والمنافسة، القوانين، التكنولوجيا، المؤسسات الأخرى..)					

	تساعدكم على تطوير تلك الحلول والأفكار					

رابعا: التعلم

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بإعادة تكوين هذا الإطار أو العامل					
2	يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بإنذاره ومعاقبته					
3	يتم تصحيح خطأ ارتكبه إطار أو عامل بسبب تطبيقه لأسلوب أو فكرة جديدة في العمل بتكليفه بعمل آخر أو بتحويله من المصلحة					
4	الطريقة المتبعة لأداء مهامكم الإدارية هي التقيد بالوصف الوظيفي الكامل لواجبات العمل					
5	يتم أداء المهام الإدارية بالاعتماد على التجربة والمحاولة والخطأ حتى الوصول إلى أفضل طريقة					
6	يتم إدخال طرق جديدة في الإنتاج أو تبني أساليب جديدة في تنظيم المؤسسة، ثم القيام بمتابعتها للخروج بملاحظات تفيد في التحسين المستمر للتسيير					
7	يتيح العمل في مؤسستكم إمكانية التعلم فرديا وجماعيا واكتشاف مهارات جديدة، والوصول إلى أداء أفضل بمرور الوقت					
8	تتيح لكم الإدارة الفرصة للعمل الجماعي من أجل بناء المعارف والأفكار الجديدة ونشرها إلى جميع الأعضاء					