



دور اليقظة الإستراتيجية كألية لإحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات.

The role of strategic vigilance as a mechanism for bringing about organizational change in institutions.

أ.د لامية طالة

كلية علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر3.

تاريخ إرسال المقال: 2023/07/17. تاريخ قبول المقال: 2023/09/03. تاريخ النشر: 2023/12/25

الملخص:

يعد التغيير التنظيمي ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار، لذا فإنه عملية مهمة ومنظمة يمكن القيام بضبطها وتوجيهها نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا وبهذا المفهوم فهو يعكس معنى التقدم نحو الأفضل.

ويتضح أيضا من خلال هذه المداخلة أن التغيير هو أحد نماذج استثمار واستغلال معلومات اليقظة الإستراتيجية حيث أنه يعني التحول إلى وضع أفضل من خلال المعلومات التوعوية والإستباقية لنظام اليقظة بهدف التكيف مع المستجدات في محيط المؤسسة، وإحداث التغيير لا يتم إلا من خلال سلسلة من الخطوات حيث تكون بدايتها هي نهاية عمل فرق اليقظة الإستراتيجية من خلال صيرورة اليقظة التي تعنى بتشخيص الوضع القائم وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ثم تحديد المشاكل الحقيقية ومدى الحاجة لتغييرها لوضع خطة يتم تنفيذها فيما بعد.

الكلمات المفتاحية: اليقظة الإستراتيجية، التغيير التنظيمي، المؤسسة.

Abstract:

Organizational change is an imperative for survival and sustainability, so it is an important and orderly process that can be managed and directed towards intended and predetermined goals and in this sense reflects the meaning of progress for the better.



It is also clear from this intervention that change is one of the models of investing and exploiting strategic vigilance information, since it means shifting to a better position through the awareness-raising and proactive information of the vigilance system with a view to adapting to developments in the enterprise environment. It is only through a series of steps that change can be achieved that the strategic vigilance teams begin to work by becoming vigilant and by identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats, and then identifying real problems and the need to change them.

Keywords: strategic vigilance, organizational change, enterprise.

المقدمة:

وقف العالم اليوم على أعتاب تقلبات وتطورات كبيرة مست كافة الأعمال وهو ما أدى إلى ظهور أساليب وتقنيات جديدة وكذا مفاهيم حديثة تتوافق مع بيئة الأعمال التي يعتبر التعقد الدائم والسريع أهم صفاتها. وباعتبار المنظمة جزءا لا يتجزأ من هذا المحيط، هذا ما فرض على المنظمات أن تعمل جاهدة على مواجهة حالات عدم التأكد والتهديدات، خاصة بزيادة وعي مسيرتها بأن الاستمرار سيكون للقادر على التكيف والتأقلم مع هذه البيئة، لذا فهي مطالبة بمراقبة كل ما يحيط بها سواء على المستوى التجاري التكنولوجي أو الاجتماعي والتوليف بين المحيط الداخلي للمؤسسة والمحيط الخارجي والتغيرات التي تحدث فيه وهذا من أجل تفادي اتخاذ القرارات العشوائية التي يمكن أن تؤثر على مكانتها.

وفي ظل هذه البيئة أدركت المنظمة أن وضع الخطط لم يعد كافيا للتنبؤ بما قد يحصل آجلا، وأنها بحاجة إلى فهم واستيعاب بيئتها للتعامل معها في الوقت المناسب، وهذا لا يمكن تحقيقه إلا من خلال توفر المعلومة فهي بمثابة الشعلة التي تنير طريق الاستمرارية وتحقيق الأهداف أي وضع من خلال ما يسمى بنظام اليقظة الإستراتيجية.

وتعتبر اليقظة الإستراتيجية أسلوب منظم للإدارة الإستراتيجية للمؤسسة كونها تعتمد على التسيير الأمثل للمعلومة التي تساعد متخذي القرار، فهي أمر حيوي وهي بمثابة رادار الذي يمكن المؤسسة في مجال تحليل البيئة، وضمان التدفق الأمثل للمعلومة وهذا بالاعتماد على جمع البيانات



ومعالجتها ونشرها وإيصالها في الوقت المناسب من أجل استغلال الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحتملة وكل ذلك في ظل طابع استباقي.

وباعتبار العصر الحالي هو عصر التغيرات، فالتغيير أصبح حقيقة لا بد منها في ظل تعدد المؤثرات وتعدد أشكال المنافسة، والتغيير كونه سمة من سمات العالم المتقدم فباستطاعته المساس بالأفراد والمؤسسات دون استثناء، وكذلك فإن اكتشاف التغيرات والتعامل معها أصبح غير كاف بل يجب المبادرة بإحداثها وعدم الاقتصار على رد الفعل.

إن الموقع الذي يحتله التغيير التنظيمي وماله من أهمية ومميزات كان وليد التغيرات في البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، فتشخيص هذه الأخيرة وتحليل كيفية تأثير متغيراتها على المؤسسة يعتبر المدخل الأساسي لإحداث التغيير في المنظمة، وتعد اليقظة الإستراتيجية أحد أهم الوسائل التي تساهم في إثبات الحاجة للتغيير وكذا وسائلها التي تعمل على تعزيز مكانة المؤسسة وأسبقيتها على باقي المؤسسات، وبغض النظر عن طبيعة اليقظة الإستراتيجية أو أدواتها فإنها تؤثر على التغيير التنظيمي، واستنادا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية التالية: ما هو دور اليقظة الإستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات؟.

أهمية الدراسة: تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

– إيضاح أهمية اليقظة الإستراتيجية في بناء المؤسسات وكذا تبيان اتساع هذا النظام كوسيلة لإحداث التغيير التنظيمي، وذلك للتفوق على منافسيها من خلال جمع المعلومات حول البيئة التنافسية المحيطة وتحليلها لاكتشاف الفرص واستغلالها في تحقيق السبق.

– تحديد دور اليقظة الإستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير وتخطيط التغيرات الملانمة وضمان تطبيقها.

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

▪ توضيح مختلف مفاهيم اليقظة الإستراتيجية والتعرض لمختلف أنواعها وكيفية استفادة المنظمة من صيرورتها.

▪ محاولة إبراز أهمية المعلومة في اليقظة وكذا نظام المعلومات الذي تستمد منه اليقظة المعلومات.



- تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واقتناص الفرص المتاحة.
 - التعرف على المفاهيم الأساسية للتغيير التنظيمي وتحليل العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي في المؤسسات.
- أولاً: اليقظة الإستراتيجية مدخل نظري:

لقد كان من تداعيات التغيرات الكبيرة التي يشهدها العالم في الآونة الأخيرة، خاصة تلك التي يعرفها العالم الخارجي مثل عولمة الاقتصاد، اشتداد المنافسة عالمياً مع انفتاح الأسواق والتطور المتسارع في مستجدات العلم والتكنولوجيا. فقد كان لها ذلك التأثير الكبير على سلوك المنظمات خاصة ما يتعلق بتوجهاتها الإستراتيجية، ولأن البيئة متغيرة والأهداف التي تم تحديدها يمكن أن لا تتحقق أصبح الأمر يتطلب الاعتماد على التيقظ والتبصر، وهو ما يطلق عليه اليقظة الإستراتيجية، وحيث لا يمكن الاستغناء عنها في العصر الحالي.

أصل كلمة اليقظة: أصل كلمة اليقظة يوناني وهي كلمة مشتقة من كلمة Vigilanca والتي تعني الحراسة والمراقبة المحكمة والمتجهة والمهتمة بشيء أي بظاهرة ما، واليقظة في علوم التسيير ظهرت ونشأت في أدبيات إدارة الأعمال وفي الأوساط التي تهتم بالمعلومة وتسييرها وهي نشاط تقوم به المنظمة للتعرف والكشف بفضل الملاحظة والاستماع المستمرين لكل ما يحيط بها من تطورات وتغيرات في بيئتها¹.

مفهوم اليقظة الإستراتيجية: هناك العديد من التعريفات التي أدرجت في مفهوم اليقظة الإستراتيجية، حيث أنه لم يكن هناك اتفاق حول تعريف واحد، حيث نجد العديد من وجهات النظر لمختلف الكتاب يرتكز كل منها على منظور معين، ولكن الكثير منهم توجهوا إلى تعريف اليقظة الإستراتيجية من منظور تحليل البيئة كما يلي:

تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: "عملية الاستعلام التي تمكن المنظمة من الإطلاع على بيئتها واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة"².

1 علاوة سلى: إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص85.

2 François Brouard: Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME, 7eme congrès international Francophone en entrepreneuriat et pme, 28 et 29 octobre 2004, Montpellier, P52.



تتمثل اليقظة الإستراتيجية في: "ديناميكية ومنهجية للبحث وتجميع ومعالجة (تحليل للمنظور) واقتسام المعلومات"¹.

عرفها Lesca على أنها: "الصيرورة المعلوماتية التي تقوم من خلالها المؤسسة بالاستماع التوقعي للإشارات الضعيفة في بيئتها بهدف اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات"².

من خلال التعريف السابقة يمكننا القول بأن اليقظة الإستراتيجية هي: "عملية وصيرورة مستمرة تسمح للمنظمة برصد واستباق المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية من أجل التنبؤ بالإنذارات المبكرة وتهيئة الاستعدادات اللازمة بالوقت المناسب، وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

ويتضح من خلال الإطلاع على مفهوم اليقظة الإستراتيجية، أن نشاط هذه الأخيرة يرتكز على ثلاث أنواع من الأهداف يطلق عليها (Les 3 A de la veille):

1. تنبيه (Alerter): كشف وتحديد التهديدات، الفرص والاتجاهات والمشاكل الناشئة؛
2. تكييف (Adapter): ضبط الموارد وفقا للتغيرات الحاصلة في البيئة، توقع ثم اتخاذ القرار؛
3. تصرف (Agir): حل المشاكل ذات الطبيعة السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية والتفاعل لخلق ميزة تنافسية.

وتجدر الإشارة إلى أن اليقظة الإستراتيجية تختلف عن التجسس وذلك باختلاف مصادر المعلومات فإذا كانت المصادر شرعية وقانونية نحن أمام اليقظة، أما إذا كانت غير ذلك فنحن أمام التجسس³.

أهمية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة نظام يساعد على اتخاذ القرار من خلال الملاحظة وتحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية والمستقبلية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية ويمكن تلخيص أهميتها في:

1 Éric Delbecque: *Intelligence économique*, Magnard Vuibert, Paris, 2012, P10.

2 Bekaddour Hassen: *Veille stratégique & intelligence économique*, thèse de magister, Tlemcen, 2013-2014, P46

3 كرغلي أسماء: اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013، ص52.

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي يتم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته والتخفيض من تكلفته؛
 - تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة كما تسمح أيضا لها بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها؛
 - تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي تواجهها المؤسسة؛
 - تعد وسيلة إستراتيجية للتعبير أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ والتهديدات والفرص أن تغير من إستراتيجية المؤسسة والمنافسة في السوق¹.
- إن التطبيق الجيد لعملية اليقظة التنافسية تكون له انعكاسات ايجابية على المؤسسة وعلى نشاطها حيث تساعد اليقظة التنافسية على البحث والتطوير واتخاذ القرار كما أن تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بشكل جيد.
- وتتضح أهمية اليقظة الإستراتيجية من خلال التنافسية التي تحققها للمنظمة، وتمثل هذه المزايا فيما يلي:

- المعرفة المعمقة للأسواق والمنافسة؛

- اكتساب موقع قوي من أجل طرح سلع وخدمات مبتكرة في السوق؛

- الحصول على مورد وافر من المعارف والخيارات؛

- ضمان الاستجابة الجيدة لحاجات الزبائن².

مميزات اليقظة الإستراتيجية: تتميز اليقظة الإستراتيجية بالمميزات التالية:

- الإستراتيجية: تساعد على اتخاذ القرارات وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة والتي ليس لها تفسير من النماذج المفسرة سابقا؛
- التطوعية: اليقظة الإستراتيجية لا تعد عملا سلبيا ومحدودا حيث لا تقتصر على المتابعة والترصد البسيط للمحيط، بل تعتبر تطوعية من خلال التيقظ والانتباه الجيد للمعلومات المتوقعة وفي الغالب التحري عنها؛

1 علاوة نصيرة: اليقظة الإستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2011، ص 84-85.

2 عبد الباري إبراهيم درة: الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص 123.

- **الذكاء الجماعي:** اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي حيث يكون العمل الجماعي بوجود جماعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد؛
 - **المحيط:** يتكون محيط المؤسسة من عدة عوامل ومتغيرات مؤثرة ويتم تأثيرها بطريقة كلية، لاسيما عند التحدث عن استهداف اليقظة الإستراتيجية؛
 - **إنشاء الإبداع:** اليقظة الإستراتيجية تشمل تغيرات علامات الإنذار المبكر والتي ترتبط بالإبداع في الواقع المعلومات المقصودة يتحرى عنها ولا تصف الأحداث المحققة سابقا ولكن تسمح بتحرير فرضيات وخلق رؤية استباقية؛
 - **التنبؤ:** وهو تقدير النشاط في المستقبل واضعين في الاعتبار على العوامل التي تؤثر على ذلك النشاط ومستقبله أي أن التنبؤ هو بناء تصور لما ستكون عليه الظاهرة في المستقبل، تقدير وتخمين ذكي ومدروس¹.
- أنواع اليقظة الإستراتيجية: بالنظر إلى أن اليقظة هي صيرورة منسقة ومستمرة تستطيع بواسطتها المؤسسة جمع المعلومات من بيئتها الخارجية واستغلالها فانه يمكننا أن نميز بين عدة أنواع من أهمها:
1. **اليقظة التجارية التسويقية:** وتتمثل في عملية جمع ومعالجة وتقاسم المعارف والمعلومات حول المنتجات والأسواق وتظهر من خلال نمو معدلات البحث والتطوير وإطلاق منتجات جديدة والدخول إلى أسواق جديدة؛
 2. **اليقظة التكنولوجية:** وهي فن اكتشاف، جمع، معالجة، تخزين المعلومات والإرشادات الملائمة القوية والضعيفة، التي تزود المؤسسة على كل المستويات وتسمح لها بتوضيح التوجهات المستقبلية للمؤسسة؛ وتتمثل اليقظة التكنولوجية عموما في:
 - عملية البحث عن المعلومات العلمية والتقنية والتكنولوجية لاستغلالها في المؤسسة؛
 - الاهتمام بالتطور التكنولوجي بما فيه من الاكتشافات العلمية، الإبداع في السلع والخدمات، التطور في الطرق وأساليب الصنع؛

1 بوخرصة خديجة: اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2، 2014-2015، ص 33.



- تحديد التكنولوجيات المتبعة من قبل المنافسين¹.

3. اليقظة البيئية: وتختتم بالمعلومات المتعلقة بيئة المنظمة هدفها الأساسي هو رصد البيئة من أجل التوجيه والمساعدة على وضع الإستراتيجية، التطوير موضع التنفيذ، هي إذن متابعة المشاكل المتعلقة ببيئة المنظمة بما فيها مراقبة قانون المالية والتطورات الجبائية والشروط المنظمة للسوق²؛

4. اليقظة التشريعية: هي اليقظة التي تختص بمجال القانون وتتم برصد كافة المتغيرات الجديدة من اللوائح والقوانين والنصوص التشريعية التي يمكن أن تشمل المنظمة وتؤثر على سير أعمالها³.

5. اليقظة التنافسية: تعرف اليقظة التنافسية على أنها النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين والمحتملين وهي تتم أيضا بالمحيط الذي تتطور فيه المؤسسات المنافسة وهذا من خلال جمع المعلومات المحصل عليها من تحليل الصناعة وتحليل المنافسة (نقاط القوة والضعف) ثم تحليلها واستخراج النتائج وتطبيقها في اتخاذ القرار.

6. اليقظة الاجتماعية: تتمثل في تحديد وملاحظة كل الظواهر الاجتماعية مثل الصراعات، والتزاعات، واختلاف الثقافات والتمسك بالتقاليد، حيث تهدف اليقظة الاجتماعية هنا إلى التحذير أو الحد من الآثار السلبية للعراقيل في العلاقات القائمة بين المؤسسة وعمالها، كما تمنح لمسيرتي المؤسسة مناخ اجتماعي سليم يساهم في جعل المبادلات جيدة بين أفراد الجماعة؛ مع سهولة معالجة المشاكل الداخلية كإعادة تنظيم العمل⁴.

1 Daniel Rouach: *La Veille Technologique Et L'intelligence Economique*, chambre de commerce et de l'industrie de Paris, cinquième édition, Paris, 2013, P19

2 Bekaddour Hassen: *Veille stratégique & intelligence économique*, op cit, P 63-65.

3 زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء: دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الجزائر، 2008.

4 قمان أنيسة: محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2013-2014، ص103.



ثانيا: الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

تعتبر التطورات المتلاحقة والفقرات السريعة سمة رئيسية من سمات عصرنا الراهن، وهذا ما جعل المنظمات تسعى إلى مواكبة الأوضاع الحديثة هنا خلال عمليات التغيير والبحث المستمرة، حيث أصبحت الإدارات المعنية تسعى بجهد لتؤمن الإمكانيات من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل. تعريف التغيير التنظيمي: قبل التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي وجب علينا إيضاح معنى التغيير حيث يمكن تعريفه كما يلي:

التغيير: "هو عملية تحليل للماضي واستنباط التصرفات الحالية المطلوبة للمستقبل وتشمل التحرك من حالة حاضرة لحالة انتقالية حتى نصل إلى الحالة المنشودة"¹.

لقد تعددت وجهات النظر فيما يخص مفهوم التغيير التنظيمي ولعل أبرز ما جاء في ذلك ما يلي: يعرف التغيير التنظيمي على أنه: "خطة لتحسين جزء أو كل المنظمة تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمنظمة وتأخذ بالحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة"². كما يعرف أيضا على أنه: "أي تعديل تبادر به الإدارة تاركا أثره على أي أو كل من العمل ومناخ العمل السائد للفرد"³.

في حين يعرفه كلا من Grouard et Meston على أنه: "عملية تحويل هامشي أو جذري في الهياكل والمهارات التي تمس عملية تطور المنظمة"⁴.

وكخلاصة لما سبق يمكننا القول أن التغيير التنظيمي هو: "قيام الإدارة بتعديلات من أجل الانتقال إلى وضع أفضل في مختلف المجالات من هياكل تنظيمية، وتكنولوجيا، أو ظروف العمل وذلك بتطبيق منهج شمولي عملي متدرج يضمن الانتقال السليم".

عناصر عملية التغيير التنظيمي: يتكون التغيير التنظيمي من ستة عناصر رئيسية حسب العديد من العلماء، ويتوجب التعرف عليها قبل إحداث التغيير وتمثل هذه العناصر في:

★ موضوع التغيير: أي الموضوع الذي يتناوله التغيير؛

1 أسامة محمد سيد علي: إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان، ط1، مصر، 2015، ص 06.

2 أحمد ماهر: إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2010، ص14.

3 جاد الرب، سيد محمد: إستراتيجية التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص36.

4 Rim Zid: **Comprendre le changement organisationnel a travers les émotions**, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal, 2006, P20.



- ★ **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير؛
 - ★ **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها؛
 - ★ **المحايد:** وهو الذي يشكل رأياً أو يتبنى موقفاً واضحاً اتجاه العملية التغييرية؛
 - ★ **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير ويسعى إلى إفشالها والقضاء عليها أو تأخيرها وتشويهها؛
 - ★ **مقاومة التغيير:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهاضها أو القضاء عليها¹.
- أسباب التغيير التنظيمي: هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى التغيير في المنظمات على اختلاف أنواعها من أهم هذه الأسباب:
- ✦ عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها عاجلاً أو آجلاً؛
 - ✦ الطموح للوصول إلى وضع أفضل للمنظمة وللأفراد كي تتحقق طموحات كل من المنظمة والعاملين فيها؛
 - ✦ الوصول إلى الأسواق العالمية وتخطي كل الحدود؛
 - ✦ إخفاض إنتاجية المنظمات وعدم مقدرتها على سد احتياجات العملاء أو الأسواق².
- ويمكن تصنيف أسباب التغيير التنظيمي إلى أسباب داخلية وأخرى خارجية، كما يلي:
- أسباب داخلية للتغيير من بينها: وعي وإدراك المدار للتغيير، زيادة طموحات العاملين واحتياجاتهم، وكذا تطور المؤسسة ونموها، التغييرات في أهداف المنظمة ورسالتها، إدخال أجهزة جديدة، انخفاض مستوى الأداء التنظيمي.
- أما الأسباب الخارجية: فتتجسد في القوى السياسية والتشريعية كتغيير القوانين والأنظمة، وأخرى اجتماعية كالتغيير في عادات المواطنين مثل زيادة الوعي بالبيئة"، والقوى التكنولوجية مثل

1 محمد يوسف النصران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2006، ص100.

2 خضر مصباح العطيبي: إدارة التغيير، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص55-56.



ظهور تكنولوجيا جديدة، والقوى الاقتصادية مثل التضخم أو تغيير الأسعار¹.

أهمية التغيير التنظيمي: تنبع أهمية التغيير التنظيمي في حاجة المنظمات الدائمة لتعديل الأهداف وتغييرها بما يتوافق مع متطلبات التجديد ويمكن إيجاز أهمية التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:

☑ الحفاظ على الحيوية الفاعلة: حيث يلعب التغيير دورا في بث روح التجديد داخل المنظمة مما يعطيها دفا نحو الانتعاش وإعادة الثقة لدى الأفراد العاملين فيها ورفع معنوياتهم والتخلص من رواسب الماضي السلبية الناجمة عن الثبات.

☑ تنمية القدرة على الابتكار: التغيير هو الإتيان بالجديد غير المألوف أو المتعارف عليه وبالتالي فهو ثمرة جهد ذهبي يسعى إلى رفع القدرة على الابتكار في الأساليب.

☑ إنماء الرغبة في التطوير: حيث يعتبر حافزا لتحقيق رغبات العاملين من خلال ثلاث عناصر: معالجة العيوب والأخطاء، ممارسة عملية التجديد باستبعاد أساليب الإنتاج المستهلكة، اعتماد وسائل إنتاج تعتمد على آليات تكنولوجيا جديدة².

كما يمكن إبراز أهمية التغيير التنظيمي في كونه يحقق للمنظمة ما يلي :

☑ التوافق مع متغيرات الحياة: حيث يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع ما تواجهه المنظمات من مواقف غير ثابتة.

☑ زيادة مستوى الأداء: يعمل التغيير على الوصول إلى أعلى درجة من الأداء التنفيذي والممارسة التشغيلية وذلك من خلال اكتشاف نقاط الضعف والتغيرات التي أدت إلى انخفاض الأداء ومعرفة نقاط القوة وتأكيدهما³.

أبعاد التغيير التنظيمي: إن العملية التغيير التنظيمي ثلاث أبعاد أساسية ينبغي إدراكها والتعرف على كيفية التعامل معها وهذه العناصر هي:

1. التغيير في الهيكل التنظيمي: يتمثل التغيير في الهيكل التنظيمي في التغيرات على مستوى

طبيعة الوظيفة، وعلى وجه التحديد زيادة التوسع في الأعمال المسندة إلى الوظيفة، فهو

1 بوعلاق نوال: دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد11، 2014، ص 183.

2 نهاد الدين المنجي العسكري: إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن، 2005، ص 41-42.

3 عباس سمير: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة، 2007-2008، ص171.



يعتبر من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي ويشمل ما يلي: إعادة التنظيم، إعادة تقسيم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات¹.

2. التغيير في التكنولوجيا: تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية في أساليب الإدارة وتقديم الخدمات إذ تتطلب هذه الثورة من وكلاء التغيير إدخال معدات جديدة وطرائق ووسائل أعمال جديدة من أجل الحفاظ على الصدارة، وهذا ما يدعو إلى ضرورة استجابة المنظمات المختلف أبعاد التطورات التكنولوجية المتعلقة بالتغيير والتطوير التنظيمي التي من شأنها النهوض في الكفاءة التشغيلية وزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية².

3. التغيير في الأفراد: يبين كل من بول لورنش وجاي لورش، أن تغيير المنظمة يتمثل كذلك في تغيير السلوكيات والمواقف، فنحن كلما نسعى إلى التعديل المعمق للمنظمة كلما يزيد وزن أهمية التغيير الذي يمس المواقف والسلوكيات حيث زاد عدد الأشخاص المؤيدين والداعمين للتغيير زادت فعاليته في تحقيق الأهداف المرجوة³.

4. التغيير العملياتي: بمصطلحات عامة يعني تغيير ثوري في طريقة تذكير التنظيم وبالتالي في أداء الأشياء وبصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير عمليات وهياكل تنظيمية بالإضافة إلى نمط الإدارة وسلوكها ونظم التعويضات والمكافآت بالإضافة إلى العلاقات مع أصحاب الأسهم والعملاء والموردين والشركاء الخارجيين الآخرين⁴.

ثالثا: اليقظة الإستراتيجية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي:

جعلت التغيرات المتسارعة في بيئة المنظمات الحالية الأساليب القديمة المعمول بها تفقد أهميتها، ودفعت بالمؤسسات إلى البحث عن الأساليب التي تسمح لها بالتأقلم مع البيئتين الداخلية والخارجية،

1 عبد الحميد برحومة: دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علمية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012، ص 313.

2 يوسف صالح العززي: أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 26-27.

3 حمزة فيلاي: دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2010، ص 03.

4 جوزيف كيلادا: تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط1، السعودية، 2004، ص 131.



حيث أن تؤثر تأثيرا كبيرا على إستراتيجياتها، ويمكن اعتبار اليقظة الإستراتيجية من أهم ما اعتمده المؤسسة لإحداث التغييرات المرغوبة لما تتمتع به من أهمية بالغة في تعزيز مكانة المؤسسة.

1. دور اليقظة الإستراتيجية في إثبات الحاجة للتغيير: في ظل حتمية التغيير أصبحت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتبني توجه جديد يقوم على أساس سير المعلومة بطريقة منظمة وعقلانية وهذا ما تتكفل به عملية اليقظة الإستراتيجية بمختلف أنواعها، ويمكن إبراز ذلك في النقاط التالية:

2. دور اليقظة التكنولوجية في إثبات الحاجة للتغيير: تلعب اليقظة التكنولوجية دورا هاما في جمع المعلومات العلمية والتقنية والاهتمام بالتطورات والمستجدات التكنولوجية التي ينبغي على المؤسسة الاعتماد عليها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية مثل الحاجة إلى إدخال وسائل إنتاج حديثة، أو الحاجة إلى تغيير خطوط الإنتاج، ويتعدى الأمر إلى طرق ووسائل الاتصال الحديثة من الإطلاع على التغييرات التكنولوجية وإيجابيات وأسباب حاجة المنظمة لممارتها¹.

3. دور اليقظة التجارية في إثبات الحاجة للتغيير التنظيمي: وهنا يجب المراقبة والتنبؤ بتغيرات وأذواق المستهلكين، تطور رغباتهم، وكذا تطور العرض والطلب ومتابعة أثر الحملات الإشهارية وهنا تبرز مكانة اليقظة التجارية في كونها بوابة مهمة للحصول على المعلومة الهامة المتعلقة بالزبائن، الموردين، المتعاملين والشركاء واكتشاف ضرورة إجراء تعديلات على الخطة من خلال الاستثمار أكثر من تحسين جودة المنتج وتلبية الحاجات المتطورة للزبائن².

4. دور اليقظة التنافسية في إثبات الحاجة للتغيير " : لليقظة التنافسية دور هام وحساس لا يمكن الاستغناء عنه ، فهي تعمل على توفير البيانات والمعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومنافستها البيئة التي تنشط فيها حيث تتيح هذه المعلومات للمنظمة تقييم معدلات رضى الزبائن على منتجات المؤسسة مقارنة بمنتجات المؤسسات الأخرى، وإثبات الحاجة إلى تكثيف الترويج، أو

1 رحيب حسين، علاوي عبد الفتاح: أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد12، جامعة برج بوعريبيج، الجزائر، 2014، ص121.

2 قمان أنيسة: محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، مرجع سابق، ص 31.



دخول أسواق جديدة أو الحاجة لطرح منتج جديد للحفاظ على المركز التنافسي، ويمكن تلخيص الدور الفعال لليقظة التنافسية من خلال النقاط التالية:

- كونها تعد من أحسن السبل لإيجاد أفضل الممارسات فعدم كون المؤسسة يقظة يجعلها تقلد المؤسسات الريادية لا أن تكون هي السبابة؛
- تساعد على تحديد الفرص والتهديدات في المحيط التنافسي والتغيرات اللازمة إحداثها؛
- تساعد على اكتشاف فجوات الأداء مقارنة بالمنافسين وتعتبر كذلك جوهر التحليل الإستراتيجي والذي ينبأ بالحاجة للتغيير¹.

5. اليقظة البيئية في إثبات الحاجة للتغيير: تعني اليقظة البيئية بمتابعة ورصد كافة المتغيرات البيئية من خلال التحليل البيئي الداخلي والخارجي حيث تحظى هذه العملية بأهمية بالغة من أجل ضمان التكيف، فبالإضافة إلى اليقظة البيئية أداة للتعرف على الفرص والتهديدات واكتشاف نقاط القوة والضعف تساعد أيضا على توقع التغيرات الممكنة نظرا لكونها تحقق ما يلي:

- تتيح للمنظمة إمكانية المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها والفرص الممكن استبعادها؛
- تحديد الموارد المتاحة وطرق استخدامها؛
- تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات ووضع الأهداف المستقبلية وفقا لذلك².

6. دور اليقظة الاجتماعية في إثبات (الحاجة للتغيير): مما لاشك فيه هو أن الفرد العنصر الحاسم في نجاح عملية التغيير بالتالي أصبحت المؤسسات تركز على هذا الجانب من خلال إرساء يقظة الاجتماعية داخل التنظيم مما يمكنها من ملاحظة كافة الظواهر الاجتماعية داخل المنظمة من صراعات، نزاعات، تعارض في الأدوار وكذا الثقافة السائدة لدى العاملين ومن خلال ذلك يمكنها التنبؤ بالحاجة إلى إحداث تغييرات من أجل الحد من الآثار السلبية لهذه

1 محمد علي مروج: دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2013-2014، ص 4-5.

2 ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون: الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 147-149.



المشاكل وتحسين مناخ العمل مثل: ضرورة إجراء تعديلات على توزيع العاملين، أو الحاجة إلى الاستعانة بأفراد جدد.

خلاصة:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من أحدث المفاهيم التسييرية التي تضمن للمؤسسة التأقلم السريع مع التغيير الذي يمثل أهم سمات العصر الحالي حيث تحد المنظمات نفسها أمام تحديات تفرض عليها الاستغناء عن الطرق والأساليب والتقنيات المتبعة سابقا وإحداث العديد من التغييرات التي من شأنها أن تضمن لها مواجهة هذه التحديات.

ومن هنا تبرز لنا أهمية اليقظة الإستراتيجية نظرا لكونها ترتكز على رصد ومراقبة المؤسسة لبيئتها وجمع معلومات متكاملة عن البيئة وتحديد المعلومات المطلوبة وذلك لغرض أساسي وهو اكتشاف الفرص وتجنب التهديدات وتفاديها، حيث تشمل اليقظة الإستراتيجية العديد من المجالات: الاجتماعية، التكنولوجية، التنافسية التجارية، البيئية ... وهذا ما يتيح للمنظمة الحصول على المعلومة الضرورية لإحداث التغييرات الملائمة سواء في مجال المنافسة أو التكنولوجيا أو البيئة التنظيمية، حيث أن عملية اليقظة الإستراتيجية بجميع أنواعها تسعى لجعل المنظمة أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العصر.

بعد عرض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة باليقظة الإستراتيجية والتغيير التنظيمي توصلنا إلى جملة من النتائج هي:

- يشمل التغيير التنظيمي في المنظمة أربعة محالات أساسية هي التغيير في الهيكل التنظيمي، التغيير التكنولوجي، التغيير في الأفراد، التغيير في الهياكل في العمليات.
- إن التطبيق الجيد لليقظة الإستراتيجية يتيح للمنظمة إدراك ضرورة القيام بالتغييرات والتخطيط للقيام بها.
- يجب أن تكون الإدارة واعية ومدركة لما يحدث حولها لتستطيع اختيار متى وأين سيتم التغيير وبأي أسلوب وكيفية الحد والتقليل من المقاومة وبالتالي إحداث التغيير التنظيمي بنجاح.



قائمة المراجع:

أولا: باللغة العربية:

الكتب:

1. إدريس ثابت عبد الرحمان وآخرون، (2006)، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.
2. درة عبد الباري إبراهيم، (2014)، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
3. الرب جاد، محمد سيد، (2010)، إستراتيجية التطوير الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
4. العطيلي مصباح خضر، (2011)، إدارة التغيير، دار حامد للنشر، ط1، الأردن.
5. علي أسامة محمد سيد، (2015)، إدارة التغيير التربوي، دار العلم والإيمان، ط1، مصر.
6. كيлада جوزيف، (2004)، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، دار المريخ، ط1، السعودية.
7. ماهر أحمد، (2010)، إدارة التغيير، الدار الجامعية، ط1، مصر.
8. المنجي العسكري نهاد الدين، (2005)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، الأردن.
9. النصران العطيات محمد يوسف، (2006)، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.

المجلات:

1. برحومة عبد الحميد، (2012)، دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال، مجلة علمية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 33، جامعة المسيلة، الجزائر.
2. بوعلاق نوال، (2014)، دمج ثقافة التغيير في عملية تطوير القيادة الإدارية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 11.
3. حسين رحيم، علاوي عبد الفتاح، (2014)، أثر أبعاد التغيير التنظيمي على أداء العاملين، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 12، جامعة برج بوعريش، الجزائر.



المذكرات والأطروحات:

1. بوخريصة خديجة، (2015)، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة وهران 2.
2. عباس سمير، (2008)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار عنابة.
3. علاوة سلمي، (2008)، إرساء نظام يقظة تنافسية كوسيلة تسييرية حديثة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
4. علاوة نصيرة، (2011)، اليقظة الإستراتيجية كعامل التغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان.
5. العنزي يوسف صالح، (2013)، أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
6. فيلال حمزة، (2010)، دور التغيير التنظيمي في إرساء الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.
7. قمان أنيسة، (2014)، محاولة بناء خلية لليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كأداة لتنمية الصادرات خارج المحروقات، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
8. كرغلي أسماء، (2013)، اليقظة التكنولوجية كأداة لزيادة القدرة التنافسية للبنوك، رسالة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
9. مروج محمد علي، (2014)، دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.

الملتقيات العلمية:

1. زروخي فيروز، سكر فاطمة الزهراء، (2008)، دور اليقظة الإستراتيجية في الرفع من تنافسية المؤسسات الاقتصادية، ملتقى دولي حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات، الجزائر.

ثانيا: باللغة الأجنبية:



1. Bekaddour Hassen, (2014), Veille stratégique & intelligence économique, thèse de magister, Tlemcen.
2. Brouard François, (2004), Développement d'un outil Diagnostique des pratiques de veille stratégique des PME, 7eme congrès international Francophone en entrepreneuriat et pme, Montpellier.
3. Delbecq Eric, (2012), Intelligence économique, Magnard Vuibert, Paris.
4. Rouach Daniel, (2013), La Veille Technologique Et L'intelligence Economique, chambre de commerce et de l'industrie de Paris, cinquième édition, Paris.
5. Zid Rim, (2006), Comprendre le changement organisationnel a travers les émotions, Mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires, université du Québec, Montréal