

الخاتمة العامّة:

تعمل المؤسسات جاهدة على إيجاد الطرق المثلى لاستخدام مواردها بغية ترشيد أدائها، وبإضافة عامل المنافسة، يصبح هذا الجهد إلزامياً، إضافة للهدف السابق، تسعى المؤسسات إلى اغتنام الفرص التي تتيحها بيئتها الخارجية والتغلب على كل التهديدات المفروضة عليها . ويرتكز التفكير الاستراتيجي للمؤسسات على المراقبة المستمرة لمحيطها من أجل الوصول إلى بناء قدرات تنافسية بما يلبي حاجيات الزبائن . لذا فهي تعمل على الوصول إلى أهدافها المسطرة بأقصى كفاءة، عن طريق تكييف تفكيرها الاستراتيجي والرقى به إلى المستوى الذي يسمح لها بمواكبة مختلف التطورات التي يتميز به محيطها، وكذا ضمان استمراريتها وتحسين مستواها التنافسي من خلال فعالية خياراتها الاستراتيجية المتبناة.

ومن هذا المنطلق، يمكن للمؤسسات أن تتميز عن المنافسة بالمستوى التصوري والتوقعي لإدارتها الاستراتيجية، لا سيما بما يتعلق للتغيرات المحتملة في المحيط الناشطة فيه، فتكون مستعدة للصدمات المفاجئة وما تحملها من تغيرات . ولا يتسنى للمؤسسات بالتبني هذا المنطق إلا بالاهتمام بالمعلومات ومواردها، لما لها من دور في تطوير قدراتها التنافسية. إذ من الضروري على المؤسسة تتبع محيطها ومراقبته باستمرار من خلال البحث، تعقب، معالجة، تحليل ونشر المعلومات التي تدخل ضمن اهتماماتها وانشغالاتها، واعتبارها أداة تطوير تكنولوجية واقتصادية فعالة.

وبهذا الصدد، تهدف المؤسسات إلى إرساء ثقافة الاهتمام المشترك بالتنافسية لمختلف مستوياتها التنظيمية، كل بحسب المسؤوليات الموكلة له. لذا تركز المؤسسات على تزويد أنشطتها بالمعلومات والمعارف المناسبة والتي تمكنها من التميز على المنافسة من خلال إرساء طرق وآليات مراقبة البيئة الناشطة فيها . ومن ناحية أخرى تتأثر المنافسة بالبعد الزمني الذي يمكن أن يؤثر على وضع التنافسي ما ينسحب على مستقبلها ووجودها. من هـ، تلتزم المؤسسات بتوفير طرق وآليات أخرى ذات الصفة التوقعية لتحليل محيطها التنافسي، بغية التميز الإيجابي عن المنافسة واكتساب الريادة؛ فيزود المؤسسة بالإمكانيات والفرص المستقبلية ويحذرنا من كل التهديدات المستقبلية.

ومن هذا تفرض وظيفة اليقظة الاستراتيجية نفسها مقارنة بالوظائف الأخرى، فبتتبعها للمعلومات ذات الصبغة التوقعية، معالجتها وإعطاء معاني لها، منشئة بذلك معارف جديدة

للمؤسسة ومحسنة الموجودة منها، تكون قد ساهمت في ترشيد قرارات المؤسسة . وبهدف الوصول إلى الارتقاء بالأداء وتجاوز المنافسة، إن لم تكن السيادة عليها، تعمل المؤسسات على إنجاز هذه الوظيفة من خلال الاهتمام بالمتطلبات التي تركز عليها في اتمام والوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة منها على أكمل وجه . وتتسم وظيفة اليقظة الاستراتيجية بأنها وظيفة مرتكزة على أسس معرفية، من خلال استعمال المعلومات المتحصل عليها، من مرحلة التعقب، في إنشاء معارف ومعاني تساعد على التحسين من تنافسيتها . وعليه، تعتبر المؤسسات التي تسهر على المراقبة المستمرة والتوقعية لبيئتها ، قد ساهمت في إثراء أسسها المعرفية لإعطاء معاني وتفسيرات مثلى لمعلومات الإنذار المبكرة المتحصل عليها، واستغلالها كمورد أساسي لتجسيد الفرص المتاحة إلى أنشطة تنافسية حقيقية.

ويظهر نجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة في قدرتها على استغلال ما تم رصده من معلومات في إنشاء معارف مفتاحية تميزها عن المنافسة . ما يجبرها على تبني نهج معرفي، وذلك بإدارة التفاعلات التي تطور وتثمن معارفها، ومن ثم استغلالها في تطوير وتعزيز قدراتها الأدائية. كما يمكن الحكم على نجاح هذه الوظيفة أيضا، انطلاقا من مقدرتها على استغلال نتائجها، والتي تظهر في عمليات تحويلها وتجسيدها، مستغلة في ذلك قدراتها المعرفية المتاحة، إلى إنجازات تساهم في تمييزها الإيجابي عن المنافسة . ما يستدعي من المؤسسة تطوير قدراتها الابتكارية والتعاونية مع محيطها، بغية تحقيق الهدف المنشود واكتساب معارف ومهارات مفتاحية. لهذا، تعمل المؤسسات الذكية على التوفيق بين مخرجات وظيفتها لليقظة الاستراتيجية قدراتها على استغلال المعارف المنتجة من جهازها التوقعي، ومن ثم تجسيدها في أنشطة ابتكارية.

لذلك تحرص المؤسسة على تطوير الموارد المستخدمة في جهازها الابتكاري بما يتوافق مع متطلبات وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها . للتأثير المتميز لوسائل المادية عمومًا، واللامادية خصوصا على الابتكار . إضافة إلى هذا ، فهي تساهم في إنجاز وظيفة اليقظة الاستراتيجية، نتيجة لاستغلالها وإمكانية الارتكاز عليها في جل المراحل الأساسية التي تكون هذه الوظيفة، من خلال تفاعلها مع الاستهداف واستيعاب الفرص التي تمنحها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة ككل، لا سيما المعارف التي ترتبط نسبيا بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن ناحية أخرى، يساهم كل من الابتكار ومحدداته، في تحسين الأداء بصفة عامة . لذا فقد استلزم في الوقت الراهن بناء أنشطة وجهود تعاونية ما بين المؤسسات متعلقة بوظيفة البحث والتطوير فيها. بهدف أن تتطور المؤسسات وتتواكب مع الواقع الابتكاري لمحيطها التي تنشط فيه، إضافة إلى ارتفاع طرق تطور قدراتها المعرفية والمهارات التي تجعل منها متميزة عن المنافسة .

وعليه فمن الضروري بما كان، أن تعمل المؤسسات على تحديث وسائلها بما يتماشى مع تطور أهدافها وأنشطتها الابتكارية.

وبناء على هذا، يمكن إبراز معالم الإشكالية، من خلال الانطلاق من تساؤل المصاغ على النحو الموالي:

كيف يمكن تفعيل نظام يبني مختلف توقعاته وقراراته على المعلومات المستقاة من البيئة المحيطة به، أن يجعل من المؤسسة رائدة في مجال نشاطاتها؟ و كيف يمكن للمؤسسة تجسيد مخرجات وظيفتها، التي تعمل على السهر الدائم والمراقبة المستمرة للبيئة، إلى حقائق وأنشطة تعود بالإيجاب على مستقبلها وموقعها التنافسي؟

ومن خلال تقديم دراسة لأهم جوانب الموضوع، يمكن إبراز أهم النتائج التي تم الخروج بها على النحو الموالي:

- يعد التحليل الركيزة الأساسية التي تبني عليها المؤسسة خياراتها الاستراتيجية، يمكنها الاستعانة في عملية الاختيار الاستراتيجي ببعض نماذج التحليل الاستراتيجي التي تعتبر بمثابة العنصر المساعد على تكوين وتحليل مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها.

- تواجه الإدارة العليا للمؤسسة بتحويل الخطة الاستراتيجية المختارة إلى تصرفات ونتائج ملموسة أي تطبيق الاستراتيجية، قضية تعديل اختياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء التنفيذ وبعد التنفيذ، والوسيلة الوحيدة التي تمكن المؤسسة من القيام بهذا التعديل هو قيامها بعملية التقييم والرقابة الاستراتيجية.

- يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة لاعتباره العنصر الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المؤسسة ربحية متواصلة في ظل المنافسة، إذ يركز بناؤها على كل الأصول والمهارات التي تمتلكها المؤسسة، وكذا مواردها المادية واللامادية، ما يوجب عليها الاهتمام بها.

- تعتبر عملية قياس أداء المؤسسة عملية تقييمية لما تم إنجازه مع ما هو مرغوب في الوصول إليه، أي تحديد مدى نجاح المؤسسة في استخدام الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المسطرة، وتقويم الفجوات الواردة.

- تكون المؤسسة ملزمة بمعرفة كيفية رصد، تسيير وتحليل المعلومات التي يمكن أن تنشأ في محيطها الداخلي والخارجي، بهدف التوقع والعمل المسبق الذي يجعلها متميزة بالمرونة وقادرة على التحكم في التغيرات الممكن حدوثها.

- تتمثل المؤسسات الذكية والواعية، في تلك التي تهتم بمستقبلها مهما كان مجال نشاطها، من

خلال البحث عن الطرق والآليات التي تكشف بها عن محيطها وتبحث عن وسائل تدعيم مصادرها المعلوماتية، ومن ثم بناء معارف، انطلاقاً من هذه المعلومات، تدعم قدراتها على الدفاع وعلى الهجوم ، وكذا تنفيذ السبيل الملائم لإبطال خطط المنافسين وتحسين تنافسيتها . لذا فتحليل المؤسسة لبيئتها التنافسية بواسطة اليقظة هو أمر ضروري ، إذ تعتبر هذه الأخيرة من بين أحد الوسائل التي توضع تحت تصرف المؤسسة لمواجهة تحدياتها، وتجاوز تهديدات منافسيها.

- وظيفة اليقظة الاستراتيجية هي عملية مراقبة دائمة للمحيط، والتي تؤدي بها حتماً إلى احتلال مكان رفيع في مجال نشاطها . فهي تتمثل في مسار معلوماتي ضمن عمل مسبق وتوقعي للأحداث والتغيرات الممكن حدوثها مستقبلاً ، وهي ذات منهج مستمر ومتكامل لجمع المعلومات بدءاً بتحديد المواضيع والمتعاملين الذين يهتمونها، أو بما يسمى استهداف اليقظة الاستراتيجية، ثم تحليلها ومعالجتها ونشرها في الوقت المناسب للفرد المناسب لاتخاذ القرار المناسب.

- تتطلب وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة فريقاً متكاملًا يضمن التناسق والوحدة والفعالية في أداء أفرادها . إضافة إلى المرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه ، بغية تحقيق فعالية الأداء.

- تتوقف فعالية نتائج وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة على قدرتها على تحويل معارفها إلى منتجات وخدمات تحسن من وضعها التنافسي، والذي يتوقف على تعزيز قدراتها الابتكارية بناءً على المحددات الأساسية في تطوير هذا الجانب.

- تبني المؤسسات للنهج المعرفي يساهم في إنجاح العملية الابتكارية، والتي تتميز بخصوصيات الوسائل المستخدمة فيها خاصة الوسائل غير المادية، وكذا تعزيز جهودها الابتكارية والتعاونية المؤسسة للبحث والتطوير، باعتبارها من متطلبات إنجاح وتنشيط وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها.

- تؤدي محددات الابتكار دوراً كبيراً في تمييز أداء المؤسسات عن غيرها، لا سيما ببعدها التعاوني في أنشطة البحث والتطوير، والمساهمة في إنجاح العملية الابتكارية بما يتوافق مع الواقع الابتكاري للمحيط إجمالي للمؤسسة من جهة، ومع نهج المؤسسات في تطوير قدراتها المعرفية والمهارات التي تجعل منها متميزة عن المنافسة من جهة أخرى.

- تتأثر نتائج أنشطة البحث والتطوير للمؤسسات بنوعية الموارد المستخدمة فيها، ما يجعل منها مورداً أساسياً لمرتكزات المؤسسة التي تبني على أساسها وتجسد مختلف توصيات ونتائج وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها إلى منتجات وخدمات تمكنها من تحسين تنافسيتها.

- تهتم المؤسسات بتطوير الموارد المستخدمة في جهازها الابتكاري بما يتوافق مع متطلبات وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها . لما لها من تأثير على الابتكار، كما أنها تؤثر كذلك في إنجاح وظيفة

اليقظة الاستراتيجية، من خلال استغلالها في جل المراحل الأساسية التي تكون هذه الوظيفة، لا سيما استخدامها للمعارف التي ترتبط نسبيا بالبيئة الخارجية للمؤسسة.

- تبين مصادر تمويل الأنشطة البحثية وتوضح مصادر المعارف التي والمهارات التي تركز عليها المؤسسات، وكذا درجة ارتباطها المعرفي بهذه المصادر. ومن هذا المنطلق فكما تؤثر في الابتكار داخل المؤسسة فإنها تؤثر بدورها في إنجاح وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها وتحفيزها على تحسين من أدائها.

- يظهر أثر التمويل الذاتي للأنشطة البحثية على أداء وتحسين وظيفة اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، من خلال توجيه قدراتها المالية نحو بناء احتياجات معرفية يمكن استخدامها في وظيفة اليقظة وتوجيهها هذا من جهة، ومن جهة أخرى، يمكن استغلالها في تحقيق الفرص التي منحها وظيفة اليقظة الاستراتيجية وتجسيدها في ابتكارات تسمح لها بالتفوق على منافسيها.

- تؤثر الموارد المستخدمة في أنشطة البحث والتطوير للمؤسسات، والذي يؤثر إيجابا على قدراتها الابتكارية، في ترجمة توصيات ونتائج اليقظة الاستراتيجية إلى منتجات وخدمات لتحسين من تنافسيتها.

- يمكن وجود مركز بحثي المؤسسة من محاكاة الأبحاث التعاونية باستغلال معارفها الداخلية وتوظيف المعارف والجهود التعاونية لاستكمال أبحاثها، بهدف تحقيق ابتكارات وتأمين جهود اليقظة الاستراتيجية.

- تؤخذ القدرة الاستيعابية كبعد داخلي لأنشطة البحث والتطوير ، إذ كلما ارتفعت ميزانية البحث والتطوير الداخلية، كلما كانت الشركات قادرة على الاستحواذ على رأس المال المعرفي الخارجي وربط علاقات خارجية معرفية أكثر ربحية، ما يؤثر على وظيفة اليقظة الاستراتيجية عن طريق تزويدها بالمعارف التي تسمح لها بصقل كفاءاتها على إنجاز هذه الوظيفة، هذا من جهة، وبشجيع أداء أفراد لما لهم من ثقة في إمكانيات مؤسسات على ترجمة جهودهم إلى نتائج مرضية ومحسنة لموقعها التنافسي.

- تؤثر محددات الانفاق الداخلي لأنشطة البحث والتطوير بنفس الطريقة على كثافة التعاون في الأنشطة البحثية للمؤسسة. إذ تهدف في مجملها في استقطاب المعارف الخارجية التي تنشأ عن التعاون المعرفي وتوجيه أبحاثها، هذا من جهة، وتحسين المعارف الداخلية وصقل كفاءاتها بناء على ما تم استقدامه من معارف ضرورية لم تكن في المؤسسة، من جهة أخرى.

ومن كل ما سبق، يمكن إعطاء التوصيات التالي:

- وجب على المؤسسات ، بغرض إعطاء الوجه الجيد وتحسين الوضعية التنافسية ، إيجاد وسائل وتقنيات تسمح لها بالمراقبة الدائمة لمحيطها التنافسي والذي يؤدي بها حتما إلى تحسين هذا الوضع ولعل من أهم الوسائل التي تسمح لها بالمراقبة الدائمة هو جهاز اليقظة الاستراتيجية الذي يهتم بكل ما يتعلق بنشاطات المؤسسة بالخصوص وقطاع الاتصالات على العموم.
- يجب أن يتسم أعضاء فريق نظام اليقظة الاستراتيجية للمؤسسات ، بالمرونة والثقة المتبادلة بين مختلف أعضائه وذلك بهدف اكتساب فعالية في الأداء، وعليه وجب أن يعمل هذا الفريق كوحدة واحدة، ما يعمل على تعزيز الروح المعنوية، والثقة والتماسك والتواصل والإنتاجية.
- الاهتمام بالمرحلة التي تلي المرحلة التي توقفت عليها وظيفة اليقظة الاستراتيجية، بهدف إنجازها وتفعيلها، باستغلال المعارف المنتجة من جهاز اليقظة وتجسيدها بما يتوافق بقدراتها الابتكارية ، ما يجعل من العمل على تكوين وتعزيز القدرات الابتكارية أمرا أساسيا لتفعيل الوظيفة.
- الاهتمام بتطوير المهارات والمعارف في المؤسسة ، واعتبارها عوامل رئيسية في مجال الابتكار على الخصوص وكافة الأنشطة على العموم، وكذا الاهتمام بالكمية المستعملة للمهارات الرئيسية والمعارف الفاصلة في عملية الابتكار.
- وجب استغلال الوسائل اللامادية في العملية الابتكارية، لما لها من تأثير في إنجاز وظيفة اليقظة الاستراتيجية، من خلال استغلالها في جل المراحل الأساسية التي تكون هذه الوظيفة، فتفاعل وتتناسق مع الاستهداف واستيعاب الفرص التي تمنحها اليقظة الاستراتيجية للمؤسسة ككل، لا سيما المعارف التي ترتبط نسبيا بالبيئة الخارجية للمؤسسة . وعليه وجب على المؤسسة الجد في اكتساب معارف جديدة، وترسيخها داخليا بهدف الاستعانة بها في تطوير قدراتها الابتكارية، وتحسين أداء وظيفة اليقظة الاستراتيجية بها.
- توجيه تحقيق أهداف التطوير المعرفي في المؤسسة بما يتوافق ويتناسب مع أنشطتها على العموم، وجهازها الاستكشافي لمواطني الخطر ومواقع الفرص التنافسية على الخصوص.
- توجيه القدرات المعرفية الابتكارية لإيجاد عقود تعاونية كفؤة لأنشطتها البحثية ، ما يضمن تزويد وظيفة اليقظة الاستراتيجية بالمعارف التي تسمح لها بصقل كفاءاتها وبناء مهاراتها في سبيل إنجاز هذه الوظيفة، وتحفيز أداء عمال وظيفة اليقظة الاستراتيجية بالمؤسسة عن طريق اكسابهم وإعلامهم بأن للمؤسسة إمكانيات تمكنها من تجسيد تضحياتهم إلى نتائج تنافسية تعود بالنجاح والتميز على المؤسسة وعليهم في آن واحد.
- وما تجدر الإشارة إليه إلى أنه لا تكون أية عملية بحث إلا وتعرضها بعض الصعوبات والمعوقات ، وبذلك لا بد من الإشارة إلى مختلف الصعوبات التي ت م واجهتها عند إعداد هذه

الدراسة ، من أجل تفادي الوقوع فيها مستقبلاً عند النظر لمثل هذه المواضيع . وتتمثل هذه الصعوبات أساساً في ما يلي :

- قلة المراجع المتعلقة بجوهر موضوع الدراسة نظراً لكونه موضوع جديد.

- قلة المراجع التي تطرقت لهذا الموضوع باللغة العربية.

- انعدام المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وكختام لهذا البحث يمكن اعتباره بداية للدراسات في ميدان اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، للإسهام في تقديم المزايا الممكن أن تعطيه هذه الوظيفة للمؤسسات، لذا يمكن اقتراح بعض المواضيع للدراسة:

- دور اليقظة في تفعيل وظيفة البحث والتطوير.

- الأداء المقارن واليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.

- المراجعة واليقظة الاستراتيجية في المؤسسة.