

## واقع تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال

الدكتورة: كاريش صليحة  
كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير- جامعة الجزائر3

### الملخص

توفر اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات للمؤسسة المعلومات التي تحتاجها، عن طريق تحليلها للإشارات الضعيفة للبيئة الخارجية التي تعتبر بمثابة قوة محركة من أجل اتخاذ القرار، الفعل الاستباقي و أيضا استحداث الفعل. تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على مدى توفر المؤسسة محل الدراسة -مؤسسة نفطال- على ما يحقق ذلك من خلال استكشاف وضعية اليقظة الإستراتيجية عبر استقصاء آراء 22 إطارا مسيرا للمؤسسة عن طريق إجراء حوارات شخصية معهم للوقوف على ممارساتهم اليومية لأنشطة اليقظة الإستراتيجية.

**الكلمات المفتاحية:** اليقظة الإستراتيجية، الإشارات الضعيفة، نفطال، الذكاء

### Résumé

La veille stratégique est un système d'information qui fournit à l'entreprise l'information dont elle a besoin en transformant l'ensemble des signaux faibles qu'elle capte en force motrice pour la prise de décision et l'action. C'est en fait un véritable système d'alerte précoce pour anticiper et pro-agir. Tel est l'objet de cette étude qui est aussi consolidée par une approche du terrain via l'entreprise Naftal, à travers les représentations de 22 de ses cadres dirigeants dans leur exercice quotidien des activités de veille stratégique.

**Mots clés :** veille stratégique, signaux faibles, Naftal, intelligence

## مقدمة:

تشكل البيئة المعاصرة بكل متغيراتها تحديات جديدة للمؤسسة، فهي شديدة المنافسة، التعقد، الاضطراب، عدم التأكد والديناميكية بل هي بيئة ذات منافسة قصوى وعدائية. مما يفرض على المؤسسة ضرورة التحكم في إدارة العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها، التكيف معها والتأثير عليها.

هذه الإدارة تركز أساسا على إدارة المعلومات الخارجية وفق شروط السرعة، الوفرة و الملائمة خاصة مع الكم الهائل من المعلومات الذي تستقبله المؤسسة من خلال الانترنت، الوسائط المتعددة، العلاقات...الخ.

إن فهم تغيرات البيئة المعاصرة، التحكم فيها، و استباقها لتوجيه مستقبل المؤسسة يعكس قدرة المؤسسة على إدارة معلومات البيئة الخارجية بشكل يؤهلها للاستعداد لما قد يقع من أحداث، الاستجابة للتغيرات بشكل سريع و التكيف معها، استحداث الفعل و تغيير البيئة لصالحها. هذه المواقف اتجاه البيئة تتجلى في وجود نظام لليقظة الإستراتيجية احترازي يوفر معلومات استباقية و إشارات إنذار مبكرة من أجل التصرف الصحيح في الوقت المناسب. وهو محور الإشكالية التي ستهتم هذه الورقة البحثية بعرضها من خلال واقع نظام اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية باستعراض حالة مؤسسة نفطال. و لقد وقع اختيارنا على هذه المؤسسة للأسباب التالية:

– مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري: وهو المعيار الأول الذي حددناه حيث أننا نريد الوقوف على ممارسة القطاع العمومي لليقظة الإستراتيجية في بيئة ذات علاقة واحتكاك دائم، مستمر وكثيف مع البيئة كما هو الحال في القطاع التجاري.

– مؤسسة تنشط في بيئة تنافسية وهو واقع مؤسسة نفطال ابتداء من 1997 والذي كرسه قانون المحروقات 2005.

– مؤسسة أدخلت نشاط اليقظة الإستراتيجية منذ مدة زمنية لا تقل على 3 سنوات. وهو أيضا معيار يتوفر لدى المؤسسة التي أدخلت هذا النشاط ابتداء من سنة 2005.

قبل أن نتعرض لأهم النتائج التي توصلنا إليها نرى أن نقدم ابتداء الأسس النظرية والفكرية التي تقوم عليها اليقظة الإستراتيجية

## أولا اليقظة الإستراتيجية: المفهوم والأسس

### 1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية ، خصائصها و أهدافها

اقترن مصطلح اليقظة الإستراتيجية بتسميات ومصطلحات عديدة تعود تارة إلى جنسية

الباحثين، طبيعة ومجالات انتماءاتهم، أو هي تارة أخرى عائدة إلى مستوى التحليل المعتمد في شرح المصطلحات. الشكل رقم (1) يوضح هذا التعدد في المصطلحات الذي انعكس على تطور ممارسة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من مرحلة المسح البيئي إلى مرحلة الذكاء.

الشكل (1) :تطور مفهوم اليقظة الإستراتيجية



المصدر : C.Cohen, ( adapté) 2006, p 64

هذا النشاط وإن تعددت التسميات التي ارتبطت به إلا أنه لا يعدو أن يخرج عن نطاق مراقبة ومتابعة البيئة الخارجية للمؤسسة لأغراض إستراتيجية ترهن مستقبلها وتحدد مستوى تنافسيتها، كما أن اليقظة الإستراتيجية محور أساسي ومهم من محاور نظام المعلومات الإستراتيجي ووسيلة حيوية للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، توجه التغيير والتكيف التنظيمي بها. من هذا المنطلق و من زاوية اهتمامنا بالمؤسسة فإننا نعتبر اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الإستراتيجي أو المسح

البيئي أو الذكاء الاقتصادي ما هي في جوهرها إلا مفهوم واحد متكامل

(1) للتعبير عن عملية مراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة لخدمة إستراتيجيتها، تكييفها واستباقها لتغيرات هذه البيئة، مما يمكنها من استشراف المستقبل .

هذا يعني أيضا أن اليقظة الإستراتيجية مسار أو سياق من المعلومات المجمعة أو المطاردة عن البيئة الخارجية للمؤسسة بشكل مسبق وإرادي بغرض فتح منافذ على الفرص المناسبة لاستغلالها في وقتها أو لمعرفة الأخطار وكيفية تفاديها والتقليل من أثارها، فهي بهذا تتيح للمؤسسة التصرف بسرعة في الوقت المناسب، بأقل التكاليف باستغلالها للذكاء الجماعي في المؤسسة وبما توفره من معلومات ملائمة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية بشكل أحسن لقيادة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها(2).

تتميز اليقظة الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص تجعل منها مسارا ديناميكيا مستمرا في المؤسسة من أهمها(3):

## الطابع الإستراتيجي:

إن المعلومات التي تهتم بها اليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالأنشطة الروتينية المتكررة، وإنما باتخاذ قرارات غير روتينية، غير متكررة، ليست مألوفة ولا تخضع لنموذج من النماذج المعروفة والمقدمة بفعل التجربة. فهي قرارات تؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة لارتباطها بالمستقبل، لها تأثيرات وتبعات ذات أهمية معتبرة وعادة ما تتخذ في ظروف عدم التأكد.

## نشاط إرادي:

مستحدث للفعل في المؤسسة، فهي ناتجة عن إرادة فعل من قبل المسيرين الذين لا يريدون أن تكون مؤسستهم خاضعة لتأثيرات البيئة و متكيفة معها وحسب بل استباق هذه الأحداث وتجاوزها، فهي إرادة مرفقة بالفعل نابعة من رغبة واقتناع الإدارة. والذي يعد أحد العوامل الأساسية لنجاح اليقظة في المؤسسة كما سنرى.

مسار جماعي، ديناميكي، مستمر: يعرف المسار بكونه مجموعة متتالية من المراحل المرتبطة فيما بينها من خلال توجيه هدف مشترك فيما بينها. وتعتبر اليقظة الإستراتيجية مسار تنظيمي متكرر يمر بعدة مراحل مترابطة، تستوجب مساهمة عدة أشخاص بأدوار ومهارات مختلفة ومتكاملة، في كافة مستويات المؤسسة واتجاهاتها (transversale). هؤلاء الأشخاص يشكلون ما يسمى حقل اليقظة (périmètre) يزاوون نشاطهم - في جمع معلومات اليقظة تحليلها- بشكل مستمر، وديناميكي (تفاعل وتطور).

## ذكاء جماعي:

الذكاء يعني معرفة حصر العناصر، الاختيار، وكيفية إيجاد الروابط أو العلاقات التي تجمع هذه العناصر لتشكل معنى. هذا الذكاء في إطار اليقظة الإستراتيجية لا تقتصر بالفرد فقط بل بجماعة من الأفراد الذين يظهرون قابلية في تنسيق مهاراتهم وقدراتهم مع بعضهم البعض لالتقاط واستشعار الإشارات والأحداث ترجمتها ومحاولة فهمها للمساعدة على اتخاذ القرار والتصرف المناسب والأكثر ابتكارا. وهذا لكون البحث الإرادي - الذي يمثل التنشيط القبلي- لمعلومات اليقظة الإستراتيجية لا يمكن أن تكون خطوة فردية معزولة.

## نشاط إبداعي مستحدث الفعل:

لا تنظر اليقظة الإستراتيجية لبيئة المؤسسة على أنها مجرد اتجاهات عامة لما يحدث في الماضي وتمتد للحاضر والمستقبل وإنما كبنية أو مستقبل مرغوب فيه، وفي إنشائه وهي بهذا لا تكتفي بجمع المعلومات من أجل معرفة وفهم تغيرات البيئة للتكيف معها، وإنما هدفها استباق التغيرات والتأثير على البيئة لجعلها تتماشى وأهداف المؤسسة(4).

فهي نظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية بهدف استغلال الإشارات الضعيفة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية عن طريق:

- فهم ما يحدث في البيئة الخارجية: أحداث جديدة، انقطاع، اتجاهات عامة .....
- محاولة ربط هذه الأحداث أو المعلومات المتوفرة بعلاقات منطقية لاستخلاص ما قد توحى إليه من أحداث مستقبلية لمختلف الأعوان الاقتصاديين في البيئة.
- استغلال وتحليل المعلومات والبيانات المجمعة.
- استنتاج أو محاولة صياغة مجموعة من الفرضيات والسيناريوهات حول مختلف التأثيرات والانعكاسات المتوقعة على مسار اتخاذ القرار والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- أسلوب إداري للاستغلال الذكي للفرص من خلال ما تسمح به من تطوير قدرات الإبداع في المؤسسة، استشعار مبكر للتغيرات التي تستوجب التكيف معها فتتيح للمسير دائما هامشا للتصرف واتخاذ القرار، استباق التغيرات الجذرية وتجنب المفاجآت غير المرغوبة ، اكتساب زبائن جدد، التقليل من المخاطر وعدم التأكد بشكل عام مع زيادة تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة .
- تساعد اليقظة الإستراتيجية بهذا على ممارسة الأفعال التأثيرية في البيئة كما أنها أيضا كأسلوب تسييري متكامل تهتم بحماية ما تجمعه و ما تعالجه من معلومات. الشكل (2) يجسد هذا التصور التدريجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة و التي تصنف بدورها وفق ثلاث مستويات، إستراتيجية، تكتيكية و أولية (تشغيلية)

الشكل (2):التصور التدريجي لأهداف اليقظة الإستراتيجية

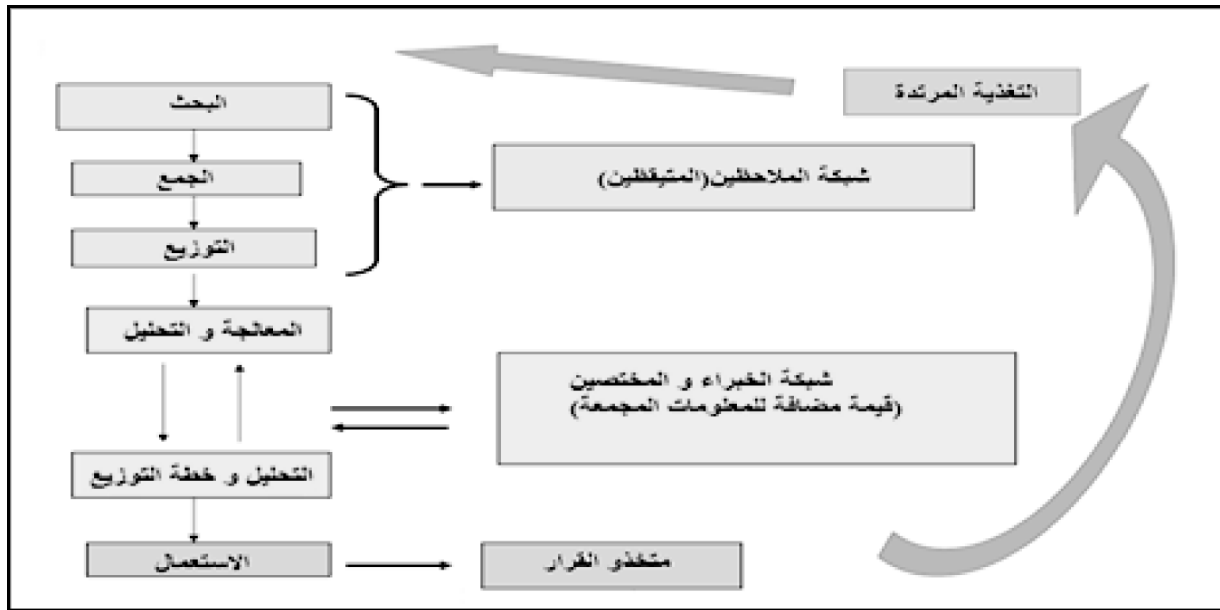


المصدر: من تصور الباحثة

## 2. المعلومات القوة المحركة لسيرورة اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة

لقد أثمرت الدراسات والأبحاث في مجال اليقظة الإستراتيجية على عدة نماذج (5) لشرح مختلف مراحل وعمليات نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، تكاد في مجملها تتفق في تفصيل مراحل اليقظة مع بعض الخصوصيات في شرح البعض منها أو مجال امتداد المعلومات المجمعة. حيث أنها و بشكل عام تتفق على المراحل الأساسية لليقظة الإستراتيجية في المؤسسة. الشكل (3) يعطي صورة مجملية حول هذه السيرورة الخاصة باليقظة الإستراتيجية و كذا مختلف الفاعلين في كافة مراحلها<sup>(6)</sup>.

الشكل (3): المراحل الأساسية لليقظة الإستراتيجية و مختلف الفاعلين فيها



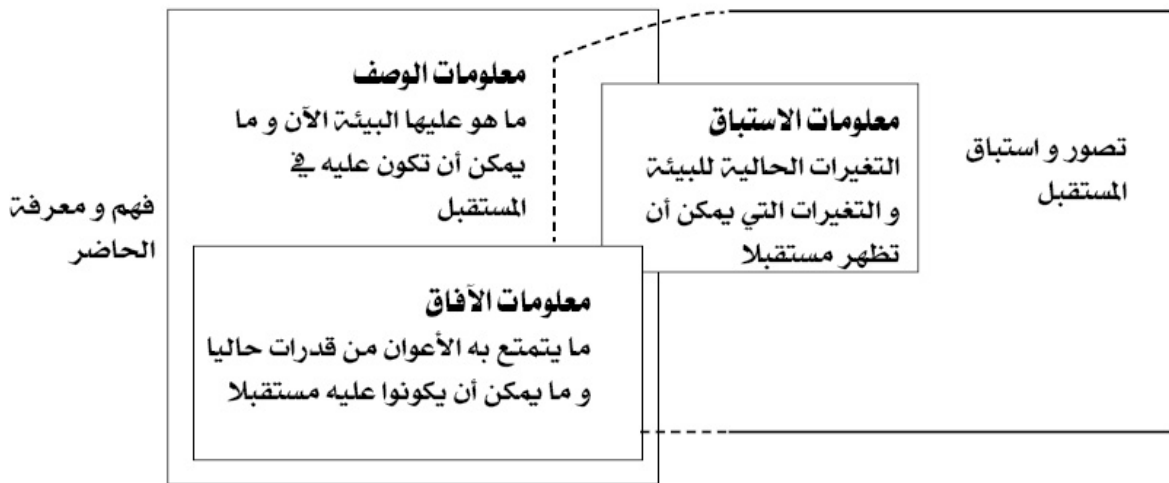
المصدر: Larrat, 2008

تعمل هذه السيرورة على ضمان تدفق و معالجة مستمرة للمعلومات الخاصة باليقظة الإستراتيجية و التي توصف في الغالب بكونها معلومات إستراتيجية باعتبار أنها معلومات نادرة، مهمة و صعبة الوصول إليها تدل و تشرح نوايا المنافسين استباقية، فهي توفر للمؤسسة إمكانية أن ترى بشكل مسبق بعض التغيرات التي قد تحدث في البيئة قبل حدوثها، وهذا بهدف التصرف في الوقت لاغتنام الفرص أو تجنب المخاطر أو التهديدات.

لقد صنفت المعلومات الخارجية إلى معلومات: مسترجعة، حالية، و استشرافية، و هذا بناء على ارتباطها بالماضي، الحاضر و المستقبل، أو إلى معلومات خاصة، عامة، سرية و استراتيجية، حسب مصادر أو المعلومات التي تتيحها وإنها رسمية أو غير رسمية حسب طبيعة الحامل المستعمل إن كان مكتوباً أم لا و هذا حسب (7) (H.Zartarian, 1968).

بعض الباحثين كـ Julien1997 ينظر إلى هذه المعلومات من زاويتين: المعلومات الجارية و التي ليس لديها أهمية معتبرة لأنها متاحة للجميع و لا يمكن أن تكون مصدرا لميزة تنافسية ما، و المعلومات المهيكلة ذات الأهمية المعتبرة لأنها تسمح بالانتقال من المعرفة إلى المعرفة الأدائية و التصرف كما أنها تتيح التغيير و الإبداع في المؤسسة. وجهة نظر أخرى قدمها F.Jakobiak1991 تتمثل في المعلومات الحرجة التي هي أساس لتحليل تطورات البيئة، أداء المؤسسة، تحديد الأهداف و الاستراتيجيات و الوسائل و الموارد الضرورية لتحقيقها. بينما يرى (8) C.Revelli المعلومات الخارجية قد تكون معلومات بيضاء متاحة للجميع، معلومات رمادية أكثر صعوبة للحصول عليها مقارنة مع المعلومة البيضاء و لكنها أكثر أهمية، و المعلومة السوداء التي لا يمكن الحصول عليها إلا باللجوء إلى الوسائل و الأساليب غير المشروعة كالتجسس للحصول عليها. و ضمن نفس السياق يرى D.ROUACH إن هذه المعلومات تكون مفتوحة، مغلقة أو مختلطة تبعا لطبيعة مصدرها. مساهمة أخرى في هذا المجال تتمثل في تصنيف هذه المعلومات البيئية إلى ثلاث مجموعات: معلومات الوصف. معلومات الأفق و معلومات الاستباق كما يبينه الشكل رقم 04

الشكل ( 04 ) : المعلومات المهمة لفهم البيئة الخارجية



المصدر: N. Lesca, 2006, p.113

هذه الأنواع الثلاثة من المعلومات التي هي: معلومات الوصف، الأفق و الاستباق تتكامل فيما بينها، حيث يظهر من خلال الشكل أن معلومات الأفق يمكن أن تكون معلومات وصفية، في حين أن المعلومات الوصفية ليست كلها معلومات للأفق. و جزء فقط من المعلومات الوصفية و الأفقية يمكن أن تشكل معلومات استباقية بينما المعلومات الاستباقية ليست بالضرورة معلومات من النوعين السابقين و هو ما سنحاول أن نشرحه بالتفصيل فيما يأتي:

## 1. معلومات الوصف: يسمح هذا النوع من المعلومات بالإجابة على مجموعة من الأسئلة من النوع:

من هم المنافسين، ماذا يفعلون؟ ماهي منتجاتهم؟ قنوات التوزيع لديهم؟ من هم زبائنهم؟ أسعار البيع الخاصة بهم؟ رقم أعمالهم؟ حصتهم السوقية...الخ، كما يمكن أن تتعلق بالمعايير، براءات الاختراع، المنتجات الجديدة، أساليب التسيير، الإجراءات التنظيمية...الخ.

سميت هذه المعلومات بالوصفية لأنها تساعد في فهم خصائص المؤسسة، المنتج أو السوق...الخ، من خلال وصف الوضعية الحالية و الماضية لها. تتميز في مجملها بالوضوح، كمية أو كيفية ذات مصادر وثائقية بالدرجة الأولى إلا أنها في معظمها لا تسمح بالاستباق لأنها كما أوضحنا تصف الوضعية الحالية أو الماضية للمنتج، المؤسسة أو الأسواق، إلا أن المؤسسة نجدها في الغالب تسعى لتطوير و توجيه أنظمة المعلومات لديها لجمع أكبر قدر ممكن من هذه المعلومات حول بيئتها دون أن يرافق ذلك بالاهتمام بكيفية استغلال هذه المعلومات لأغراض الاستباق، اتخاذ القرار والتصرف.

## 2. معلومات الآفاق:

الأسئلة التي تسمح هذه المعلومات بالإجابة عنها هي من النوع: هل المؤسسات المنافسة لديها الإمكانيات المالية لتمويل منتج جديد مثلاً؟ أم هل لديها الموارد المالية، البشرية، التكنولوجية اللازمة لتطوير منتج جديد؟ شخصية مسؤول أو وزير، المركز المالي للمنافسين ( طاقة التمويل الذاتي، السيولة، الديون....)، مستوى تكوين أفراد المنافسين...الخ.

هذا النوع من المعلومات و إن كان يمكن أن تدرج ضمن معلومات الوصف إلا أنه يتميز بكونه يفيد في توضيح و فهم قدرات و إمكانيات أحد أعوان البيئة على إحداث تغيير ما فيها: إبداع، تصميم، إنتاج، استثمار، نمو، اندماج...الخ أو على العكس من ذلك عجزه و نقاط ضعفه التي تمنعه أو تحول دون تحقيق هذا التغيير على الأقل في الوقت الراهن.

تتميز معلومات الآفاق بطابعها السكوني، ذلك أن حيازة أحد أعوان البيئة على الإمكانيات والقدرات من أجل إحداث تغيير ما، لا يعني بالضرورة أنه سيقوم بذلك في الوقت الراهن، و هذا يعني أن هذه المعلومات لا تحمل في طياتها طابع الإنذار ببوادر حدوث تغيير ما بقدر ما تساعدنا فقط في توضيح إمكانية أو احتمال حدوث التغيير من خلال إثارة الانتباه حول الاستعمال المحتمل الذي يمكن أن توجه إليه القدرات و الإمكانيات المتوفرة لدى أحد أعوان البيئة.

## 3. المعلومات الاستباقية:

يجيب هذا النوع من المعلومات على الأسئلة من طبيعة مميزة مثل، ما هو تأثير تغيير مدير مشتريات المؤسسة الزبونة على مستقبل العلاقات مع هذه المؤسسة؟ هل يمكن لهذا الزبون أن يلجأ إلى المؤسسة المنافسة التي تعرض منتج جديد؟ توظيف خبير في مجال حساس توسع منافس

لنشاطه الى سوق أخرى، دخول مستثمر أجنبي....الخ.

تشكل هذه المعلومات إنذارا مبكرا لما سيحدث في المستقبل: وهي وإن كانت غامضة، و غير دقيقة إلا أنها تحمل في طياتها دلالات حول أحداث من شأنها التأثير على مستقبل المؤسسة، وهذا لأنها عادة ما تزداد دقتها عبر الزمن(9)

و هو ما أوضحه Ansoff حين اعتبر هذه المعلومات هي إشارات ضعيفة تكبر و تتكشف خلال فترة زمنية ما ليزداد معناها و يصبح مدلولها أكثر وضوحا و دقة.

تتميز الإشارات الضعيفة بصعوبة الحصول عليها لأنها تستدعي بالدرجة الأولى تنمية الحدس و الانتباه لدى المسير، و هو ما يعتبره الباحثون من الموارد النادرة في المؤسسة، إلا أنها ذات أهمية بالغة لأنها قد تكون فرصة إذا ما ساهمت في تحقيق أهداف المؤسسة أو خطرا و تهديدا إذا ما عرقلت تحقيق هذه الأهداف، و هي تسمح بـ:

- الاستدلال و الإعلان عن تغيرات مستقبلية لم تحدث بعد بل هي في طور النشوء،

- استباق هذه الأحداث و التغيرات في أقرب وقت قبل تحققها الفعلي،

- تعيد النظر في التقديرات و الاستراتيجيات المتبعة،

- تؤدي إلى قرارات غير مبرمجة مسبقا،

- تثير تساؤلات حول معناها، و توقيتها و دقتها،

و في ظل ما يميز البيئة من الاضطراب ، عدم الاستقرار ،شدة المنافسة و التغيير، الاستمرارية، و الانقطاعات و التي تشكل في غالبيتها عوامل مفاجئة للمؤسسة تظهر في عدم قدرتها على توقع ما قد سيحدث، فتجد نفسها في مواجهة أحداث قد تكون فرصا و قد أضعتها أو تهديدات و مخاطر وقعت فيها تهدد بقاءها و مركزها التنافسي فإنه من الأحسن بالنسبة للمؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا النوع من المعلومات و تستفيد منها لأن ذلك سيكون أكثر ربحية من إهمالها و عدم الاكتراث لها.

ضمن هذا الإطار يرى Ansoff أن هناك ثلاث معايير لاختيار وانتقاء المعلومات الملائمة هي :

1 - طبيعة الصدمة ( فرصة، تهديد )

2 - الحجم المحتمل للآثار ( أرباح، خسائر )

3 - فترة الانتظار التي لدى المؤسسة ( هامش الأمان من أجل التصرف ) قبل وقوع الصدمة.

واستنتج من خلال ذلك أن المعلومة الإستراتيجية الاستباقية ذات محتوى ينعكس في خمسة أبعاد أساسية هي:

- 1 - إدراك الفرصة المتاحة أو التهديد،
- 2 - تحديد مصدر الفرصة أو التهديد ،
- 3 - أهمية الفرصة و التهديد: الطبيعة، التاريخ، التوتر..... الخ،
- 4 - معرفة حل أو استجابة ممكنة،
- 5 - إمكانية حساب مزايا أو خسائر الإجابة الممكنة ( تكلفة الفرصة الضائعة).

تندرج الإشارات الضعيفة ضمن منطق للحذر واليقظة أكثر شمولية و أكثر توجهها نحو استحداث الفعل اتجاه البيئة. وهي تشكل العنصر المحوري لمسار اليقظة الإستراتيجية كمسار معلومات تتوجه به المؤسسة نحو الاستماع المسبق لبيئتها بهدف ابتكاري هو فتح منافذ حول الفرص والتقليل من المخاطر وعدم التأكد، يعتمد انتقاء واختيار الإشارات الضعيفة بدرجة كبيرة على حس الفضول والابتكار الذي يتمتع به الفرد المتيقظ في استقرائه واستقصائه لما يحدث في البيئة، كما أن تحليل الإشارات الضعيفة ومحاولة بناء معنى واضح لها تعتمد كفرضيات لسيناريوهات مستقبلية -الذي هو مهمة شبكة الخبراء- يقوم على منطق الاستنتاج والاستنباط المستمد من المعارف الضمنية التي لدى هؤلاء الأفراد كما سنراه فيما بعد.

تؤكد جل الأبحاث و الدراسات أن Ansoff هو أول من أدخل مصطلح الإشارات الضعيفة إلى المجال الإداري بالمقابل أكدت بعض الأبحاث الأخرى وجود بعض الدراسات التي أشارت إلى مفهوم الإشارات الضعيفة من قبل و إن كانت لم تستعمل هذه التسمية، فمن هذه الأبحاث نجد Pierre Massé سنة 1964 استعمل مصطلح الأحداث الحاملة للمستقبل<sup>(10)</sup> كما يعتبر Godet من أوائل الذين اهتموا بالاستشراف<sup>(11)</sup>.

لكن منذ 1975 Ansoff الذي استخدم مصطلح الإشارات الضعيفة لاستشعار المفاجآت الإستراتيجية المميزة للبيئة، ركز الباحثون على أهمية استخدام هذه الإشارات باعتبارها الوقود المحرك لليقظة الإستراتيجية، إلا أن مجمل هذه البحوث و الدراسات لا تكاد تحدد هذا المفهوم، بل هي في مجملها تصف طبيعة هذه الإشارات بل إن Ansoff بحد ذاته لم يحاول إعطاء مدلول هذه الإشارات إلا في 1990 عندما اعتبر إن هذه الإشارات مرتبطة بحالة من التطور و النمو المستقبلي في البيئة، لا تتوفر بخصوصها إلا معلومات جزئية في الوقت الحالي، و تحتاج المؤسسة أن تقدم إجابة سريعة لهذا التغيير و هذا يستدعي الحصول على معلومات تكميلية قبل أن يصبح تأثير هذا التغيير ملموسا على المؤسسة.

هذا يعني أن من طبيعة هذه الإشارات أن تثير انتباه المسيرين - الحساسين لها- و توجه حواسهم نحو استشعار أن شيئا ما سيحدث في البيئة، و من ثم ستثار لديهم حاجة للبحث عن معلومات أخرى تكميلية لمحاولة فهم أكثر تدقيقا و وضوحا لما قد يحدث.

وهنا أيضا نلاحظ أن طبيعة هذه المعلومات هو كونها موقفية أي أن نفس الإشارة قد تكون قوية أو ضعيفة من فرد لآخر، ذلك أنها ليست بيانات موضوعية عن البيئة ذات معنى أولي وإنما تحتاج أن يكون لها معنى عن طريق ميكانيزم خاص للترجمة.

هذا الاختلاف ناتج عن كون الفرد يخزن و ينشأ معنى للإشارات التي يتلقاها حسب مزاجه، نواياه، مشروعه، المؤسسة التي ينتمي إليها و البيئة التي تنشط فيها، ذاكرته، و معارفه السابقة و الضمنية.

توصف الإشارات الضعيفة بكونها معلومات غير منتظرة، غير متكررة، غير مألوفة، و يمكن أن لا ينتبه إليها. (M.Fason, sans date) وهي مرتبطة بالزمن بمعنى أن مدلولها ومعناها يزداد عبر الزمن لتصبح بذلك إشارات إنذار مبكرة. الجدول رقم (2) يلخص أهم ما تتصف به هذه الإشارات من خصائص.

الجدول (2): خصائص الإشارات الضعيفة

| الخاصية                   | التعليق                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استباقية                  | الإشارات الضعيفة مرتبطة بأحداث مستقبلية يمكن أن تؤثر على المؤسسة، توضح للمسيرين التصرفات (أو ردود الأفعال) الممكنة، بشكل مسبق، إلا أنها بالمقابل، ليس لديها معنى إذا أخذت بمعزل عن الإشارات الأخرى، و يصعب بالتالي ربطها مع القرار المزمع اتخاذه |
| كيفية                     | الإشارات الضعيفة ليست أرقاما يمكن أن تسجل أو تخزن كقاعدة للنماذج التنبؤية الإحصائية، فهي مرتبطة بأحداث مستقبلية محتملة الحدوث.                                                                                                                   |
| غامضة                     | الإشارات الضعيفة ليست أكيدة و واضحة، و هي صعبة الفهم و يمكن أن تترجم وفق عدة حالات ممكنة، و هذا يجعلها تنصف بالغموض و يعقد من عملية رصدها و التقاطها.                                                                                            |
| مجزأة                     | تظهر الإشارات الضعيفة في شكل معلومات جزئية يتم تجميعها من طرف أفراد اليقظة - كل معلومة جزئية ليس لديها معنى بحد ذاتها، و إنما طريقة تجميع هذه الجزئيات هو الذي سيعطى لها معنى حول الأحداث المراد استباقها                                        |
| غير اعتيادية و غير منتظرة | الإشارات الضعيفة ليست معلومات متكررة و جارية (12)، و ليس لها شكل متجانس فهي قد تكون صورة، تعليق، حملة ثم إنشائها مقال في جريدة... الخ.                                                                                                           |
| تمييزها صعب               | عادة ما توصف الإشارات الضعيفة فإنها غارقة ضمن كم هائل من المعلومات (التشويش) و هو ما يجعل المسير لا ينتبه لها بسهولة، فهي إذن مرتبطة بمستوى إدراك الفرد بحد ذاته.                                                                                |

المصدر: من انجاز الباحثة (13)

هذه الخصائص المميزة للإشارات الضعيفة تحول دون اهتمام المسيرين بها، و هو ما بينته بعض الدراسات في هذا المجال على عينة من المؤسسات و مراكز البحث و التطوير في أوروبا حول ضرورة الاعتماد على هذه الإشارات التي تشكل معلومات استباقية لاستشعار الفرص و التهديدات، حيث أوضحت نتائج هذه الدراسة أن 67% من المؤسسات و 62% من مراكز البحث و التطوير يرون أن ذلك ضروري إلا أن المهمة جد صعبة، هذا من جهة و من جهة أخرى أظهرت هذه الدراسة ثلاث مستويات من وعي و إدراك المسيرين هي كما يلي<sup>(14)</sup>:

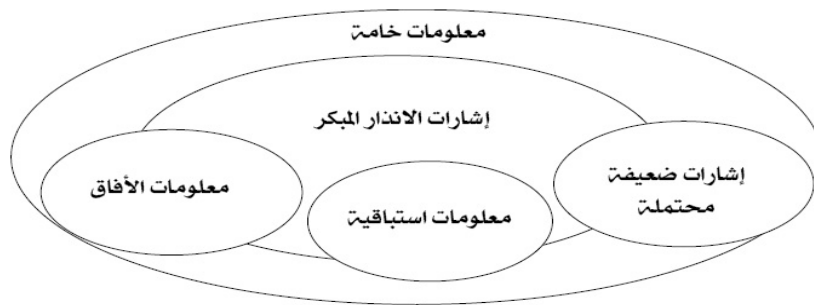
- عدد محدود من المسيرين يجدون ان الاستباق غير ضروري و بالتالي لا أهمية للإشارات الضعيفة،
- أغلبية المسيرين يرون الاستباق ضرورة إلا أنهم يجدون صعوبة في تطبيق ذلك نظرا لثلاث عوامل أساسية هي: البيئة المضطربة، الكم الهائل من المعلومات المتاحة، و ضغط الوقت،
- عدد محدود من المسيرين يفسرون عدم اهتمامهم بالإشارات الضعيفة بقلّة الوسائل و الأدوات الملائمة و المساعدة على رصد هذه الإشارات التقاطها، ترجمتها، و تفسيرها.

إن الإشكالية التي تطرحها هذه الإشارات هو الضعف الذي تتسم به، بينما نجد أن المسير عادة ما يعبر عن حاجاته من المعلومات بأنه بحاجة إلى إشارات قوية يستند إليها في اتخاذ قراراته: صفة الضعف إذن غامضة و مبهمّة لدى المسير الذي لا يستطيع إدراك هذه الإشارات لأنه يقرن الضعف بعدم الأهمية في حين أن هذه الإشارات التي تبدو ضعيفة في شكلها، و كيفية الحصول عليها إلا أنها قوية في معناها لأنها قد تدل على النوايا و الاستعدادات المستقبلية للأعوان الخارجين (منافسين، زبائن، موردين...) و قد تشكل بالتالي إشارات إنذار مبكرة حول تغييرات جذرية مستقبلية جد محتملة، و هنا أيضا لا بد من التمييز بين الإشارات الضعيفة و إشارات الإنذار المبكرة حيث أن:

- كل إشارة ضعيفة لا تعني بالضرورة إشارة إنذار مبكرة، فمثلا لجوء المنافس إلى خبير في سياسة الاتصال تشكل إشارة ضعيفة إلا أنها لا تعبر بالضرورة عن تغير سيحدث مستقبلا،
- إشارة إنذار مبكرة لا تعني بالضرورة أنها إشارة ضعيفة فقد تكون إشارة قوية مثل عقد شراكة في مجال البحث و التطوير الذي يعلن عنه في وسائل الإعلام مثلا .

الشكل(5) يوضح هذا الفرق و يعطي صورة حول هذه الإشارات الضعيفة ضمن مجموع المعلومات المتاحة لدى المؤسسة و التي أشرنا إلى تصنيفاتها سابقا.

الشكل(5):الإشارات الضعيفة في البيئة



## ثانيا: محاولة تحليل واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفطال

### 1. البيئة التنافسية لمؤسسة نفطال

تنشط مؤسسة نفطال في قطاع المنتجات البترولية (الوقود، غاز البترول المميع GPL، الزيوت، الزفت، المنتجات الخاصة) التي شهدت سوقها تغيرات و تحولات عميقة خاصة فيما يخص السوق الخلفية لها و التي من أهمها:

- هوامش ربح قائمة أساسا على الأسعار و ليس الإبداع التكنولوجي.
- الحاجة إلى الاستثمار لاحترام المعايير و القواعد البيئية.
- تطور المنتجات و خدمات بترولية جديدة (non- fuel) و المنتجات البديلة ( الطاقة المتجددة: الشمس)
- الاتجاه المتزايد نحو نمط التوزيع الممتد (flux- tendus) و ما يترتب عنه من تخفيض للمخزونات...الخ.
- هذه التحولات انعكست على السوق الوطنية للمنتجات البترولية و أدت إلى إعادة تشكيلها السوق الوطنية تحت تأثير العوامل الأساسية التالية :
- البيئة التكنولوجية وتطورها كاستجابة لمتطلبات السوق ورغبات الزبائن خاصة فيما يخص المنتجات المطابقة للمواصفات الدولية المحافظة على البيئة،
- البيئة القانونية التي تطورت في الجزائر ففي إطار العولمة والانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة تم تحرير تخزين وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى الأمر 435\_97 المؤرخ بتاريخ 17\_11\_1997 وتلته سلسلة من القوانين الأخرى انتهت بالقانون رقم 05\_7 المؤرخ بتاريخ: 28\_04\_2005 والخاص بالمحروقات، وفي مجال التنمية المستدامة والحفاظ على البيئة كذلك تم إصدار عدة قوانين ومراسيم منها : المرسوم التنفيذي رقم 90\_78 المؤرخ في 27\_02\_1990 الخاص بدراسة الآثار على البيئة. المرسوم رقم 06\_198 الخاص بالهيئات الخاصة بحماية البيئة، القانون رقم 03-10 المؤرخ بتاريخ 19 جويلية 2003 الخاص بحماية البيئة
- تطور نمو الطلب العالمي نتيجة لظهور الدول الناشئة كالبرازيل، الهند ، الصين ،
- الظروف البيئية وازدياد الاهتمام بالتنمية المستدامة والتركيز على المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة خاصة بعد مؤتمر Kyoto 1997 والذي وقعت الجزائر عليه\_ وما انبثق عنه من قوانين ولوائح تحد من حدة التلوث وتركز على الإجراءات والمنتجات الصناعية المحافظة على البيئة .

- كل هذه العوامل ساهمت في إيجاد عدم توازن هيكلي في السوق الوطنية بين العرض والطلب المحلي مما أوجب ضرورة اللجوء إلى الاستيراد إضافة إلى ما أتاحتها هذه الظروف من دخول للمؤسسات الأجنبية العالمية مثل TOTAL, SHELL, MICHELIN... ووضع مؤسسة نفطال في مواجهة بيئة تنافسية جديدة. من هذا المنطلق شهدت نفطال دخول منافسين محليين ودوليين

إلى سوقها منذ عام 1999 على مستوى كل نشاطاتها مما أدى إلى تراجع حصتها السوقية كما توضحه أرقام الجدول (3)

### الجدول (3): تراجع حصة نفطال في السوق

| المنتجات   | حصة نفطال في السوق |      |      |      | الاتجاه العام |
|------------|--------------------|------|------|------|---------------|
|            | 2006               | 2007 | 2008 | 2009 |               |
| الزفت      | 79%                | 77%  | 73%  | 55%  | ↘             |
| الزيوت     | 59%                | 55%  | 50%  | 52%  | ↘             |
| العجلات    | 8%                 | 7%   | 5%   | 5%   | ↘             |
| وقود الأرض | 7,98 %             | 97%  | 95%  | 95%  | ↘             |
| GPL        | 92%                | 88%  | 82%  | 85%  | ↘             |

المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الوثائق الداخلية للمؤسسة

ارتسمت إذن معالم سوق جديدة لا تمثل فيها نفطال الاحتكار -الذي ظلت تمارسه منذ نشأتها (1987) إلى غاية التسعينات حيث عرفت سوقها تحريراً بمقتضى الأمر رقم 97-435 هذه الحرية زادت اتساعاً بمقتضى الأمر رقم 89-4 المؤرخ في 22\_03\_2004 والذي يسمح لكل شخص طبيعي أو معنوي مزاولاً نشاط تصنيع الزيوت، ثم تلاه القانون الخاص بالمحروقات لسنة 2005 والذي تمت مراجعته سنة 2006 حيث أصبحت كغيرها من المؤسسات مجرد متعامل من المتعاملين والأعوان الآخرين في سوق باتت أكثر ديناميكية وتنافسية ومشكلة أساساً من:

- نفطال التي تقوم بتخزين وتوزيع المنتجات البترولية، تتمون من مؤسسة نفتاك Naftec التي تعتبر المورد الرئيسي - وهذا في حدود 90% والباقي تستورده .

- Naftec تهتم بالإنتاج والتوزيع للمنتجات البترولية عن طريق موزعين محليين معتمدين .

- الموزعون والمعبئون المحليون وهي مؤسسات خاصة تتمون من Naftec مثل Petroser و Mixoil

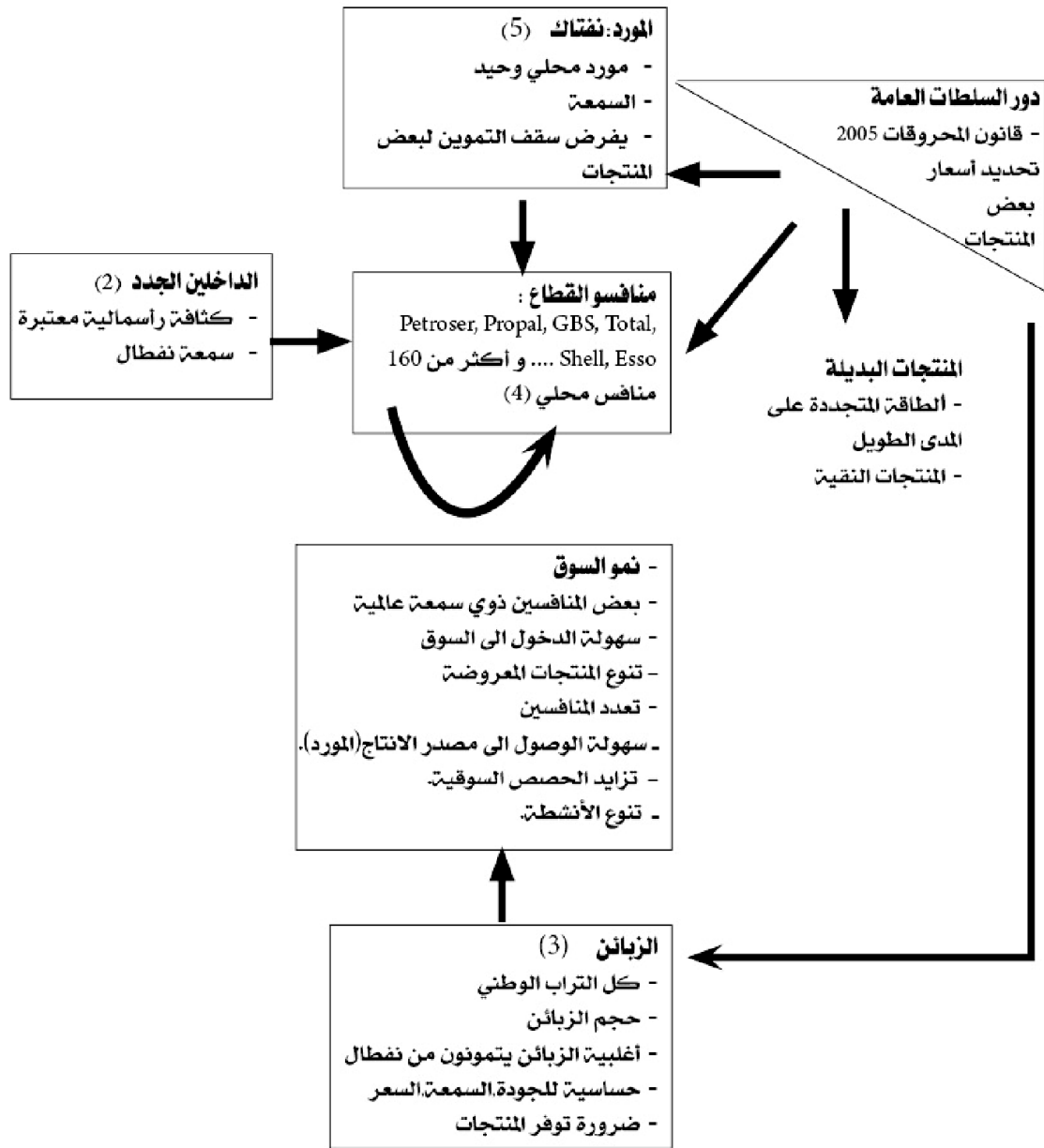
- المنافسون الآخرون ومن أهمهم :

- ESSO, TOTAL LUB, SHEL في تخزين وتوزيع الزيوت

- TOTAL BITUME, ETRHB, IGBS تشكيل وتوزيع الزفت .

- (MICHELIN , BRIDGESTONE , GLOBAL AXIX) في تخزين وتوزيع العجلات.

الشكل (6): قوى المنافسة في سوق نضطال



المصدر: من إعداد الباحثة انطلاقاً من الوثائق الداخلية للمؤسسة

هذه التحولات التي عرفتها البيئة الخارجية لمؤسسة نضطال استوجبت اعتماد وسائل وأساليب تسييرية لمحاولة التحكم وإدارة علاقتها بها، ولقد شكلت اليقظة الإستراتيجية أحد هذه الأساليب التي اعتمدتها المؤسسة في هذا المجال. و هو ما سنحاول دراسته فيما يتبقى من صفحات هذا اليقظة الإستراتيجية.

## 2. تنظيم جهاز اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نפטال و سيرورته العملية

إن إبراز الواقع التنظيمي لليقظة الإستراتيجية على مستوى مؤسسة نפטال يقودنا إلى استعراض الأهداف و الخطوط العريضة لإدخالها في المؤسسة ابتداء و هذا بتحليل القرار SD\_825 الذي يعتبر اللبنة الأساسية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي. حيث حددت أهدافها كما يلي:

- الانفتاح نحو البيئة الخارجية.
- الاستشعار المسبق لأهم التوجهات العامة في البيئة.
- تقييم مختلف التغيرات التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة.
- تحديد الفرص والتهديدات.
- التكيف مع البيئة الخارجية والمساهمة في إنشاء وتكوين هذه البيئة.
- توفير المعلومات الاستباقية التي تستجيب لمتطلبات مختلف هياكل المؤسسة من المعلومات : الإدارة العامة، فروع النشاط، الهياكل الوظيفية، الهياكل المركزية، الهياكل العملية من أجل اتخاذ قرارات فعالة تخص المؤسسة في المستقبل .

ركزت هذه الأهداف على ضرورة فهم المؤسسة لطبيعة البيئة التي أصبحت تواجهها، وهذا عن طريق فهم التوجهات العامة لتغيرات البيئة للتكيف معها بالدرجة الأولى، بتوفير معلومات تستجيب لمتطلبات مختلف هياكلها وفروع أنشطتها ( التعبير عن حاجات المعلومات ).

الدراسات والأبحاث تؤكد أن الخطوة الأولى أو الهدف الأولي لليقظة الإستراتيجية يتطابق تماما مع ما سطرته المؤسسة، بالمقابل فإن المتخصصين في مجال اليقظة الإستراتيجية يؤكدون أن أحد عوامل النجاح الأساسية لتطبيقها في المؤسسة هو اختيار مجال أو فرع نشاط محدد كمرحلة أولى تجريبية وبعدها تعميم المسار لكل فروع أنشطة المؤسسة، و ما نجده واضحا من خلال هذا القرار هو التأكيد على شمولية التطبيق لكل الفروع، وهذا يؤكد صعوبة المهمة وتعقدها في آن واحد و لعل هذا من أسباب فشل التطبيق الفعلي في المؤسسة . و لقد حدد ذات القرار المشار إليه أعلاه أن تنتظم اليقظة الإستراتيجية في شكل مجلس لقيادة المشروع على مستوى المديرية التنفيذية للتخطيط والإستراتيجية يضم قائد المشروع ومنشطي مسار اليقظة وثلاث خلايا على مستوى الفروع تضم مختلف المتقظين (17) وهذا وفق الشكل رقم (7)

الشكل (7):التصور التنظيمي لليقظة الإستراتيجية في نפטال



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

كما تمثلت الخطوات الأولى للتطبيق في تركيز الاهتمام على اليقظة التنافسية ابتداء كمصلحة تابعة لدائرة الاستشراف و اليقظة ليتحول إلى مشروع اليقظة الاستراتيجية سنة 2005، و لعل الحاجة المتزايدة لخدمات هذا النشاط أو تأثير الواقع دفعت المسؤولين إلى إنشاء دائرة خاصة باليقظة الإستراتيجية ابتداء من مارس 2010. هذا من حيث التصور النظري أما من الجانب التطبيقي فإننا سنحاول شرح الخطوات التنفيذية المعتمدة و من ثم تقديم حوصلة للإجراءات العملية الموافقة لها

#### أ. الخطة التنفيذية

انطلاقاً من الأهداف التي سطرته المؤسسة لليقظة الإستراتيجية و التي ذكرناها سابقاً تم تحديد خطة العمل التنفيذية لتطبيق اليقظة الإستراتيجية استناداً إلى المعيار الفرنسي (AFNOR XP X50\_053)

حيث تضمنت هاته الخطة المحاور التالية:

- إجراءات التحسيس بهدف التعريف باليقظة الإستراتيجية، تحدياتها من أجل تجنيد أفراد المؤسسة من أجل الاهتمام بالمعلومات الإستراتيجية، تمس هاته الإجراءات كل مستويات المؤسسة حيث تم عقد ندوة تحسيسية في هذا الإطار في 2007/06/27.

- تحديد مختلف الأطراف الفاعلة في المسار وهم :

- قائد المسار: مهمته هي السهر على تشغيل وتفعيل مسار اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة، إعداد حوامل المعلومات، الاهتمام بالتكوين، أي أن مهمته الأساسية هي بعث روح اليقظة في المؤسسة، وهو دور شبيه بالمنشط.

- المنشط أو المنشطين: ويتم تعيينهم من طرف الإدارة العامة مثلهم مثل قائد المسار، مهمتهم هي تفعيل المسار والعمل على إيصال حاجات متخذي القرار من المعلومات المعبر عنها إلى المراسلين أو المتقظين وإعادة توزيع المعلومات المجمعة والمحللة لهم.

- المتقظين أو المراسلين : وهم الأفراد الذين يتم اختيارهم من طرف القائد والمنشطين لقيام بمهمة جمع المعلومات وإيصالها لشبكة الخبراء المكلفة بتحليل هذه المعلومات. اختار هؤلاء الأفراد يتم بناء على توفر مجموعة من المعايير مثل التمتع بحس الفضول اتجاه فهم تغيرات البيئة والتحديات الجالية للمؤسسة، التمتع بروح التلخيص، رد الفعل والابتكار، ينقسم هؤلاء المتقظين إلى متقظين دائمين مهمتهم الأساسية هي اليقظة، ومتقظين ظرفيين مهمتهم يقومون بمهام اليقظة من خلال أنشطتهم المختلفة المرتبطة بالميدان من خلال علاقتهم بالزبائن المنافسين.

- شبكة الخبراء: وهي مجموعة من المتخصصين في مجال نشاطهم، يهتمون بعملية تحليل المعلومات المجمعة والملتقطة جماعياً، وهذا للحصول على معلومات مضافة.

#### ب. الإجراءات العملية:

ارتكزت هذه الإجراءات العملية على محورين أساسيين هما:

- التكوين : ويتمحور بالنسبة لمختلف الأطراف الفاعلة في مسار اليقظة بالشكل التالي:
- تعميق المعارف من أجل ضمان التطبيق الفعلي لمسار اليقظة بالنسبة للمنشطين.
- التعريف والتحكم ببعض الوسائل والأدوات والطرق المتاحة والخاصة بتحليل مثل طريقة Puzzle، bibliometrie، scientometrie، sémantique بالنسبة لشبكة الخبراء
- التدريب على استعمال الوثائق الضرورية لإيصال المعلومات (بطاقة الرصد ) وتنمية حس الفضول اتجاه الأحداث بالنسبة للمتيقظين وهذا لتفعيل اليقظة الميدانية .
- من هذا المنطلق تم تكوين 20 إطارا سنة 2006 على مستوى ISGP
- تحديد الموارد الضرورية : أثمرت الخطة العملية المعتمدة إلى إنشاء يقظة وثائقية، ويقظة على الانترنت.
- بالنسبة لليقظة الوثائقية حددت مصادر معلوماتها ب :
- الجرائد: كالوطن ، Horizon، Le Matin، Liberté ...
- المجلات والدوريات: GPL actualité (فصلية)، petrostrategie (أسبوعية)، pétrole et gaz info (1/2 فصلية)، petroleum intelligence weekly (أسبوعية)
- وكلف بها ثلاث إدارات في المؤسسة على أن يتم تفعيل أدائهم بإشراف مراكز التوثيق الأربعة في هذه العملية. وهذا بهدف الوصول إلى تخصيص قارئ لكل وثيقة.
- أما فيما يخص اليقظة على مستوى الانترنت فقد حددت المصادر التالية :
- book mark GPL
- book mark bitume
- book mark lubrifiants
- هذه المعلومات التي تجمع يتم نشرها باستعمال :
- الإنذارات في حالة المعلومات الطارئة والإستراتيجية
- كشف اليقظة للتعريف بالأحداث اليومية.
- تقرير اليقظة لتلخيص معلومات خاصة بمحور أو موضوع ما بناء على طلب الهياكل.
- النظرة التحليلية لهذا المسار الذي اعتمد على مستوى المؤسسة تسمح لنا بتسجيل الملاحظات التالية:
- رغم أن القرار يستعمل مصطلح المسار للدلالة على مراحل اليقظة من جمع المعلومات، تحليلها ونشرها إلا أننا نلاحظ عدم تفصيله لكيفية عمل هذا المسار، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن المرجعية التي اعتمدت هي تطبيق المعيار AFNOR XP X50\_053 والذي يعتبر معيار قاعدي ينظر إلى اليقظة كمجموعة من المراحل وفق نموذج خطي أكثر منه مسار متكامل يعتمد حلقات

## التعديل والتصحيح ،

- التداخل والتشابه بين مهام قائد المسار والمنشطين،

- عدم الإشارة إلى أسلوب تحليل المعلومات فيما يخص مهمة شبكة الخبراء ولا لعملية تحليل المعلومات إلا في حدود إمكانيات وآفاق التكوين على بعض الأدوات في هذا المجال كـ Puzzle

- عدم الإشارة إلى مرحلة الاستهداف كمرحلة أساسية لتحديد الجزء الأولي من البيئة لمراقبته.

- عدم الإشارة إلى الإشارات الضعيفة والتركيز على الحاجات المعبر عنها من طرف الهياكل والإدارات المختلفة، مع عدم الإشارة إلى منهجية إحصاء وجرد هاته الحاجات وتتبعها ،

- في إطار البحث عن المعلومات فإن النموذج يركز على استعمال مصطلح جمع المعلومات في حين أن مصطلح المطاردة أكثر تعبيراً عن عملية جمع معلومات اليقظة الإستراتيجية حيث أن المتيقظ لا ينتظر وصول المعلومة إليه وإنما هو الذي يجتهد في إيجاد هذه المعلومة وإبرازها في الكثير من الأحيان ،

- عدم الإشارة إلى الدور الذي قد تلعبه تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تفعيل وتسهيل سيرورة وتدقيق معلومات اليقظة خاصة فيما تتيحه من حلول متكاملة ( DIGIMIND مثلاً أو KABCROWL )

- التركيز على الرؤية على المدى الزمني القصير والمتوسط وليس الطويل مع عدم الإشارة إلى ضرورة التحسيس المستمر لضمان تعبئة وتجنيد كل الأطراف وكل أفراد المؤسسة لتفعيل المسار.

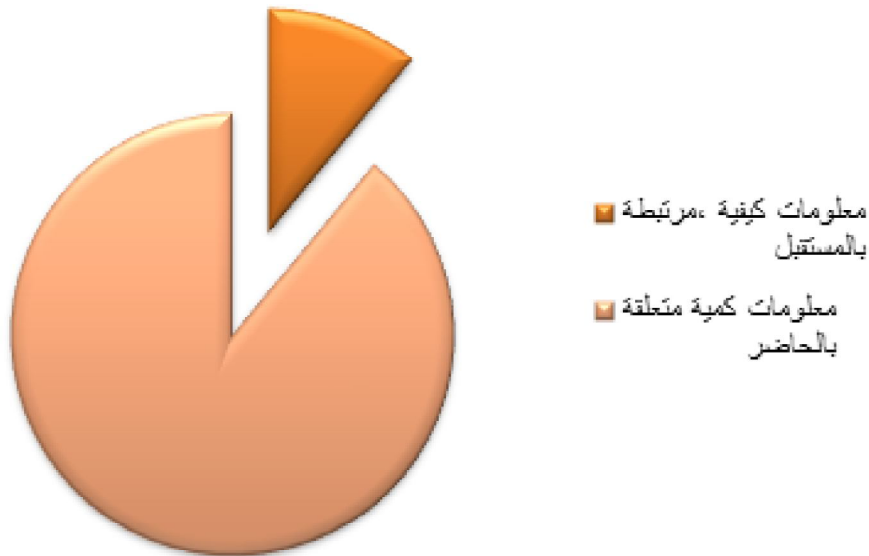
- بعد هذا التحليل لمسار اليقظة الإستراتيجية فإننا سنحاول الآن شرح و تحليل طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها اليقظة الإستراتيجية في مؤسسة نفضال.

### 3. معلومات اليقظة الإستراتيجية في نفضال

إن فهم خصائص المعلومات التي تجمعها مؤسسة نفضال في إطار ممارستها لنشاط اليقظة الإستراتيجية يستوجب تحليل بعض الإجابات المتحصل عليها من إدارات المؤسسة و الاستشهاد أيضاً بأراء المسيرين المعبر عنها في إطار مختلف المقابلات التي قمنا بها . في البداية حاولنا معرفة رأي المسيرين في مدى أهمية تجميع المعلومات الخارجية فكانت الإجابات المتحصل عليها تؤكد في 60 % منها أن البيئة الداخلية أصعب للفهم من البيئة الخارجية ، في حين يرى 40 % منهم أن فهم تغيرات البيئة الخارجية أصعب لما قد تحمله من مفاجآت غير قابلة للتنبؤ . حاولنا تفسير هذا التباين فوجدنا بعض الأبحاث و الدراسات في هذا المجال تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة و السلوك اتجاه البيئة الخارجية و طبيعة ممارسة اليقظة الإستراتيجية و من ثم طبيعة المعلومات المجمعة \_ ( رويح ،دراسة كويتية ،ص15) و هو ما لمسناه على مستوى المؤسسة فبعض المسيرين لا يزال يعتبر أن التغيرات التي تحدث في البيئة لا تشكل أي خطر بالنسبة للمؤسسة التي لا تزال تعيش في الواقع مرحلة الاحتكار و الحماية من طرف الدولة .من هذا المنطلق كانت الإجابات المتحصل عليها فيما يخص خصائص المعلومات المجمعة مؤكدة لهذا الاستنتاج .حيث أظهرت النتائج كما يبينه الشكل ( 8 ) أن 11 % فقط من المعلومات المجمعة كيفية ذات علاقة

بالمستقبل، في حين أن 89 % من المعلومات المجمعة هي معلومات كمية مرتبطة بالحاضر.

الشكل (8): المعلومات المجمعة في نفضال



المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على تحليل الإجابات المحصل عليها من المقابلات

هذا فيما يخص طبيعة المعلومات المجمعة بشكل عام، أما فيما يخص الإشارات الضعيفة تحديداً فلقد حاولنا أولاً فهم مدى إدراك المستجوبين لمفهوم الإشارات الضعيفة من خلال طرح السؤال التالي:

هل يمكن لمعلومات البيئة الخارجية أن توصف بكونها إشارات ضعيفة؟ الإجابات التي حصلنا عليها أكدت عدم درايتها بمصطلح الإشارات الضعيفة مع وجود بعض الإجابات (في حدود 1 %) ربط إمكانية وجود هذه الإشارات إذا ارتبطت المعلومات بالإبداع والتغيرات التكنولوجية. كما عبر أغلب المسيرين المستجوبين أن ما يهتمون به هو الإشارات القوية وليست الضعيفة والتي ترتبط بالمعلومات الكمية التي يجمعونها.

كما أكدت الاجابات كلها صعوبة استشعار واكتشاف هذه الاشارات في حالة وجودها، من جهة أخرى وبالرغم من هذا الوضع الذي يوحي بعدم وجود اشارات ضعيفة في بيئة نفضال، و من منطلق أن التسميات قد تكون غير معروفة بينما الممارسة موجودة، حاولنا عبر الحوارات والمقابلات التي أجريناها اكتشاف قدرة المسيرين والمتيقظين بالدرجة الأولى على اكتشاف بعض من هذه الاشارات خلال عملهم اليومي، فأثار انتباهنا ثلاث معلومات نعتبرها اشارات ضعيفة التقطها المتيقظون عبر صفحات الجرائد وبعض المواقع التي يستخدمونها إلا أنها اعتبرت في أغلبها اشاعات دون اللجوء إلى محاولة تحليلها وتكثيفها لتدل على ما قد سيحدث في البيئة من تغيرات تؤثر على المؤسسة. هذه الاشارات هي:

– إمكانية صدور قانون يمنع نوع من الزفت المضر بالبيئة وهو النوع Cut-back

- مؤسسة Total تريد انجاز 100 محطة لتوزيع الوقود في الجزائر

- مؤسسة Shell تريد التركيز على مهنتها الأساسية و تتخلى عن انشطتها الثانوية في بلدان المغرب العربي.

وهي في نظرنا اشارات ضعيفة تنبؤ بما قد يحدث من تغيرات في البيئة التنافسية لنفطال سواء من حيث التشريعات او شدة المنافسة خاصة و أن المؤسستين المذكورتين حصدتا على تقدم كبير في حصصها السوقية كما اوضحناه سابقا، فهي بالتالي اشارات جديرة بالاهتمام .

## الخاتمة

ركزت هذه الدراسة على إبراز الدور الذي قد تلعبه اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات موجه نحو البيئة الخارجية و كجهاز للإنذار المبكر يجلب اهتمام المسيرين و انتباههم نحو انتهاز الفرص و تفادي التهديدات بما يسمح بالتصرف المناسب في الوقت لأنها تمتلك هامشا من أجل التصرف قبل الآخرين بفهم كيفية تحول الإشارات الضعيفة للبيئة إلى معلومات للإنذار المبكر، و أيضا باعتبار أن هذه الإشارات تشكل بالنسبة لها قوة محركة تدفعها للفعل المسبق و الريادي. حيث تتحول اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة من مجرد وسيلة لتجميع المعلومات إلى أسلوب تسييري متكامل موجه نحو إدارة المستقبل.

كما حاولنا ان نعرض بالتحليل لواقع ممارسة ذلك على مستوى مؤسسة نفطال ،و أوضحنا أنه بالرغم من وجود نشاط اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة بشكل رسمي و تطور هيئته من مجرد مصلحة إلى دائرة إلا أن الممارسة اليومية جعلت منه نشاطا روتينيا إعلاميا و تثقيفيا أكثر منه نشاطا للإنذار والاستعداد و التوقع و بناء سيناريوهات للمستقبل،ذلك أن جهاز اليقظة لدى المؤسسة موجه نحو الحاضر، المعلومات الكمية و المدى الزمني القصير الذي يلجأ إليه المسير عند الحاجة فقط( حدوث مشكلة ما) و هذا ما يعكس عدم قدرة هذا الجهاز على تحقيق الأسبقية.

## الإحالات والمراجع

1 - مع ملاحظة امتداد حقل المراقبة ليشمل كل متغيرات البيئة الخارجية و أيضا عمليات حماية المعلومات و عمليات التأثير و الضغط في إطار مصطلح الذكاء الاقتصادي

2- Hermel.L (2007) veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor. P15.

3- Blanco S., Fason M. et Lesca H., developing capabilities to create collective intelligence within organizations ,journal of competitive intelligence and management volume 1 n°1 spring 2003, P11;13

4- [www.veillestrategique.org](http://www.veillestrategique.org) Consulté le 13/2011/3/

5 - لا يتسع المجال لذكر تفاصيلها في صفحات هذه الدراسة.

6 - لا بد من الإشارة أيضا إلى وجود اختلافات في تسمية مختلف الأعوان، ليس هناك مجال لذكرها

7 - و هو التقسيم الذي تبناه Henri Dou 1995 بحيث تعتبر المعلومة الرسمية معلومة مدونة في حوامل ورقية أو معلوماتية بينما تكون المعلومات غير الرسمية غير مدونة في الغالب و تستدعي التجميع و التحليل لفهمها.

8 - هو نفس التقسيم الذي تتبناه AFNOR

9- Lesca N. et Fason M., (2006) veille anticipative :une autre approche de l'intelligence économique,

ed lavoisier. P113 ;118.

10- Faits porteurs d'avenir.

11- Future bearing facts.

12 - المعلومات الجارية هي المعلومات المستعملة بشكل اعتيادي و هي تتميز بالدقة أكيدة، مألوقة، واضحة، ذات حوامل رسمية، توترها نظامي.

13 - بالاعتماد على المصدرين السابقين.

14- Blanco S. et Lesca N., weak signals to anticipative information, in search of time ; ISODA Italy.

15- [www.mem\\_algeria.org](http://www.mem_algeria.org) \_ ( consulté le 11/2011/10/)

16 -و لكن بقي هذا التصور حيز الأوراق فقط و لم يعرف التجسيد إلى يومنا هذا المصادر:

1. Baumard P(1996), prospective à l'usage du manager, Hitec édition

2. Bloch A(1996., L>intelligence économique, édition Economica

3. Blanco S., Fason M. et Lesca H., developing capabilities to create collective intelligence within organizations ,journal of competitive intelligence and management volume 1 n°1 spring 2003

4. Blanco S. et Lesca N., weak signals to anticipative information, in search of time ; ISODA Italy

5. Casagrande A., Lesca H., comment collecter les signaux faibles potentiels pour rendre praticable la veille anticipative , colloque VSST 2010.

6. Chouk- Kamoun S. (2008), veille stratégique comment amorcer le processus ,centre de publication universitaire

7. Cohen C., Intelligence économique et performance, mesurer l'efficacité de l'IES et son impact sur la performance, vie et science économique n°1741/ 2007, 175-

8. Dou H., (1995), Veille technologique et compétitive, Ed Dunod, Paris

9. Hermel.L (2007)veille stratégique et intelligence économique, ed Afnor

10. Jakobiak F(2006), l'intelligence économique : la comprendre l'implanter et l'utiliser, ed organisation

11. Larrat, impact d'un processus d'Ie sur la stratégie 2eme assise d'intelligence économique Alger 2008

12. Lesca H., (2003), Veille stratégique : la méthode LE.Scanning.

13. Lesca H., gouvernance d'une organisation prévoir ou anticiper ? revue des sciences de gestion n°231232- mai-aout 2008.

14. Lesca N. et Fason M, (2006)veille anticipative :une autre approche de l'intelligence économique,ed lavoisier

15. Maryselle, (2006) stratégie des PME et intelligence économique

16. Revelli C., (2000).intelligence stratégique sur Internet, éd Dunod