

البحث عن المعلومة الحيوية في المؤسسة:
مهمة الخلية أم النظام؟

أ. / خياط إيمان *

Abstract:

Dans cet article, nous essayons d'émettre un avis concernant une problématique abordée de manière sommaire et éparpillée dans grand nombre de références traitant d'intelligence stratégique. La problématique citée concerne la structure à laquelle sera confiée la mission de recherche de l'information liée à *l'environnement externe*, et vitale dans la prise de décision stratégique.

Mots clés: Information, Intelligence, Prospective, Signal faible, Système.

ملخص:

نحاول في هذه الورقة إبداء رأي حول إشكالية مطروحة بصفة موجزة ومتناثرة في أغلب المراجع المتمحورة حول الذكاء الاستراتيجي. وتتعلق هذه الإشكالية بالهيكلية التي توكل إليها مهمة البحث عن المعلومة المتعلقة بالبيئة الخارجية، والحيوية في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: معلومة، الذكاء، الاستشراف، الإشارة الضعيفة، النظام.

* أستاذة مساعدة ﴿أ﴾ - جامعة الجزائر 3

1099

«البحث عن المعلومة الحيوية في المؤسسة: مهمة الخلية أم النظام؟»

أ. / خياط إيمان *

مخطط المقال:

مقدمة

1) الذكاء الموجّه والذكاء غير الموجّه

1-1) الذكاء الموجّه

2-1) الذكاء غير الموجّه

2) جدوى المعلومة

1-2) مطاردة المعلومة

2-2) أشكال المعلومة الحيوية

خاتمة

مقدمة:

تتطور المؤسسات اليوم في ظلّ اقتصاد المعرفة، ففي حين يقوم الاقتصاد الكلاسيكي على ثلاث أصول أساسية متمثلة في الأرض، العمالة ورأس المال. فإنّ الاقتصاد الجديد يقوم على أصل حاسم ألا وهو المعلومة، والذي فرضته جملة من المعطيات التي يشكّل مجموعها النموذج الحالي للبيئة الخارجية للمؤسسة؛ هذا حيث تتميز البيئة الخارجية بالابتكار المستمر والذي نتج عنه تقلصا زمنيا واضحا في دورة حياة المنتجات، كذلك تتميز بالتعقيد والذي مفاده تعدد الأطراف التي تتعلق بها قرارات المؤسسة من منافسة، شركاء، مقررّين حكوميين...، وهو تعدد تزيد من حدّته ظروف العولمة وانفتاح الأسواق، نضيف إلى ذلك تميّزها بعدم الاستقرار كنتاج للتغيّر في السلوكات التي تتخذها الأطراف المذكورة.

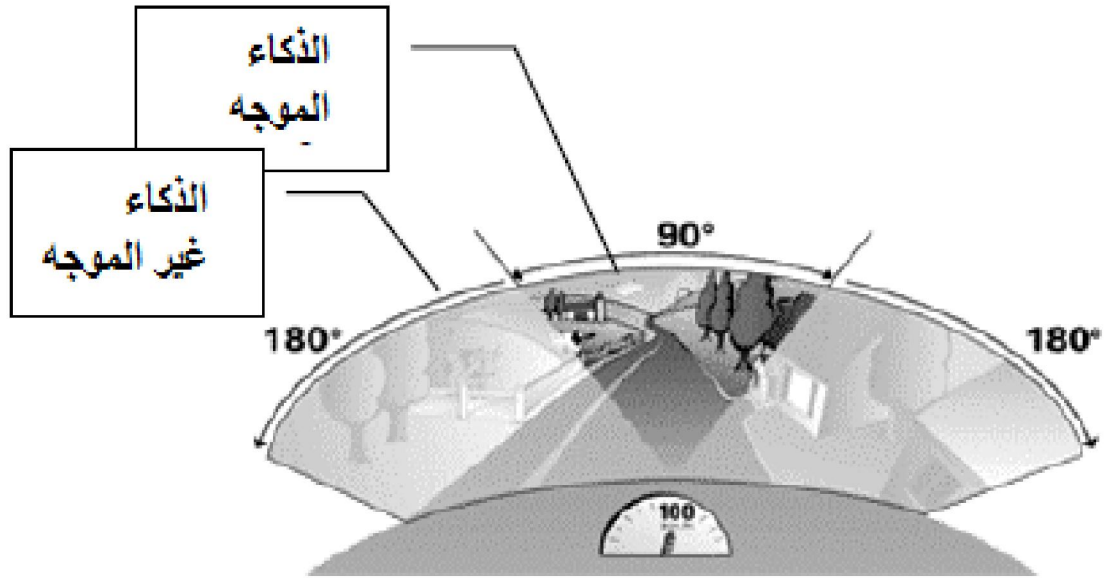
وعليه، ينقلنا مفهوم البيئة المعقّدة أو المتغيّرة إلى مفهوم البيئة المضطربة التي تتعدد فيها المفاجآت الإستراتيجية، بما يجعل بقاء المؤسسة مرهونا بمدى قدرتها على استباق سلوك كلّ من هذه الأطراف من جهة، ومدى قدرتها على إحداث التغيير هي الأخرى من جهة ثانية. من هذا المنطلق فقد أصبحت الإشكالية في المؤسسات تتجاوز التنظيم الذي يفعل العملية الإنتاجية إلى التنظيم الذي يفعل الاستماع إلى المحيط بشكل يسمح برصد المعلومة الحيوية التي تتركز عليها قرارات المؤسسة قبل فوات الأوان ومرور قطار التغيير.

ومنه، تكون إشكالية البحث: هل يمكن حصر الهيكلة المسؤولة عن البحث عن المعلومة المجدية في وحدة تنظيمية متخصصة أو يجب فتحها لتشمل النظام المتمثل في المؤسسة؟

(1) الذكاء الموجّه والذكاء غير الموجّه:

يُميّز العديد من الباحثين في الذكاء بين منهجين متكاملين للبحث عن المعلومة على النحو الموضح أدناه:

الشكل 01 - الذكاء الموجّه والذكاء غير الموجّه



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- HERMET Laurent, «Maîtriser et pratiquer la veille stratégique», AFNOR, Paris, 2001, p. 18 ;
- MARTINET Bruno & MARTI Yves-Michel, «L'Intelligence Economique: Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information», Organisation, Paris, 2001, p. 29.

1-1) الذكاء الموجه*:

وهو ذكاء هادف، يركّز على محاور بحث محددة. وقد تمّ تطوير هذا النوع من الذكاء قياساً على "رادار المطاردة"، حيث أنّ هذا الأخير جهاز ينشط على مساحة محدودة، ويسلط كلّ قوة تركيزه على الشيء الذي يُطلب منه رصده.

يرتكز هذا الذكاء على العوامل المفتاحية للنجاح¹ وهي كما يدل عليها اسمها، تلك العوامل المحددة لنجاح المؤسسة؛ حيث تعتبر ترجمة لفرضية متمثلة في أنّ النجاح في قطاع معين يقوم على صيغة إستراتيجية متكونة من عدد محدود من المتغيرات التي يتمّ التركيز عليها².

يعود ظهور مفهوم العوامل المفتاحية للنجاح هذه، إلى سنة 1961 بنشر Business Harvard Review دراسة لـ Daniel موضوعها عدم توافق نظم المعلومات والإدارة؛ إذ في حين عرفت المؤسسات تغييراً معتبراً ناتجاً لعوامل رئيسية ثلاث - بعد الحرب العالمية الثانية - النمو القوي، التنويع ودولية الأسواق، بقيت نظم المعلومات ساكنة؛ بيد أنّه بالإضافة إلى المعلومة المتعلقة بمتغيرات كمية والتي كانت تأخذها بعين الاعتبار نظم معلومات الحين، ظهرت الحاجة إلى معلومة متعلقة بمتغيرات نوعية من الضروري أخذها بعين الاعتبار. ومن هنا، وصل المفكر إلى أنّه على المؤسسة أن تحدّد بين النوعين المذكورين، متغيرات النجاح (Success Factors) التي يكون عددها من خمسة إلى ستة، من شأنها تشكيل ميزة تنافسية، ويرتكز عليها نظام الذكاء الموجه³.

لتقريب الفكرة لذهن القارئ، نذكر أنّه بالنسبة لقطاع المطاعم، هناك عموماً خمس عوامل مفتاحية للنجاح يمكن تلخيصها في الموقع، العلاقة بين الجودة والسعر، الإطار، الاستقبال، وسرعة الخدمة. نضيف إليها عاملاً حاسماً في كافة القطاعات حالياً ألا وهو "الصورة"، والتي يمكن اعتبارها العامل المفتاحي للنجاح "الثابت" والمُشترك بين كافة المؤسسات أياً كان نشاطها. ذلك أنّ الصورة والتي يتمّ استهدافها بعمليات التضييل من أخطر مناطق الهجوم على المؤسسة، وفي آن واحد هي من أفضل عوامل الدفاع عنها بحيث تلعب دوراً هاماً في إفشال عمليات زعزعة الاستقرار التي قد تتعرض إليها من قبل منافسيها. كما أنّها من أهمّ العوامل المُسهّلة لنجاح عمليات التأثير التي قد تقودها في محيطها. لذا فإنّ المؤسسة بحاجة إلى تتبّع وبصفة مُستمرة حالة صورتها في بيئتها الخارجية فضلاً عن العوامل الأخرى ذات العلاقة المباشرة بنشاطها⁴.

* Intelligence orientée.

نضيف أنه لمزيد من الدقة في البحث، يمكن أن تسقط المؤسسة مفهوم العوامل المفتاحية للنجاح على مختلف أنشطتها ليصبح بذلك منطق الذكاء الموجّه هو ترجمة التوجّهات الإستراتيجية للمؤسسة في شكل محاور نمو. للتوضيح نفرض أنه من محاور نمو إحدى المؤسسات الإفريقية، تسويق أحد منتجاتها في بلد أوروبي، في هذه الحالة مراعاة جملة من العوامل الثقافية*. المالية والاقتصادية (أسعار الصرف، القدرة الشرائية...)، السياسية والقانونية (الاستقرار، الاتفاقيات الدولية) التي ستمثل مفاتيح لنجاحها.

نفهم ممّا سلف من تحليل، أنه من شأن تحديد العوامل المفتاحية للنجاح، إذن، أن يُسفر على التساؤل التالي: "من هم الممثلون من المحيط (حاليون أو محتملون)، الذين من شأنهم التأثير على العوامل هذه؟" التقاطع بين العوامل والممثلين، يولد "محاور بحث" التي ستتفرع إلى أسئلة ثانوية مشار إليها ب المؤشرات (indicateurs) أو المواضيع (thèmes)، والتي ستقوم المؤسسة بمتابعتها، فعلى سبيل البيان لو كان محور البحث الجودة لدى أحد المنافسين فإن المؤشرات التي سيتمّ تتبعها هي: المواد الأولية، الآلات الإنتاجية، الموردون، الطرق الإنتاجية، العوامل التنظيمية⁵.

علما أنه لا يكفي للمؤسسة أن تُجري التقاطع بينها وبين كلّ من ممثلي بيئتها الخارجية فحسب، وإنما عليها كذلك إجراء التقاطع بين هؤلاء، أي إدراك طبيعة العلاقات الحالية والمُحتملة التي تربط بينهم. ولذلك عليها أن تقوم بالبحث عن المعلومة التي تُجيب عن السؤال: "من يفعل ماذا؟ مع من؟ وكيف؟" كذلك عليها بالبحث عن المعلومة التي من شأنها "وصف كلّ منهم" (information de profil) وذلك للتمكّن من تحديد الغايات المشتركة⁶ التي يكون من شأنها تمثيل "احتمال تقارب" (Potentiel de convergence) بينهم .

هذا بيد أن المؤسسة موجودة أمام مفارقة، فمن جهة هي عاجزة، نظرا لمحدودية رشادتها، عن توقع كلّ حدث قد يطرأ في محيطها ويؤثر عليها للتركيز عليه، ومن جهة ثانية بقاؤها يتحدد بمراقبتها لمحيطها ورصدها لـ "كلّ" حدث يؤثر عليها، من هنا كانت الحاجة إلى نوع ثانٍ من اليقظة تتمثل في الذكاء غير الموجّه.

* كالتحكم في اللغة، وهنا نذكر على سبيل البيان فشل تسويق السيارة الأمريكية NOVA في إسبانيا كون أنّ *no* باللغة الإسبانية تعني "لا تسير... ارجع إلى:"

DECAUDIN Jean Marc. «La Communication Marketing: concepts, techniques, stratégies». Economica (2^e éd). Paris: 1999, P.200.

1-2) الذكاء غير الموجّه*:

وهو ذكاء يتمّ يومياً، يمثل بحثاً دون هدف مُحدّد، وهو يعبرّ على أنّه لا بدّ على المؤسسة أن تكون في استماع دائم لمحيطها. وقد تمّ تطوير هذا النوع من الذكاء قياساً على "رادار اليقظة" وهو جهاز يلفّ على مدار 360 ° وبصفة مستمرة، دوره الإنذار، فمهما كان الاتجاه الذي يبرز منه الشيء غير العادي وعلى نحو غير متوقّع -، فإنّه يتمّ الكشف عنه.

تتمثل الغاية من الذكاء غير الموجه في توسيع حقل رؤية المؤسسة بما يسمح لها باكتشاف فرص جديدة في المحيط واقتناصها، وكذا الكشف عن التهديدات التي قد تواجهها. يمكن ذكر غاية أخرى تتمثل في تطوير القدرة على التماثل أو القياس، أي "القدرة على إخراج حالة معينة من إطارها لإيجاد تطبيق لها في إطار آخر"⁷. وعلى سبيل الإيضاح، نذكر حالة مؤسسة Unilever التي استطاعت تطوير مواد تجميل محافظة على رطوبة البشرة، عقب وقوعها على براءات اختراع خاصة بصناعة مادة المرغرين، علماً أنّ المنتجات المذكورة كانت تصنع على أساس مكّون من الشمع آنذاك.

كذلك، ما تجدر الإشارة إليه هو أنّه من الممكن أن يكون الذكاء غير الموجه في إطار الذكاء الموجّه نفسه من خلال تطوير ما يسمّى بالاستفادة من الصدفة (Serendipity) والمتمثلة في القدرة على إيجاد الشيء في إطار البحث عن شيء آخر كاكشاف Colomb للقارة الأمريكية في إطار بحثه عن طريق جديد إلى الهند⁸. ومن هنا، نستخلص كذلك أنّه يمكن اعتبار المعلومة المرصودة من خلال الذكاء غير الموجه منطلقاً للذكاء الموجّه، الذي سيكون من شأنه التعمّق في البحث عن المعلومة المكملّة للمعلومة المرصودة.

هذا علماً أنّ رصد المعلومة المتعلقة بهذا الذكاء، تتمّ عن طريق مُطالعة الصحف، فحص قواعد المُعطيات، زيارة المُنتديات، حضور المؤتمرات... وعن طريق الاحتكاكات والملاحظات التي تملأ الحياة اليومية للفرد.

* Intelligence tous azimuts.

يُسمّى كذلك بـ "الذكاء المَبْنِيّ للمجهول" (Intelligence Passive)

(2) جدوى المعلومة:

لبيان جدوى المعلومة نعتمد على التسلسل التالي: البحث في أسلوب مطاردة المعلومة ثم التطرق لأشكال المعلومة الحيوية في حد ذاتها.

(1-2) مطاردة المعلومة:

من خلال المنهج الموضح في العنصر السابق، يمكننا استنباط أنّ مطاردة المعلومة ستكون مهمة فئتين من الموارد البشرية:

- المحترفون في مطاردة المعلومة*:

يصنّف محترفي الذكاء في ثلاث مهن:

(أ) الموثّق المكتبي:

هذه المهنة ليست جديدة في المؤسسة، الجديد في الأمر هو التأكيد على أهميتها في الذكاء إلى درجة الإشارة إليها في بعض المراجع بـ "الموثّقين الجدد"، وفي أخرى بـ "الموثّقين المتحوّلين" أو "المحترفون في المعلومة والتوثيق المكتبي". ذلك أنّه جرت العادة أن تُربط المهنة بالعمل المكتبي أي حصر عمل "الموثّق التقليدي" في مهمة توفير المراجع اللازمة (كتب، مجلات، تقارير...) لمختلف أفراد المؤسسة، غير أنّ المهنة تطوّرت بتطور احتياجات المؤسسة من المعلومة وتطور تكنولوجيات الإعلام والاتصال والمعلوماتية الوثائقية ليمتدّ بذلك عمل الموثّق من إدارة الوثائق إلى إدارة محتواها⁹.

* ترجمة للمصطلحات المستخدمة:

- الموثّق المكتبي: Le Documentaliste
- الموثّقون الجدد: les nouveaux documentalistes
- الموثّقون المتحوّلون: les documentalistes convertis
- المحترفون في المعلومة والتوثيق المكتبي:
- Professionnels de l'information et de la documentation
- المعلوماتية الوثائقية: Informatique documentaire
- مدير المعارف: Knowledge Manager

ب) مدير المعارف (Knowledge Manager):

تعرف إدارة المعارف على أنها السيرورة التي تسمح بتسيير المعارف المتواجدة داخل المؤسسة¹⁰.

ويُعرف مدير المعارف على أنه:

- "خبير في التكنولوجيات المعلوماتية، دوما يقظ، قادر على تسيير مخازن المعرفة في مؤسسته، مساعدة المحتاجين إلى المعلومة على التعبير عن احتياجاتهم وكذا مساعدتهم في الوصول إلى المعلومة المتاحة"¹¹؛
- و"مُستشار قد يكون من خارج المؤسسة، وظيفته إجراء مقابلات مع كفاءات المؤسسة بما يسمح بنقل ما تيسر من معارفهم من الشكل الضمني إلى الشكل الصريح، هيكلتها وتقاسمها"¹².

من الجدير أن نذكر عند هذا المستوى من التحليل، أنه ليس من الضروري أن تتعلق الكفاءات المرصودة بالنشاط المباشر للمورد البشري في المؤسسة، فعلى المؤسسة أن تقوم بإدراك أن هناك مواهب تنام في الملفات الخاصة بمواردها البشرية، وينصب قائمة لها ك: من يتكلم الهندية، من يتراأس جمعية ثقافية أو رياضية... وذلك لرصد الأفراد المرشحين مثلا للإجابة عن سؤال قد يتبادر إليها في يوم من الأيام أو لمساعدتها في تكوين علاقة مع كفاءة أخرى من خارجها وتحتاج إليها...¹³.

وعليه، نستخلص إذن أن إدارة المعارف من الأهمية التي نلخصها في:

- اجتتاب ركود المعلومة التي يحتاج إليها متخذ القرار داخل المؤسسة نفسها في حين يعمد هذا الأخيرة إلى البحث عنها في مصادر خارجية؛
- ورصد الكفاءات المرشحة للإجابة عن الأسئلة التي تُواجه المؤسسة في وقت من الأوقات، أو للاتصال بكفاءات أخرى من خارج المؤسسة وتحتاج إليها هذه الأخيرة.

ج) المحترفون في الاستخبار:

هي فئة شائعة في الولايات المتحدة الأمريكية ومحدودة في دول العالم الأخرى. وهي ممثلة بمتقاعدي الاستخبار الحكومي الأمريكي (C.I.A.* أو غيرها)، الذين تقوم المؤسسات بتوظيفهم ليختصوا في الذكاء وذلك بمقتضى تكوينهم الذي يجعل منهم محترفين في إنشاء والمحافظة على شبكة من العلاقات غير الرسمية مع مصادر مختلفة للمعلومة، وكذا اتصافهم بالرزانة والكتمان¹⁴. لذا فكثيرا ما يُكلفون بمسؤولية الذكاء التنافسي. هذا غير أنه إلى جانب ما ذكرنا لهؤلاء الممثلين من احترافية في الاستخبار إلا أنه ما يمكن أن يُعاب عليهم هو أنه

* من مطاردي المعلومة التكنولوجية (Tech-Scout)، مُمثلين بمجموعة من المهندسين من مصلحة البحث والتطوير، مهمتهم تتمثل في مطاردة المعلومة التكنولوجية على الانترنت خاصة أو غيرها عموما وتقديم أفكار جديدة للمؤسسة بغرض الابتكار.

يقابل تحكّمهم في تقنيات هذا الأخير - الاستخبار -، ضعف درايتهم باهتمامات المؤسسة ومجالات نشاطها، بالإضافة إلى ذلك فإنّ أصلهم المهني يعطى نظرة سيئة عنهم، حيث تبقى التقنيات التي يستعملونها في البحث عن المعلومة مشكوك فيها ومشبوهة بالتجسس.

- المطاردون التلقائيون للمعلومة:

وهم أشخاص لم يبدأ مسارهم في المؤسسة في مجال الذكاء ولكنهم وصلوا إلى ممارسته سواء بصفة رسمية أو غير رسمية. وفي هذا الإطار نجد:

أ) المطاردون الرسميون:

- وهم أشخاص يكلفون رسميا بالبحث عن المعلومة، لا لكفاءتهم في مجال إدارة هذه الأخيرة أو في مجال الاستخبار كما تمّ بيانه أعلاه وأنما بمقتضى كفاءاتهم في مجال نشاط معيّن، مسارهم المهني، أو موقعهم في المؤسسة وهنا نذكر على سبيل البيان لا الحصر:
- مهندس تقني يُنصّب في مركز التوثيق المكتبي لتكملة الكفاءات المكتبية في البحث لدى الموثّق بكفاءات تقنية¹⁵؛
- أشخاص يكلفون بجمع المعلومة في مجال معيّن في وقت من الأوقات: كحالة المؤسسة التي تنوي إدراج مادة أولية جديدة في منتجاتها والتي تكلف أحد المهندسين داخلها بالاستخبار عن جدوى ذلك لدى أخصائيين في المجال (باحثون في مراكز تقوم المؤسسة برصدها مثلا أو يساعدها المهندس المعني في رصدها أو ينتمي إليها أصلا) وذلك كون أنهم يتكلّمون نفس اللغة التقنية ممّا يمثل ربحاً في الوقت¹⁶؛
- أفراد من المؤسسة أثبتوا كفاءاتهم في مجال معيّن، يُمنحون رسميا وقتا وميزانية معينة من أجل البحث*؛
- والأشخاص الذين يشغلون المناصب الحدودية بين المؤسسة وبينتها الخارجية (رجال البيع، رجال الشراء...).

ب) المطاردون غير الرسميون:

يمكن تلخيص السيورة التي من المفروض أن يتّبعها اتخاذ القرار في المؤسسة في الحالة التالية: يبدأ الأمر بموظف يسمع من أحد علاقاته الشخصية في مناسبة ما، أنّ مُنتج المؤسسة التي يعمل بها كان ليكون أفضل لو أُجري عليه تغيير يذكره. يرى الموظف أنّ

* من مطاردي المعلومة التكنولوجية (Tech-Scout)، مُمثّلين بمجموعة من المهندسين من مصلحة البحث والتطوير، مهمتهم تتمثل في مطاردة المعلومة التكنولوجية على الانترنت خاصّة أو غيرها عموما وتقديم أفكار جديدة للمؤسسة بغرض الابتكار.

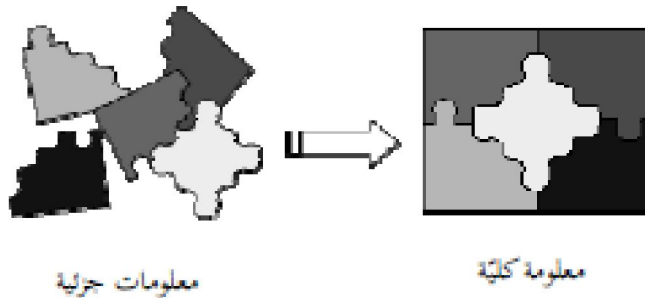
الاقتراح مثير للاهتمام وينقله إلى المسؤول عن المبيعات الذي ينقله إلى مدير التسويق الذي يذكره في مجلس الإدارة ليتحوّل إلى مشكل مطروح رسميا لأبد له من تحليل لاتخاذ قرار بشأنه وعليه يمكن أن نجزم أن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة قد تنطلق من أي نقطة داخل التنظيم. ويبقى على المؤسسة إذن إدراك ذلك واستغلاله بنشر رسائل بداخلها من الشكل: "إذا لاحظتم تصرفا غريبا لدى زبائننا، قوموا بإعلامنا؛ إذا سمعتم أو طالعتم شيئا يتعلق بمؤسستنا أو إحدى تكنولوجياتنا أو أحد منافسينا، قوموا بإعلامنا..."¹⁷.

2-2) أشكال المعلومة الحيوية:

إنّ المعلومة الحيوية لا تصل دائما إلى المؤسسة بالشكل الذي تحتاج إليه. بل ويدفعنا المنطق إلى القول أنّ الحصرية حالة جدّ شاذة، كون أنّ للمعلومة الحيوية من القيمة التي تجعلها معلومة جدّ محمّية بمعنى سوداء والرغبة في الحصول عليها مباشرة، تعنى في أغلب الأحيان المخاطرة في ارتكاب انحرافات أخلاقية وقانونية. ولذلك فمن ذكاء المؤسسة الانتباه إلى جملة من المعلومات الجزئية (micro-informations) التي بتجميعها تتحصل على المعلومة الكلية (macro-information).

وتعرف طريقة تجميع المعلومات الجزئية للحصول على المعلومة الكلية بطريقة Puzzle [اللغز] كونها تذكّر باللعبة المصوّرة في الشكل أدناه:

الشكل 02 - تجميع المعلومات - لعبة Puzzle



المصدر: من إعداد الباحثة تبعا لـ:

MARTINET Bruno & MARTI Yves-Michel, op.cit, p. 66.

علما أنّ عملية الحصول على المعلومات الجزئية هذه، ليست بالأمر الهين، بل تستلزم وقتا ومُطاردة مُستمرة للمعلومة وتجنيدا لكافة الممثلين المذكورين في العنصر السابق.

كذلك ما تجدر الإشارة إليه، هو ما نبّه إليه Drucker Peter في مؤلفه المحال إليه وفي الفصل الذي خصصه لمعالجة إشكالية الانتقال من المعلومة الخام إلى المعلومة ذات القيمة المضافة، حيث ذكر أنّ: "المعلومة الأكثر حيوية بالنسبة للمؤسسة لا تُورّد لها إلا في شكل أولى ومُجازف به"،¹⁸ وهو ما يتوافق مع مفهوم الإشارة الضعيفة.

– الإشارة الضعيفة – التفسير (l'interprétation):

يعتبر Ansoff Igor أول من تحدث عن الإشارة الضعيفة سنة 1975 ليركّز عليها في الثمانينيات من القرن العشرين، معرّفا إياها بأنّها: "تلك المعلومة التي من شأنها إحداث شعور لدى المسير بأنّ أمرا مهماً سوف يحصل في محيط المؤسسة. هذا الشعور قريب من الحدس [...] قبل الحصول على الإشارة الضعيفة من الممكن أن لا يكون المسير قد طلب أيّ معلومة حول الموضوع كون أنّ انتباهه لم يكن قد أثر بعد"¹⁹. ونرى أنّ المفكر ربط الإشارة الضعيفة بالحدس نظرا لما قد تتصف به من خصائص نلخصها في الجدول أدناه:

الجدول 01 – مميّزات الإشارة الضعيفة

الميزة	مفهومها
غير واضحة بشكل جيّد	معناه أنّ الإشارة الضعيفة غارقة بين جملة من المعلومات الأخرى غير المجدية، والتي من شأنها تشكيل تشويش يجعل الأغلبية الكبيرة من الأشخاص لا تتقبّله إلیها.
مُبهمة	معناه أنّها "لا تُحدّث" المُتعرّض إليها بصفة صريحة، لغياب علاقة سببية بديهية بينها وبين الحدث الذي تصبّ فيه. لذا فهي غير موحية.
غير مألوفة	وهو ما يجعل الانتباه إليها أمرا في مُنتهى الصعوبة، كونها غير مألوفة يجعلها غير مُنتظرة كذلك.
تبدو في ظاهرها عديمة الجدوى	لا يمكن لنفس المعلومة أن تُثير انتباه شخص مُعيّن دون أن يرى لها غيره من الأشخاص ومن نفس المحيط المهني أيّ أهمية. وهذا يعود إلى ما ذكرناه لها من إبهام
عابرة	بمعنى قد تتمثّل في كلمة، جملة، صورة، إحساس، انطباع... يمكن أن "تمرّ بسهولة بين أصابع" من قد تسقط في يده.

المصدر: LESCA Humbert & BLANCO Sylvie, «Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles». Congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002, p. 8

ما يُمكن استخلاصه من الجدول إذن، هو أنّ الإشارة الضعيفة معلومة من الصعب جدًّا الانتباه إليها واعطائها المعنى الذي يتوافق معها، كون أنّ ذلك يقوم على قدر كبير من الفطنة والذاتية اللتان تتلخصان في الحدس؛ وهو الشيء الذي جعل Simon Herbert، يعلن بصفة صريحة أنّ المُشكل الذي يواجه المؤسسة ليس ندرة المعلومة بحدّ ذاتها كون أنّنا في عصر يتميز بفائض من هذه الأخيرة كنتاج لانفجار استعمال تكنولوجيات المعلوماتية، بينما يتمثل المُشكل الحقيقي في "انتباه المورد البشري" بهذا فإنّ هذا "الانتباه" هو "المورد النادر"²⁰. ورغم أنّه ربط Ansoff Igor تفسير الإشارة الضعيفة بحدس المُسيّر إلا أنّه بلغة علميّة يُشار إلى هذه العملية بمُصطلح "الاستشراف" الذي يتجاوز الحدس الفردي²¹.

- الاستشراف:

الاستشراف (Prospective) كلمة طرحها لأول مرّة الفيلسوف الفرنسي Berger Gaston* وذلك في إطار تفكيره حول الزمن والفعل، حيث عمّد إلى بيان الفرق بين الاسترجاع (Rétrospective) والاستشراف، معرّفًا المفهوم الأول بأنّه "النشاط الفكري الموجّه نحو الماضي" والثاني أنّه "النشاط الفكري الموجّه نحو المستقبل"، والفرق بينهما هو الفعل (l'action): ذلك أنّه لا يمكننا الاسترجاع سوى من إلقاء نظرة على الماضي دون أن يكون بوسعنا تغييره، في حين يتيح الاستشراف حقلاً من الإمكانيات لأفعال قد تتمّ في المستقبل²². نستشفّ إذن من مفهوم الاستشراف - كما تمّ بيانه - أنّ هذا الأخير لن يتبع إجراءات رسمية مُسبقة الضبط تؤدي إلى الوصول إلى المعنى، وأنّما سيعتمد على الإبداع والقدرة على التنبؤ المُمثّلين بالإدراك (cognition) لدى الفرد، حيث يتشكل هذا الأخير من مجموع الوظائف التي ينطوي عليها الفكر البشري والتي من شأنها أن تسمح له ببناء صور عمليّة عن الواقع بشكل يقود الأفعال، ومن جملة هذه الوظائف، نذكر: الذاكرة، الاستدلال، الإحساس، التعلم... وهي وظائف تستعمل حسب الحالة والحاجة، كلّ بدرجة أكبر أو أقلّ في تفسير الإشارة الضعيفة المنتقاة وذلك في سيرورة استكشافية (heuristique) ارتدادية بين مختلف الوظائف المذكورة، تتسم بدرجة من التعقيد، تحليلها يتطلب قدرًا معتبرًا من الكفاءة والإطلاع وقد يجرّنا إلى التوغل إلى مناطق تقع خارج نطاق اشكاليّتنا، لذا نكتفي بذكرها وتوجيه القارئ إلى بعض المفكرين في المجال، ينصح بهم²³ Lesca Humbert.

* BERGER Gaston (1896-1960) فيلسوف ورجل أعمال فرنسي (ترأس مؤسسة لإنتاج الأسمدة)، شغل منصب وزير التعليم (1953-1960) وساهم في تطوير الجامعة الفرنسية - التي مُنح له فيها منبر لتدريس الاستشراف - وقد كانت من أهم إسهاماته: ابتكار وظيفة الأستاذ المساعد وإجبارية تكوين الطلبة في الطبّ داخل المستشفيات.

كذلك، هذا يتوافق وما ذكرناه في العنصر السابق عن Ansoff Igor الذي ركّز على وظيفة أساسية ألا وهي الحدس الذي سيتدخل في كافة الوظائف الأخرى باعتباره الأذن الثالثة للفرد والتي تمكّنه من الاستماع إلى إشارات من العادة أن يتم تجاهلها كالمشاعر والانطباعات. غير أنه يتميز الحدس بكونه يجعل في نهاية الأمر، الفرد الذي ينشأ داخله، جليّ التأكد والثقة (sur-confiance) في المعنى الذي يعطيه للشيء وهنا يكمن الخطر، حيث أنّ حالة التأكد هذه قد تؤدي إلى الإصرار على الخطأ. من هنا نصل إلى التعريف الثاني الذي أعطاه Berger Gaston للاستشراف والمتمثل في أنه: "النظر أبعد وأوسع"²⁴.

بالنظر أبعد يكون إذن باستباق التغيرات المستقبلية عن طريق إعطاء معنى للإشارات الضعيفة، ويبقى أوسع الذي يكون بـ:

- إعطاء عدّة معاني للإشارات المرصودة، أي تصوّر أكبر عدد ممكن من السيناريوهات المحتملة الحصول في المستقبل؛
- ويتمّ ذلك عن طريق التفاعل بين عدّة كفاءات، ممّا يجعل هناك تنقل من الذكاء الفردي إلى الذكاء الجماعي الذي يتوافق مع "الاستشراف الذي يُركّز على الاتصال بين عدّة معارف متكاملة بغرض التفكير في المستقبل"²⁵.

من هنا نعود إلى التركيز على أنّ فهم وتفسير المعلومة يستلزم تفاعل أحاسيس (sensibilités) ومعارف عدّة أشخاص، قد يشغلون عدّة مواقع في المؤسسة، وهو ما يُطرح في طريقة اللغز (Puzzle) السابقة التي يمكن إسقاطها من تجميع المعلومة إلى تفسيرها حيث تعتبر الإشارة الضعيفة معلومة مدخلية (information d'amorce) من شأنها إثارة قدرة الفرد على التصوّر، مُستخدما في ذلك معارف ضمنية مُعيّنة، التصريح بهذه المعارف وتركيبها مع معارف الآخرين يؤدي إلى خلق معارف جديدة من شأنها ملأ الفراغ حول الإشارة الضعيفة بصفة تجعل المعاني أو السيناريوهات الممكن استخلاصها أكثر شمولاً؛ بحيث أنّ هذه الأخيرة هي التي ستمثل المعارف الفاعلة (savoir/connaissances actionnables) التي انطلقا منها يتمّ اتخاذ القرار بتحريك المؤسسة في اتجاه معيّن²⁶.

خاتمة:

- ما يمكن استخلاصه من هذه الورقة هو أنّ البحث عن المعلومة الحيوية في المؤسسة لا يكون في وحدة تنظيمية متخصصة وإنما هو نشاط عابر لكافة الوحدات التنظيمية على جميع مستويات المؤسسة. هذا بحيث تتباين درجة تدخّل الممثلين المنتمين إلى هذه الوحدات بتباين الذكاء، إذ يمكن التوصل إلى النتائج التالية:
- **حالة الذكاء الموجّه:** يتمّ تكوين فرق تمثل "مشروعا" للبحث حول "المحاور" التي سلف لنا تفصيلها، وذلك بعد رصد الكفاءات [اعتمادا على الخريطة المُعدّة من قبل مُدير المعارف]، بما يتوافق مع خريطة المصادر اللازمة لمُطاردة المعلومة التي تحتاج إليها المؤسسة أو تفسيرها (الاستشراف)؛
 - **حالة الذكاء غير الموجّه:** يتمّ بصفة تلقائية ومُستمرّة في المؤسسة ومن قبل كافة الموارد البشرية؛
 - وتمّ التوفيق بين هذين النوعين من الذكاء من خلال التنظيم الذي يشجع انتقال المعلومة بين مختلف الوحدات التنظيمية للمؤسسة وكذا داخل هذه الوحدات، أخذا بذلك شكل هيكلية تنظيمية مُسطحة (structure plate)، مُتكوّنة من عدد محدود من المسيرين الذين يكونون في تفاعل مُستمرّ بينهم ومع نطاقات إشرافهم، وذلك دون اللجوء بشكل كبير إلى الوسائل الرسمية.
 - بيد أنّ هذه الحالة مثالية، قد يتيسر تطبيقها في المؤسسات الصغيرة أو الحديثة، في حين تكون مستعصية في المؤسسات الكبيرة نظرا لتاريخها وما قد تبلغه من حجم يؤدي إلى تكاثر المستويات التنظيمية مع صعوبة التخلص منها دون اندلاع صراع اجتماعي يهدد استقرارها.
- وعليه، فإنّ التغيير الحقيقي الذي لا بدّ أن تعمل عليه المؤسسة لن يستهدف التنظيم مباشرة بقدر ما سيستهدف النظام الذي يعدّ إشكالية ثقافية تقوم على العمل على تغيير الذهنيات، قصد الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، وعلى فكّ العزلة بين الوحدات التنظيمية مهما كان توزيعها وعددها. ويتحقّق ذلك عن طريق إتباع التوصيات التالية:
- تنظيم فرق التبادل الحرّ للأفكار: بين كل مسؤول ونطاق إشرافه؛
 - تنظيم حلقات الجودة: بين أعضاء مختلف الوحدات التنظيمية؛
 - وتنظيم حلقات القيادة: بين مسؤولي مختلف الوحدات التنظيمية؛
- علما أنّه في يومنا هذا، يمكن تنظيم هذه الحلقات بصفة آنية وليس دورية فقط، وذلك بالاستغلال الذكي لتكنولوجيات الإعلام والاتصال التي رفعت قيد الزمن والمكان عن المؤسسات حيث باتت توفر مساحات عديدة (forums) يتم فيها تبادل واستغلال المعلومة الحيوية بشكل جماعي ومُنسّق دون اللجوء إلى اجتماعات مملة، رسمية ومتكررة (réunionite) ومع الحفاظ على مرونة مطلقة في تحديد وقت التبادل الذي يبقى مفتوح ومكان التبادل الذي يصبح في كلّ مكان.

الهوامش والمراجع:

1 ارجع إلى:

- HERMET Laurent, «Maîtriser et pratiquer la veille stratégique», AFNOR, Paris, 2001, p. 20 ;

- JAKOBIAK François, «L'Intelligence Economique», Organisation, Paris, 2004, p.66.

2 HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel & ORSONI Jacques, «Management, Stratégie et Organisation», Vuibert (5^e ed), Paris, 2004, p. 106.

3 VERSTRAETE Thierry. «Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque, ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès "facteurs clés de succès"». Colloque de l'Association internationale de management stratégique, Montréal, 1997. pp. 1-2.

4 HELFER Jean-Pierre, KALIKA Michel & ORSONI Jacques, op.cit, p.106.

5 ارجع إلى:

- VERSTRAETE Thierry, op.cit, p.23.

- HERMET Laurent, op.cit, p. 19 ;

- JAKOBIAK François, op.cit, p.300.

6 MONGIN Pierre & TOGNINI Franck «Petit Manuel d'Intelligence Economique au quotidien». Dunod, Paris, 2006, p.117.

7 MARTINET Bruno & MARTI Yves-Michel, «L'Intelligence Economique: Comment donner de la valeur concurrentielle à l'information», Organisation, Paris, 2001, p. 28.

8 ibid, p. 27.

9 SUTTER Eric. «Intelligence Economique et management de l'information: les questions les plus fréquemment posées». Paris: Lavoisier, 2006, p.99.

MARTINET Bruno, MARTI Yves-Michel, op.cit, p.184.

10 GORIA Stéphane. «Knowledge Management et Intelligence Economique: deux notions aux passés proches et aux futurs complémentaires», In Revue ISDM (Information Science for Décision Making), n°27, 2006.

http://isdmaniv-tln.fr/PDF/isdm27/isdm27_IE&KM_Goria_06.pdf

11 VIDAL Francis, SAINTOYANT Pierre-Yves & MEILHAUD Jean, «Objectif Intranet, Enjeux et applications». Organisation, Paris, 1998, p.44.

12 MARCON Christian & MOINET Nicolas, «L'Intelligence Economique». Dunod, Paris, 2006, p. 22.

- 13 BESSON Bernard & POSSIN Jean-Claude, «Du Renseignement à l'Intelligence Economique». Dunod (2^{ed}), Paris, 2001, p.34.
- 14 BESSON Bernard, & POSSIN Jean-Claude, op.cit, p.171.
- 15 MARTINET Bruno & MARTI Yves-Michel, op.cit, p.186.
- 16 BESSON Bernard, & POSSIN Jean-Claude, op.cit, pp. 70-72, adapté
- 17 MINTZBERG Henry «Structure et dynamique des organisations», Organisation, France, 1996, pp. 78-79.
- 18 DRUCKER Peter. «Structures et changements: Balises pour un monde différent. » Village Mondial, Paris, 1996, p.104.
- 19 LESCA Humbert, BLANCO Sylvie. «Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles», Congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002.
- 20 AMABILE Serge. «Les systèmes de veille stratégique: des systèmes "pour comprendre c'est-à-dire pour faire" ? Propositions pour une re-conception: Eveiller, Partager, Inciter, Equilibrer». Colloque de l'Association internationale de management stratégique , Nice, 2008 , pp. 9-10.
- 21 ارجع إلى:
- QUENTIN Jean-Pierre. «Prospective: Signaux faibles et tendances lourdes», In Revue Technologie Internationales, n°88, Octobre 2002 ;
- ROUBELAT Fabrice. « Méthodologie prospective et recherche en management stratégique», Colloque de l'Association Internationale de management stratégique .Louvain-la-Neuve, 1998.
- 22 ROUBELAT Fabrice, op.cit, p.02
- 23 ارجع إلى:
- ARGYRIS C., «Single- loop and double-loop models in research on decision making», In Administrative Science Quarterly, Sptembre, vol. 21, n°3, 1976 ;
- WEICK K. E. «Sensemaking in organizations». London: Sage publications, 1995.
- 24 PEUGEOT-PETITMENGIN Claire, «L'intuition, un autre mode de cognition». Congrès européen de systémique, Rome, 1996, P.05.
- 25 ROUBELAT Fabrice, «Prospective et Processus de décision: le rôle des réseaux de prospective dans la stratégie d'entreprise», Colloque MCX: La décision en situation complexe, n.p. 1997. p.02.
- 26 LESCA Humbert & BLANCO Sylvie, «Contribution à la capacité d'anticipation des entreprises par la sensibilisation aux signaux faibles». Congrès international francophone sur la PME, Montréal, 2002, p. 208.