

اليقظة الاستراتيجية ودورها في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة (سوناتراك نموذجًا)

Strategic vigilance and its role in the decision-making process in the institution (Sonatrach as a model)

عبد القادر هدير	محمد غوالي
Hadirwata@hotmail.fr	Ghouali.mohamed@univ-alger3.dz
مخبر البحث التسويق بمدرسة الدراسات العليا التجارية/ جامعة الجزائر3 (الجزائر)	مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية/ جامعة الجزائر3 (الجزائر)

تاريخ القبول: 2022/06/04

تاريخ المراجعة: 2022/03/27

تاريخ التقديم: 2022/01/27

ملخص:

تعتبر المعلومة الإستراتيجية اليوم كمورد أساسي من طرف المؤسسات المتطورة في مواجهة العولمة والتسارع التكنولوجي، الذي خلق منافسة حادة في السوق. كما أن نظام اليقظة الإستراتيجية لا يسمح فقط باستغلال الفرص وتجنب التهديدات، وإنما يسعى إلى تحليل حركة الفعاليات الاقتصادية وتأمين الحماية لها وتحقيق مصالحها، ومنه يمكن القول بأن اليقظة الإستراتيجية لها دور كبير على اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بالاستراتيجي منها.

الكلمات المفتاحية:

اتخاذ القرارات، اليقظة الإستراتيجية، المعلومات، نظام اليقظة الإستراتيجية.

تصنيف JEL: D81، M39، D83.

Abstract :

Today, strategic information is considered an essential resource by advanced institutions in the face of globalization and technological acceleration, which has created severe competition in the market. The strategic vigilance system not only allows to exploit opportunities and avoid threats, but seeks to analyze the movement of economic activities, secure protection for them and achieve their interests, and from it can be said that strategic vigilance has a major role in making decisions, especially with regard to strategic ones.

Key Word:

Decision Making, Strategic Vigilance, Information, Strategic Vigilance System.

JEL Classification Codes: D81, M39, D83.

GHOUALI Mohamed , Algiers3, University , Algeria

HADIR Abdelkader , Algiers3, University , Algeria

تمهيد:

أصبح لزاما على المؤسسات الاقتصادية مسايرة نسق التكنولوجيات الحديثة للمعلومات والاتصال هذا المجال الذي يشهد تطورا متواصلا ويهدف إلى ضمان ديمومة المؤسسة ودعم قدرتها على مزاحمة المؤسسات الأجنبية التي تتميز بتنافسية متنامية.

لذا فالمؤسسة بحاجة إلى وضع نظام فعال لليقظة الإستراتيجية، يسمح لها بمتابعة، رصد ومراقبة سير العمل بها، وضبط علاقتها بالبيئة التي تنشط فيها خاصة ما تعلق بالمنافسين، من خلال معرفة الرائدین منهم في السوق، وتحديد نقاط قوتهم وضعفهم، أهدافهم، تطلعاتهم، توجهاتهم، سياساتهم واستراتيجياتهم. وكذا جمع المعلومات الخاصة بذلك ومعالجتها، وإيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار. مشكلة الدراسة:

إضافة إلى ما تطرقنا إليه في المقدمة، ظهرت عدة مواضيع حديثة وجوهرية في مجال العمل الإداري، والتي تتضمن مجابهة التحديات التي تواجهها المنظمات في بيئة الأعمال، وتسعى في ظلها لتحقيق الريادة والتميز، وتعد اليقظة الإستراتيجية من أهم هذه المواضيع، وقد أثرت هذه الأخيرة على وظائف المدير، إذ أن القدرة التي أتاحتها في جمع المعلومات وتحليلها وتقييمها وإيصالها ساعدت على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة محاولة الإجابة على تساؤل أساسي مفاده " ما هو دور معلومات اليقظة الإستراتيجية على اتخاذ القرارات في المؤسسة؟".

واختصارا فإن الطرح الأسئلة التالية يمكن أن يسهم في مشكلة البحث:

1. ما المقصود باليقظة الإستراتيجية وما هي مكوناتها ومراحلها؟
2. ما مفهوم عملية اتخاذ القرار؟ وما الفرق بينها وبين صناعة القرار؟
3. ما هو واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك؟

أهمية البحث :

يكتسي البحث أهميته من أهمية اليقظة الإستراتيجية واتخاذ القرار، حيث إن المؤسسات تسعى إلى استشراف المستقبل واكتشاف الفرص الممكن استغلالها والتهديدات الواجب تجنبها تريد أن تكون دائمة اليقظة، فإنه من الأفضل وضع نظام لليقظة الإستراتيجية يسهر على إدارته مجموعة من الأفراد المتخصصين مهمتهم الأولى هي مراقبة البيئة الخارجية وجمع المعلومات عنها وتحليلها واستغلالها في اتخاذ القرارات المناسبة.

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على مفهوم اليقظة الإستراتيجية وعلاقتها باتخاذ القرارات في المؤسسة، ومن ثم تحديد التعاريف والأهمية والأنواع، وفي الأخير فتطرقنا فيه إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للمحروقات.

المنهج المتبع

لمعالجة مشكلة البحث وتحليل مختلف أبعادها، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بفضل مراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع، وذلك من خلال المراجع والكتب، والدوريات المكتبية، والمواقع الملائمة على شبكة الانترنت، بالإضافة إلى النشرات والدراسات الصادرة عن هيئات رسمية.

أولاً: الإطار النظري لليقظة الإستراتيجية.

1. ماهية اليقظة الإستراتيجية.

1.1. مفهوم اليقظة:

فهي مشتقة من اللفظ اللاتيني *vigila* والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصاً على حماية مكان ما أو منطقة معينة والحفاظ عليها (Christine & Sauvannent, 2000, p. 27)، اليقظة تعني أن يكون الشخص على تيقظ - حالة الوعي والإحساس- وفي وضعية استقبال، وتلقي لكل ما يردده من محيطه من إشارات، أفعال وأقوال دون معرفة ما هي بالضبط، ومتى وأين تحدث (LESCA, 2003, p. 3).

وكذلك تعرف اليقظة على أنها: "عملية أو نشاط تمكن من مسانرة المستجدات بقصد الاستفادة منها بشكل مثالي باغتنام الفرص وفي الوقت نفسه مجابهة التحديات أو الأخطار المحدقة" (أوكيل، 2011، صفحة 291)

2.1. تعريف اليقظة الإستراتيجية: يمكن التطرق لبعض تعريفاتها فيما يلي:

يعرفها H.LESCA بأنها مجموعة من الأنشطة وتتألف من منهجية توقعية مدروسة تسمح بملاحظة وتحليل البيئة بالنشر الموجه للمعلومات المجمعمة واتخاذ القرارات المناسبة على ضوءها، والصفة الإستراتيجية لها تشير أنها متعلقة بالقرارات التي تنطوي على المستقبل البعيد خاصة ما تعلق بتغيرات محيطها السوسيو اقتصادي فهي تتميز بمظاهر تفسيرية وبنوية (Lesca,

<http://membre.lycos.fr/jeanlucmoya/veille%20lesca.doc., lycos>)

كما تعرف كذلك على أنها صحوّة تفرض الحاجة إلى وضع نموذج جديد في تسيير المعلومات المتعلقة بمفهوم الجودة، وليس مفهوم الكمية، فهي إذن سيرورة للمعلومات التطوعية تتمكن من خلالها المؤسسة من البحث عن المعلومات بتطور نشاط معين، أو معرفة، أو بيئة (al، 2007، صفحة 23).

3.1. أهمية اليقظة الإستراتيجية: ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي (نصيرة، 2014، صفحة 164).

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، والتخفيض من كلفته.

- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة ومتواصلة لبيئتها.

- تسمح بالتحذير والتنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.

- نعد وسيلة استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات والفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة ومن المنافسة في السوق.

4.1. خصائص اليقظة الإستراتيجية: تتحدد أهم المميزات المتعلقة باليقظة الإستراتيجية في النقاط التالية (فتيحة، 2018، صفحة 199):

- الإستراتيجية: تقدم اليقظة الإستراتيجية معلومات لا تتعلق بالعمليات الحالية والمتكررة فقط، وإنما كذلك تزود القرارات ذات الطابع المستقبلي وتطور المنظمة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية المتغيرة وكل ذلك يخدم مفهوم الإستراتيجية.

- التوقع المسبق: تتميز اليقظة بكشف التغيرات وتوقع أي شيء قد يحدث في المحيط الخاص بالمنظمة والمرتبط بالمستقبل، فالمعلومات المقدمة من طرف اليقظة هي معلومات خاصة بما قد يحدث في المستقبل.

- الإبداع: إن معلومات اليقظة الإستراتيجية تمثل إشارات إنذار مسبق، إذ أنها لا تصف الأحداث التي وقعت وبالتالي يمكن من خلالها صياغة فرضيات ورؤية إبداعية مسبقة.

- الطوعية (الإرادية): كون أن اليقظة الإستراتيجية تملك طابع إبداعيا يمكن أن يقتصر على مجرد رصد للبيئة، وهذا يفرض على أفراد المنظمة نشاطا ويقظة واسعين لأجل التقاط المعلومات الاستباقية.

- الذكاء الجماعي: اليقظة الإستراتيجية تتطلب الذكاء الجماعي، حيث يكون العمل الجماعي بوجود مجموعة من الأفراد في اتصال وتفاعل من أجل ملاحظة الإشارات في المحيط وإعطائها معنى محدد.

2. مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية: يمكن توضيح أهم مراحل اليقظة الإستراتيجية فيما يلي (شراف، 2016، الصفحات 277-278):

1.2. مرحلة البحث عن المعلومة:

تعتبر مرحلة البحث عن المعلومات المرحلة الأولى والأساسية في عملية اليقظة الإستراتيجية، ولهذا فإنها تحتاج تجنيد كافة الطاقات اللازمة لذلك. ولأن مجالات البحث عديدة وبغرض تفادي الضياع في الكم الهائل من المعلومات، فإن هذه المرحلة تتكون من عنصرين أساسيين وهما:

-الاستهداف: يقصد باستهداف اليقظة الإستراتيجية العملية التي يتم على أساسها تحديد الجزء من محيط المؤسسة الاقتصادية الذي يتم وضعه تحت الترصّد (المراقبة المسبقة) والذي يمثل أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وإمكانية تحديد المعلومات التي يجب جمعها. من خلال عملية الاستهداف يتم تحديد هدف اليقظة الإستراتيجية. والهدف هو النتيجة التي تتولد عن عملية الاستهداف، وهو عبارة عن وثيقة تحدد الجزء من بيئة المؤسسة الذي تريد أن تراقبه من خلال فريق اليقظة الإستراتيجية.

-تعقب وجمع المعلومات: هو العملية الإدارية (الطوعية) والتي بموجبها أعضاء المؤسسة أو وحدة من وحداتها يتحصلون على معلومات اليقظة الإستراتيجية. وهذا يتطلب بدل مجهودات للذهاب والتعرض لهذه المعلومات وتقصيها والبحث عنها، وحتى في بعض الأحيان تتم استئثارها. فالمعلومات لا يمكن أن تأتي من تلقاء نفسها. وبعد رصد المعلومات، المتعقبون مطالبون بتقديم هذه المعلومات بشكل مفهوم وجذاب للشخص المستلم (المستعمل).

2.2. مرحلة تحليل ومعالجة المعلومات:

قد يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تكتفي بترصد وتعقب المعلومات فقط، ولكن العملية لا تأخذ معنى إذا لم يتم تحليل وتفسير المعلومات التي تم رصدها. فكما هو معلوم فإن هذه المعلومات غالبا ما تكون على شكل إشارات ضعيفة أو معلومات مجزأة، أو غامضة، الخ، فهي تحتاج إلى معالجة كي تصبح ذات فائدة وقابلة للاستعمال من قبل أصحاب القرار. وتتكون هذه العملية من: صعود المعلومات، انتقاء المعلومات المعالجة والتحليل للمعلومات، تخزين المعلومات.

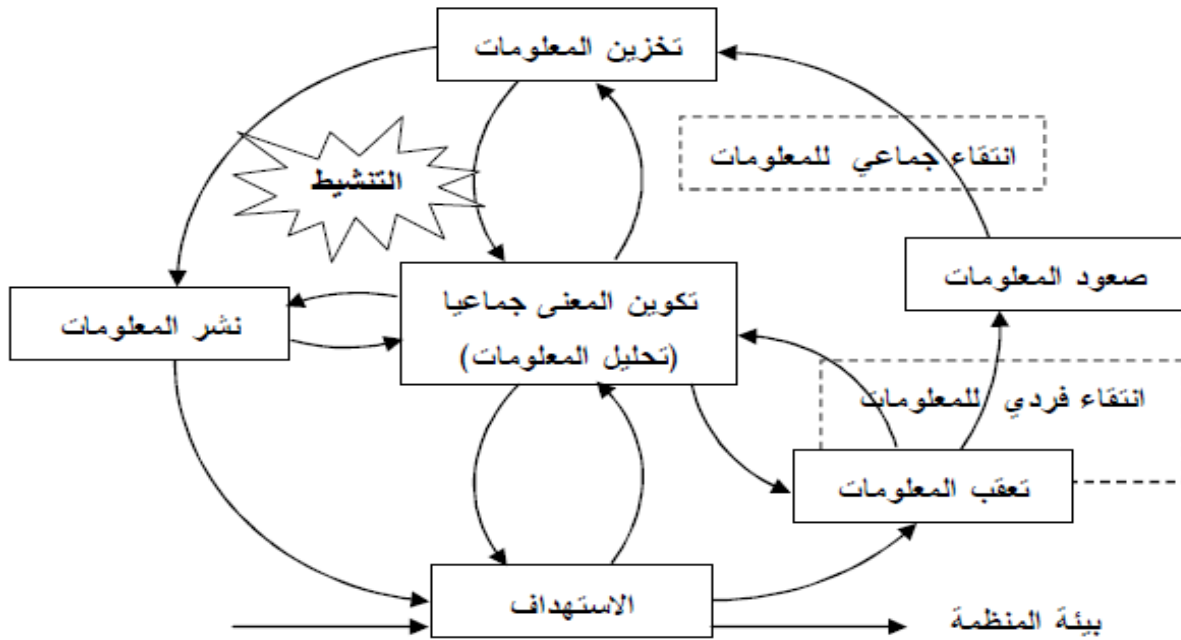
تحتاج هذه المرحلة إلى جهد جماعي وتعاون الجميع، لهذا تسمى "بتكوين المعنى جماعيا (Création Collective de sens) حيث أن التفاعل بين جميع المشاركين يساهم في إعطاء تفسيرات وتحليلات أكثر مصداقية بفضل ما يمتلكه كل شخص من معلومات "ضمنية" خاصة.

3.2. مرحلة استعمال المعلومات:

تعتبر المراحل السابقة جوهر عملية اليقظة الإستراتيجية، وكثيرا ما يعتقد البعض أن اليقظة الإستراتيجية تنحصر في المراحل السابقة ولكن لا يمكن لعملية اليقظة الإستراتيجية أن يكون لها معنى إذا لم تستعمل معلوماتها في اتخاذ القرارات اللازمة، وإلا سوف تكون مجرد تكاليف زائدة وخسارة بالنسبة للمؤسسة.

وسنقوم بتلخيص جميع مراحل اليقظة الإستراتيجية في الشكل الموالي:

الشكل رقم(01): مراحل اليقظة الإستراتيجية.



Source : Humbert Lesca, la veille stratégique, la méthode L.E.S Canning, édition EMS, 2003.

ثانيا: اتخاذ القرار.

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار.

1.1. تعريف القرار (لعويرة، 2006/2007، صفحة 30):

يعرف القرار على أنه " الاختيار على أسس موضوعية لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر، ويكون القرار هو البت أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع قرار."

كما يعرف القرار على أنه " اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين أو أكثر."

2.1. تعريف عملية اتخاذ القرار:

قبل البدء في إعطاء تعاريف لعملية اتخاذ القرار يجب توضيح الخلط الموجود بين مصطلحات صنع القرار (Decision Making) واتخاذ القرار (Decision Taking) وحل المشكلة. (Problem Solving)

عملية صنع القرار تتضمن كل مراحل القرار التي تبدأ بتحديد المشكلة، وتحليل أسبابها، وتعيين متغيراتها بما في ذلك جمع البيانات من مصادرها واستعراض الحلول الممكنة وبناء النماذج أو تصميم الحلول والمفضلة بينها ومن ثم اختيار البديل الأفضل وإصدار قرار به وتنفيذه. أما اتخاذ القرار فهو ينحصر في مرحلة المفاضلة بين البدائل واختيار البديل المناسب وإصدار القرار بصده، في حين يشير مفهوم حل المشكلة إلى كل من مرحلتَي الاختيار والتنفيذ أي اختيار لحل المشكلة وتنفيذ الحل ومتابعة النتائج.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار بأنها سلوك إداري وذو طابع جماعي إلى حد كبير ويقوم على أساس المفاضلة بين عدد البدائل المتاحة لمواجهة مشكلة ما أو قضية ما في المنظمة المعنية (عساق، 2009، صفحة 118)

- تعتبر عملية اتخاذ القرار بأنها البث النهائي والإرادي المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية (حسين، 2007، صفحة 174).

3.1. أهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المحور الأساسي من وراء العملية التسييرية بالإضافة إلى الوظائف التسييرية الأخرى، إذ عادة ما يتصادف المديرين بالعديد من المشاكل تتطلب الفصل فيها من خلال عملية اتخاذ القرارات، ومن هنا تبرز أهمية اتخاذ القرار بالنسبة للمسير، حيث تتوقف مدى كفاءة وفعالية القرار المتخذ على الأسلوب الذي يتم به إعداد واتخاذ القرار وكذلك كفاءة الأفراد المشاركين في إعداده وتنظيمه، وينعكس هذا بدوره على كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسات (قاشي، 2018، صفحة 81).

4.1. المراحل الأساسية لاتخاذ القرار ودور اليقظة فيها.

إن الهدف الرئيسي من اليقظة هو خدمة عملية اتخاذ القرار، لذلك فإن التعرف على مراحل صنع القرار والتي سبق الإشارة إليها سوف يظهر لنا الدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة في كل المراحل:

-المرحلة الأولى (مرحلة الاستخبار) تقوم نظم المعلومات بتخزين كميات هائلة من المعرفة الظاهرة التي يمكن أن تفيد متخذ القرار، كما تساهم أيضا من خلال ما تقدمه من خلال مقارنة الأداء المتوقع مع الأداء الفعلي، ويمكن إجمال دور اليقظة في هذه المرحلة عبر النقاط التالية:

توفر قاعدة البيانات المعرفة الظاهرة التي تساعد على التعرف على المشكلات واكتشاف فرص الحل. تساهم في نظم دعم القرار من خلال قدرتها على بناء النماذج وتحليلها والتي سنتطرق إليها لاحقا.

-المرحلة الثانية (مرحلة تصميم النموذج) يتلخص دور اليقظة في ضرورة التعرف على البدائل الممكنة لحل المشكلة، وعلى معيار المفاضلة بينها، وبالتالي فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر لها العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على مختلف الحلول، كما أن النظم الخبيرة يمكن لها إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة والمساهمة أيضا في إجراء عمليات التنبؤ بنتائج تطبيق هذه البدائل. المرحلة الثالثة (مرحلة البحث والاختيار) إن اليقظة في هذه المرحلة لا تقوم باتخاذ القرار، ولكن توفر النماذج الرياضية والكمية التي تساهم في تحديد الحلول الممكنة وتقييمها وفقا لمعايير محددة مسبقا، وتساهم نظم دعم القرار عن طريق إجراءات عمليات التقييم الكمي للبدائل، فعن طريق هذه النظم يمكن اختبار السيناريوهات الممكنة لحل المشكلة.

المرحلة الرابعة (مرحلة التطبيق) إن تنفيذ القرار يستلزم عملية إقناع الأطراف المشاركة وخاصة الأطراف التي ستقوم بتنفيذه، وتحتاج عملية الإقناع بالقرار على نتائج المعرفة كلما سهل الاقتناع بها.

ويمكن توضيح الدور الإستراتيجي الذي تلعبه معلومات اليقظة فيما يلي (فتيحة، 2018، الصفحات 206-207)

- اقتناص الفرص وتجنب التهديدات: فاليقظة تعتمد بشكل أساسي على المعلومات الإستراتيجية لذلك، ويعمل متخذ القرار من خلال رصد الأحداث بشكل استباقي واستقراء السلوكيات المحتملة على الكشف عن الفرص والتهديدات الممكنة. كما تساعد معلومات اليقظة متخذ القرار على استيعاب ما يحدث في المحيط من تحولات، وبالتالي إبراز الجانب الهجومي في كيفية اغتنام الفرص، والجانب الدفاعي، من خلال الكشف عن التهديدات والمخاطر.

- استشراف المستقبل والاستعداد المسبق: فغالبا ما يلجأ متخذ القرار لأسلوب النمذجة، من أجل تبسيط الواقع واستحضار أغلب الإدراكات الممكنة التي يكونها في وصف لبعض السيرورات الديناميكية، سواء تمت ملاحظتها أو محاكاتها، ومن ثم تأويلها عقليا، ووضع الفروض الممكنة مستقبلا.

فقرار دخول سوق جديد، أو طرح منتج جديد، أو الانسحاب من قطاع معين لا يتم إلا على أساس جملة من الفرضيات، يتم صياغتها من قبل بشكل مسبق.

- إدارة الغموض والتعامل مع التعقيد: فرؤية المستقبل بتوقعاته وتقديراته مسألة نسبية تثير الشكوك، وعند ظهور هذه الأخيرة نكون أمام حالة عدم اليقين وكلما تعمقت الرؤية، وامتد التوقع في عمق الزمن من أجل استشراف المستقبل البعيد، إلا وقد زادت المواقف غموضا وتعقيدا، وارتفع عندئذ مؤشر الخطر وكل ذلك له انعكاسات على متخذ القرارات لذا تعمل اليقظة جهاز الاستطلاع عند الكائن الحي في الرصد والمتابعة وإعطاء إشارات تنبيهية عن أي خطر قادم أو فرضية مواتية ومنه يمكن تحديد أهمية الدور الإستراتيجي من خلال الإشارات السابقة، مقارنة بما أنفق على عمليات الجمع، المعالجة، الحفظ والاسترجاع، وبقدر ما تساهم به في تخفيض نسبة عدم التأكد والغموض الذي قد يحيط بمتخذ القرار، خاصة في حالات الظروف والمواقف المعقدة.

ثالثا: دراسة تطبيقية لواقع اليقظة الإستراتيجية في المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك

في ضوء الأهمية التي أصبحت تمثلها اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات الجزائرية، ودورها في مراقبة البيئة والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية والحصول على رؤية واضحة لتكييف الأنشطة واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف، سنتطرق في هذا المطلب عن واقع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية للمحروقات محل الدراسة.

1. تحليل البيئة الخارجية لسوناطراك حسب القوى الخمس لبورتر

تم التطرق إلى القوى الخمس ل Porter، والتي من شأنها أن تحدد ربحية المنشأة الصناعية أو القطاع، وتتمثل في المزاومة بين المتنافسين في الصناعة، تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، تهديد السلع البديلة، قوة مساومة الموردين، قوة مساومة الزبائن. وفيما يلي محاولة اسقاط هذه القوى على مؤسسة سوناطراك (قرشي، 2016، صفحة 197):

- المزاومة بين المتنافسين في الصناعة: تعتبر شركة سوناطراك محتكرة لصناعة المحروقات الجزائرية، لكن هذا لا يعني أنها لا تتعرض للمنافسة، فاحتكارها يقتصر على إنتاج المحروقات الأولية، وبعض مشتقات المحروقات، لكن هناك منافسة ولو بالشكل الضئيل على مستوى بعض المنتجات البتروكيمياوية كـ بعض أنواع الزيوت الأجنبية وصناعة المطاط... والتي تتميز بالجودة العالية، خاصة وأن النشاط الأمامي

لسوناطراك يتميز بالضعف نتيجة لعدم الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، هذا على المستوى الوطني، أما على المستوى الدولي، فهي تخضع للسوق الدولية للمحروقات، والتي تتميز بالمنافسة.

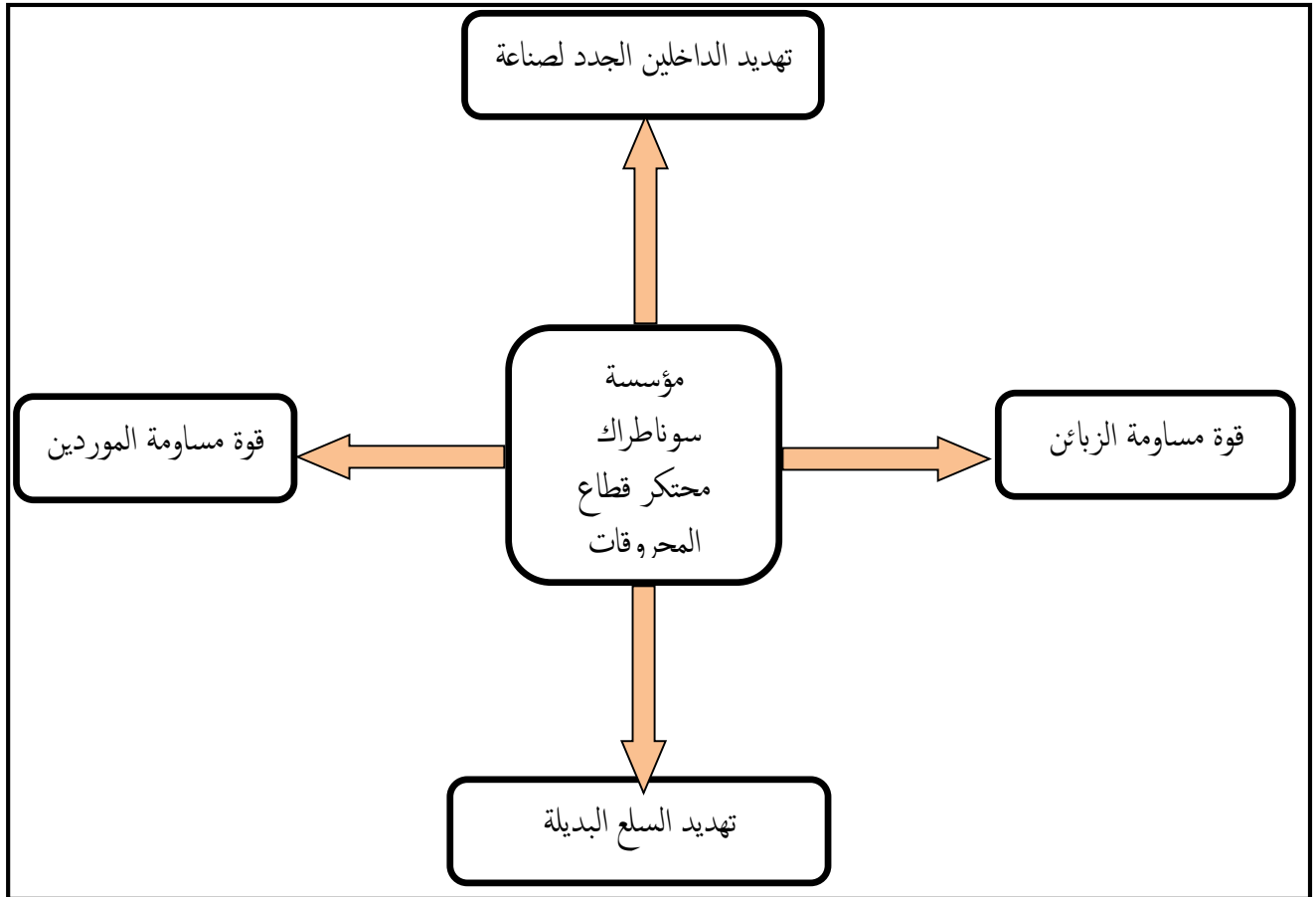
- تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة: يتوقف تهديد الداخلين الجدد للصناعة على قوة حواجز الدخول سواء الموضوعية منها أو الاستراتيجية، فشركة سوناطراك ليست شركة ذات أسهم فقط، بل شركة وطنية ذات أسهم، مما يقوي حواجز الدخول خاصة المتعلقة بالقيود القانونية والتنظيمية (التشريعية)، كذلك ما تلعبه هذه الشركة من دور كبير في الاقتصاد الجزائري، فلذلك لم يتم فتح القطاع أمام المنافسة، بل أمام الشراكة فقط، فبذلك يكون تهديد الداخلين الجدد إلى الصناعة، من الأمور النظرية فقط بالنسبة لشركة سوناطراك.

- تهديد السلع البديلة: عندما نتكلم عن منتجات سوناطراك كمنتجات طاقوية، فتهديد السلع البديلة لمنتجات سوناطراك يكمن في الطاقة البديلة (الطاقات المتجددة، النووية..)، وهي منتجات بديلة للطاقة تهدد الصناعات النفطية العالمية ككل، أما بالنسبة لمنتجات سوناطراك كمخرجات مطروحة في السوق، فالمنتجات النفطية بصفة عامة من المنتجات التي لا تخضع للإحلال، فبذلك لا يمكن استبدالها بسلع أخرى، هذا بغض النظر عن اعتبارات أخرى مثل ميزة نوعية النفط وأسعاره...

- قوة مساومة الموردين: يعبر المورد المساهم في إمداد المؤسسة بعناصر الإنتاج بصفة عامة، وتتمثل عناصر الإنتاج في مؤسسة سوناطراك في رأس المال، العمل، المعدات التكنولوجية وكل ما يساهم في العملية الإنتاجية كغيرها من المؤسسات، لكن أهم عناصر الإنتاج في سوناطراك هو الثروات الموجودة في باطن الأرض، فاستخراجها هو انتاج بحد ذاته، وتكمن قوة مساومة الموردين بالنسبة لسوناطراك في أصحاب الاستثمارات عن طريق الشراكة الأجنبية، والتي تميز القطاع الخلفي، خاصة وأن هذا الأخير يتميز بمتطلبات رؤوس أموال ضخمة، لارتفاع تكاليف الاستكشاف والحفر والاستخراج والتكنولوجيات الضخمة المستعملة فيه....

- قوة مساومة الزبائن: يختلف مفهوم الزبائن لدى سوناطراك عنه لدى مؤسسات أخرى، فالزبون لدى سوناطراك يعبر عن سوق مستهدف لديها، ولسوناطراك سوقين، سوق دولي، وسوق محلية (وطنية). حيث تطرح سوناطراك منتجاتها للسوق الأولى إما عن طريق كارتل الأوبك من خلال حصص محددة داخل هذا الكارتل، هذا بالنسبة للنفط، أما الغاز فعن طريق اتفاقيات ومعاهدات.... أما عن السوق الوطني، فهو محتكر من طرف المؤسسات التابعة لسوناطراك مثل نفطال..

الشكل رقم (3-1): نموذج Porter للقوى التنافسية الخمس لسوناتراك



(قرشي، 2016، صفحة 199)

2. إرساء أنواع اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناتراك

إن امتلاك وحدة لليقظة لا يعني أن شركة SONATRACH تسعى لمعرفة كل شيء عن بيئتها. من الضروري أن تحدد ما هو مهم حقًا بالنسبة لها خلال فترة محددة.

بالنسبة لخلية اليقظة هذه، يتعلق الأمر بتوفير معلومات تتعلق بشكل أساسي بالعرض والطلب الدوليين بالإضافة إلى تنمية القطاعات الاقتصادية المحلية.

وضعت سوناترا ك تداولاتها في مختلف أنواع اليقظة على النحو التالي (وثائق مقدمة من طرف المؤسسة):

■ اليقظة التكنولوجية:

- منتجات أو خدمات جديدة؛
- الوقود الحيوي؛
- بطاريات الاحتراق (مركبات كهربائية)؛
- عمليات التصنيع الجديدة؛
- العمليات البتروكيمياوية؛
- عمليات التكرير؛
- التكنولوجيات الناشئة (التكنولوجيات الجديدة)؛
- الطاقات الجديدة والمتجددة؛
- تقنية 4D لاكتشاف الزلازل؛
- مجالات جديدة للبحث والتطوير؛
- عزل ثاني أكسيد الكربون؛
- إزالة الكبريت؛
- تقنيات حماية البيئة .

■ اليقظة التنافسية والتجارية:

- الوافدون الجدد؛
- الانفتاح على المستثمرين الأجانب؛
- منتجات جديدة؛
- تصنيع منتجات مكررة جديدة؛
- تحليل استراتيجيات المنافسين والتواصل معهم؛

- متابعة المورد.

■ اليقظة المالية:

- مصادر التمويل؛

- العمليات المالية؛

- الاندماج والاستحواذ والشراكة.

■ اليقظة التنظيمية:

- تطوير المهن؛

- دورات تدريبية جديدة؛

- منظمات جديدة متوافقة مع NTIC (تقنيات المعلومات والاتصالات الجديدة)؛

- المهارات أو الأشخاص الرئيسيين في المنظمة.

■ اليقظة القانونية:

- مشروع قانون؛

- إصدار قوانين جديدة؛

- تعديلات؛

- التوجيهات والمراسيم؛

- السوابق القضائية.

3. مصادر المعلومات في المؤسسة الوطنية للمحروقات سوناطراك:

قائمة مصادر المعلومات التالية ليست شاملة، ويمكن استكمالها حسب التوافر والاحتياجات.

- أوبك (منظمة البلدان المصدرة للنفط)؛

- AIE (الوكالة الدولية للطاقة)؛

- مراجعة إحصائية لشركة بريتيش بتروليوم البريطانية؛

الخلاصة

تعتبر اليقظة الإستراتيجية كنظام معلومات من نوع خاص، إنها نظام معلومات خارجي يتم تنظيمه لمراقبة البيئة الخارجية للمؤسسة ومن ثم تقديم معلومات ذات قيمة مضافة عالية، وتركز على نوع خاص من المعلومات يعرف بعلامات الإنذار/ التنبيه المبكر (الإشارات الضعيفة)، وتعتبر الإشارات الضعيفة المخرج الرئيسي لعملية اليقظة الإستراتيجية التي تساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها نذكر ما يلي:

- تعتبر اليقظة الاستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال عملية المراقبة والتحليل الداخلي والخارجي للمؤسسة لالتقاط التهديدات والفرص وهذا في طابع استباقي إرادي لمسيرة التغيرات الخارجية.
- لليقظة الاستراتيجية عدة أنواع من أهمها: اليقظة التنافسية، التكنولوجية، والتجارية والبيئية، والقانونية والاجتماعية.
- نظام اليقظة الإستراتيجية يساهم في خلق هياكل تنظيمية مرنة تدعم أداء العاملين وتجعل المؤسسة أقدر من غيرها في الاستجابة للتغيرات المحيطة لاسيما إذا انصبت هذه الجهود على تغيير أنماط العمل، إعادة تنظيمه وإدخال أدوات وتكنولوجيا جديدة تساعد في تنمية وتطوير كفاءتها الحالية وإكسابها مركزا تنافسيا يجعلها قادرة على تجاوز تهديدات المنافسين.
- أصبحت عملية اتخاذ القرار تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة، كما لها صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى، وبعدها كانت المؤسسات تواجه مشكلة قلة المعلومات تغير الوضع لتواجه اليوم وفرتها، ما صعب من مهمتها، وعليه استعانت بأنظمة تسيير حديثة، من أبرزها اليقظة الاستراتيجية وذلك من أجل تنظيم هذه المعلومات لتتلاءم مع متطلباتها.

المراجع:

1- الكتب

خالد قاشي. (2018). نظام المعلومات التسويقية. عمان: دار البيزوري للنشر والتوزيع.

عبد المعطي عساق. (2009). مبادئ الإدارة العامة. الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

فايز حسين. (2007). سيكولوجيا الإدارة العامة. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.

عمر لعوبرة. (2006/2007). وظيفة التسيير البشرية واتخاذ القرار. عمان: دار المنهل للنشر والتوزيع.

2- المقالات

سعيد أوكيل. (2011). الابتكار التكنولوجي لتحقيق التنمية المستدامة وتعزيز التنافسية (المجلد 1). السعودية: العبيكان للنشر، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن.

عقون شراف. (2016). اليقظة الاستراتيجية كمدخل لبناء وتنمية المزاي التنافسية للمؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية..

علاوط فتيحة. (2018). اليقظة الاستراتيجية كوسيلة فعالة في عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

3- المذكرات والأطروحات:

العبد قرشي. (2016). علاقة التكامل العمودي كخيار استراتيجي النمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. بسكرة: جامعة بسكرة.

Christine, M., & Sauvannent, C. (2000). *Dynamisation du dispositif de veille stratégique pour la conduite de stratégies proactives dans les entreprises industrielles, thèse du doctora*. Lyon2: Université Lumière.

4- التقارير

Lesca. *L'utilité de la méthode L.E.Scanning*, <http://veillestrategique.org.veillestrategique>.

Lesca. (lycos). <http://membre.lycos.fr/jeanlucmoyal/veille%20lesca.doc>.

LESCA, H. (2003). *Veille stratégique : La méthode L.E. SCAnning* Editions EMS.

LW Ducos et al. (2007). *Technology & Engineering Rcp translocation Breeda Reference(s)*.