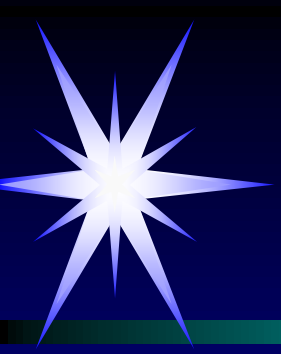


بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



منهج الاستعلام الإستراتيجي

ودوره في تقوية الميزات التنافسية

للقطاع الصناعي الخاص في الدول النامية

دراسة حالة :

برنامج إدارة المعلومات الإستراتيجية ”إدام”

في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه . اليمن

للمؤتمر العربي الرابع للمعلومات الصناعية والشبكات

المنعقد بالرياض

3-5 محرم 1431

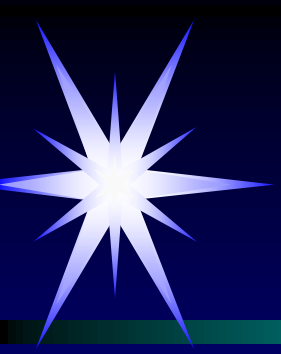
20-22 ديسمبر 2009

تقديم الاستاذ /

رضا الكزدغلي - خبير و باحث استشاري

مدير قطاع الإعلام وإدارة المعرفة

بمجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه - اليمن



المحاضر / رضا بن الخطاب الكزدغلي

- الإجازة في الصحافة وعلوم الاخبار ، جامعة تونس ، معهد الصحافة وعلوم الأخبار 1980.
- خبير و باحث استشاري مستقل في الإعلام الجماهيري و الاتصال و إدارة الهوية وإدارة المعرفة و السلوك المؤسسي
- شارك في العديد من الدورات التخصصية في تونس و دول الاتحاد الاوروبي و بعض الدول العربية .
- شغل وظائف إشرافية عليا في مجال التخصص لدى 3 مؤسسات كبرى من القطاع الحكومي في تونس من العام 1980 إلى العام 2002 .
- يشغل حاليا و منذ العام 2002 وظيفة مدير قطاع الإعلام وإدارة المعرفة لدى مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ،اليمن .
- قدم العديد من أوراق العمل المحكمة في الاتصال المؤسسي وإدارة المعرفة والاستعلام الإستراتيجي في مؤتمرات إقليمية ودولية متخصصة .
- أشرف على مشاريع تخرج جامعية بتونس واليمن .
- مدرب متمرس في مجالات العلاقات العامة ، الاتصال ، ادارة الهوية ، السلوك المؤسسي ، المسؤولية الاجتماعية في الشركات ، الرصد والاستشراف ، إدارة الأزمات ، تطوير المهارات التواصلية الذاتية والجمعية



المحتوى

الجزء الأول : مدخل نظري وتحليلي لتقويم عناصر الكفاءة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية في إدارة المعلومات والتفاعل الاستراتيجي معها:

1. التساؤلات للمنهجية ومدخل لتفكيك الإشكالية.

2. بناء الرؤية ورسم المسار الإستراتيجي و العملي .

الجزء الثاني : تجربة مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه في تطبيق برنامج الاستعلام الإستراتيجي :

1. من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي .

2. نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الإستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة .

الجزء الثالث: توصيات مقدمة للمؤتمر



الجزء الأول : أسئلة أولية للمنهجية ومدخل لتفكيك الإشكالية

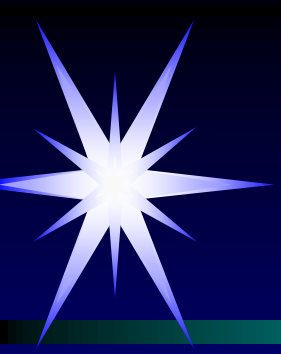
إن المراقب لبروز مفهوم ” الاستعلام الاستراتيجي كمصطلح ومسار تنفيذي جديد في إدارة أعمال المنظمات الاقتصادية والكيانات الاجتماعية والمدنية بل حتى العسكرية يلاحظ :

✓ حادثة النشأة والطرح لهذه المصطلح والضبابية التي تحيط به لحد الآن .

✓ تعدد التحديدات لمفهوم المصطلح بحسب تعدد المدارس الفكرية والتخصصية وتمازج هذه التحديدات مع مفاهيم ذات علاقة ومتداخلة مثل الرصد، الاستشراق ، قراءة المستقبل ، إدارة المعلومات ، الجوسسة الاقتصادية ، مجتمع المعلومات ، مجتمع المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات ، المؤسسة الذكية.

✓ التأثير المتنامي للمتغيرات والمستجدات الإقليمية والدولية على مفاهيم كانت تصنف مبادئ تبشر بمستقبل واعد للإنسانية فصارت تنذر بانتكاسة قيمية جديدة : العولمة مقابل المواطنة الاقتصادية ، فصل القطاع العام عن القطاع الخاص مقابل إستراتيجية الدفاع المشترك عن مصالح البلد وضمان لقمة العيش لأبنائه ، إدارة الكفاءات والأصول الفكرية وتوطينها في المنظمة مقابل حرية تنقل الكفاءات وعولمة المعرفة .

✓ الاختلاف الجلي في طبيعة الأوليات ونوعية الرهانات التي تحددها الكيانات المؤسسية بمختلف أصنافها (ومن ضمنها منظمة الأعمال) في تعاملها مع المفهوم وذلك بحسب خصوصيتها المحلية والإقليمية وقوة حضورها التنافسي (الولايات المتحدة الأمريكية ، دول أوروبا ، الدول الآسيوية ، الدول العربية ، ...)



الجزء الأول : أسئلة أولية للمنهجية ومدخل لتفكيك الإشكالية

- ✓ ضبابية العلاقة بين الأطراف ذات الاهتمام المشترك بالاستعلام الاستراتيجي هل هي علاقة تكامل أم تنافس أم شراكة وتعاون :
- القطاع العام ، القطاع الخاص ، الهيئات الإقليمية و الدولية المؤسسة التعليمية ، المؤسسة البحثية ، المجتمع المدني .
- ولعل من المتفق عليه عموما أن حضور هذه المعطيات والملاحظات حول الاستعلام الاستراتيجي كليا او جزئيا في ذهن المتابع لهذا الموضوع باحثا كان أو مدير اعمال أو كفاءة معرفية منتسبة لمنظمة ما سيؤثر على منهج تفكيره وعلى سلم أولوياته وآلية اتخاذ القرار والفعل لديه .
- و في هذا السياق يتنزل موقف صاحب المنظمة الاقتصادية الخاصة في الدول العربية . هذه المنظمة التي لا تزال تعاني لحد الان من قصور نسبي بحسب القطاعات و المواقع و الحجم في تطوير هيكلتها الداخلية و تجاوز معوقات فكرها المؤسسي في ادارة أعمالها و تدعيم دورها في تطوير بيئة الاعمال العربية بصفة عامة. كما انها لازالت تتلمس خطاها نحو الإرتقاء النوعي من مستوى المؤسسة الاقتصادية الإنتاجية بالمفهوم الكلاسيكي للكلمة إلى المؤسسة الاقتصادية المعرفية بما يعينه هذا المفهوم من تطور في البيانات والإجراءات ووظائف الإنتاج والنظم والقيم .
- وقد أشار برنامج تلفزيوني محوري تم بثه على القناة الفرنسية ” فرنسا 24 ” بتاريخ 2008/1/14 إلى أنه ومن بين ترتيب مائة مؤسسة عالمية كبرى التي تطبق الاستعلام الإستراتيجي وترتقي إلى درجة المؤسسة المعرفية لا توجد أي مؤسسة عربية

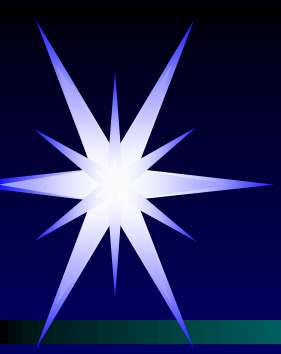


الجزء الأول : أسئلة أولية للمنهجية ومدخل لتفكيك الإشكالية

مما يوحي بغياب السياسة العامة المرتبطة بهذا الموضوع في فكر إدارة أعمال المؤسسات العربية .
وقد أثار هذا البرنامج جدلا في حينه بين موافق على مضمونه ومتحفظ على جوانب العلاقة بين فعالية إدارة الأعمال والوجود على قائمة المائة مؤسسة العالمية .

وعلى الرغم من هذه النبرة النقدية في تقدير موقع المؤسسة العربية في ديناميكية الاستعلام الإستراتيجي يمكن الإشارة إلى أن بعض الدول العربية تميزت في المدة الأخيرة بمبادرات في اتجاه إنشاء وحدات رصد و/ أو استعلام إستراتيجي على مستوياتها المحلية دون بروز مؤشرات حول تنسيق إقليمي أو ثنائي بينها لعل من بينها دولة الإمارات العربية التي كلفت مجموعتين اقتصاديتين كبيرتين في دبي (دبي العالمية ودبي القابضة) بالنهوض بنشاط التطوير والرصد الاقتصادي في الإمارة، كما بادرت الجزائر بإنشاء قسم دراسات جامعية مرحلة ثالثة متخصص في هذا المجال وقامت تونس بإنشاء مركز وطني للبحث العلمي والتكنولوجي أما المغرب فقد أنشأت مركزا للرصد الإستراتيجي (centre de veille strategique).

ويعد المركز الوطني للمعلومات المصرى احد الآليات التى تساهم في دعم القرار الإستراتيجي على المستوى الوطني كما



الجزء الأول : أسئلة أولية للمنهجية ومدخل لتفكيك الإشكالية

يلاحظ أن إدماج العنصر المعرفي صار أحد عناصر قياس التنافسية في تقرير الأمم المتحدة حول التنمية البشرية في البلدان العربية وقد اتجهت بعض الهيئات العربية للمواصفات والجودة إلى توعية الشركات الراجعة لها بالنظر باعتماد الصيغة 2000 لمواصفات الجودة آيزو 9000 التي تؤكد أهمية توظيف المعارف والكفاءات والخبرات في المؤسسة من خلال الدفع نحو العمل بنظام المسارات وإدارة المشاريع وتوثيق التجارب

ولعلنا غفلنا مبادرات مماثلة تمت بدول عربية أخرى لكن المعطى الأساسي الذي يتوجب الوقوف عنده في هذا الإطار هو غياب المبادرات التي تنفذ على مستوى الشركات والمؤسسات الخاصة ومن القطاع العام وبرؤية استشرافية مستقلة .

من هذه المنطلقات وبهدف الاقتراب أكثر من خصوصيات المؤسسة العربية في مختلف مجالات نشاطها ودراسة موقعها التنافسي في مسار الاستعلام الإستراتيجي والتحول إلى المؤسسة المعرفية نرى ضرورة الوقوف عند التساؤلات المنهجية الآتية :

✓ هل يجوز فرضا في سياق استعراض العلاقة بين منظمة الأعمال وإدارة المعلومات و الاستعلام الاستراتيجي أن نفكر في طبيعة إشكالية ما ؟

✓ وهل ان هذه الإشكالية . إن وجدت . يفرضها منهج الطرح الفكري والبحث الأكاديمي ؟ أم هي إشكالية جوهر متسعة النطاق تواجه في الحين ذاته الباحث ورجل الأعمال والمنتسب للمنظمة وكل جهة ذات علاقة بالموضوع ؟



الجزء الأول : أسئلة أولية للمنهجية ومدخل لتفكيك الإشكالية

- ✓ ما مدى عمق القناعة والاستعداد الفكري والتنظيمي والتأهيلي لكل الجهات ذات العلاقة في التعامل الموضوعي مع هذه الإشكالية وتجسير الفجوات التي تحدثها ؟
- ✓ هل يمكن البحث عن علاقة ما بين هواجس الباحث والأكاديمي والمهتم بالشأن المعرفي عموما و بإدارة المعلومات وبين استراتيجيات إدارة الأعمال في المؤسسات العربية ؟
- ✓ من أجل ذلك ومن منطلق اهتمامنا البحثي في مجال إدارة المعرفة والتنسيق لبرنامج الاستعلام الاستراتيجي لدى إحدى كبريات المجموعات الاقتصادية في العالم العربي عموما وأولها ريادة في اليمن خصوصا (مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه) نرى إمكانية المساهمة في الإجابة عن هذه الأسئلة من خلال تفكيك العلاقة بين خيار الاستعلام الاستراتيجي و منهج إدارة منظمات الأعمال عبر معالجة موضوعية ثلاثية الأبعاد تدمج البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته.

البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

تواجه المنظمات اليوم و أكثر من أى وقت مضى إشكالية التفاعل الذكى و الفطن مع التغيرات و المستجدات على المستويات المحلية و الاقليمية و الدولية و إدماجها كمدخلات أساسية و مؤثرة فى آلية صنع القرار و بناء الاستراتيجيات و ربح رهانات التنافسية.

و لئن وجدت كبريات المنظمات العالمية طريقها فى هذا الاتجاه و حظيت الصغيرة و المتوسطة منها بدعم حكوماتها و هياكلها المهنية الممثلة لها فقد بقيت منظمة الاعمال فى الدول العربية تشكو نقصا فادحا فى هذا المجال و تسعى لتلمس طريقها بين عديد المعوقات الهيكلية و الظرفية .

فالتحولات العميقة التي يشهدها العالم في وقتنا الحالي على جميع المستويات لم يكن يتوقع حجمها المفكرون والباحثون في علم المستقبلات ، و لم يتوقع أحد تأثيراتها العميقة

وكما يعلم الجميع فقد تعرض المجتمع العالمي لتغير وتطور متواصلين عبر الزمن ، وتطور فيه المجتمع الصناعي في مدة ما بعد الحرب أكثر وأكثر ليتحول تدريجيا إلى مجتمع خدمي . ووفقا لكبار مفكري الإدارة فإن قطاعات التصنيع والخدمات والمعلومات ستقوم مستقبلا على المعرفة وسوف تتطور منظمات الأعمال من شكلها التقليدي إلى منظمات خالقة للمعرفة بطرائق كثيرة .

البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

وقد كان بيتر دراكر من أوائل المفكرين الذين رصدوا إرهاصات هذا التحول الجديد في المجتمع العالمي عموماً والمجتمع الصناعي خصوصاً، وقد صاغ في هذا السياق مصطلح " العمل المعرفي " أو العامل المعرفي لأول مرة في حدود سنة 1960 .

ويرى Drucker أن أحد أهم التحديات التي تواجه كل منظمة في مجتمع المعرفة هو بناء ممارسات منهجية منظمة لإدارة التحويل الذاتي داخلها .

وينبغي للمنظمة أن تكون مستعدة للتخلي عن المعرفة التي أصبحت بالنسبة لها قديمة وأن تتعلم كيف تبدع أشياء جديدة خاصة من خلال :

1. التحسين المتواصل لكل نشاط .

2. تطوير تطبيقات جديدة نابعة من نجاحاتها .

3. الابتكار المتواصل كعملية منظمة .

في سياق الإطار الجديد للاقتصاد العالمي صار موضوع إدارة المعلومات والتحكم فيها إحدى الهواجس الإستراتيجية التي تعيشها منظمات الأعمال في العالم وأصبح جزءاً لا يتجزأ من مقومات الإدارة الحديثة في تلك المنظمات وأحد الميزات التنافسية الهامة في ظل المتغيرات العالمية الحديثة .

البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

وقد أصبحت المعلومة في هذا الإطار الجديد وبما حصل من متغيرات كونية بتأثيرات العولمة الوقود الأساسي لنشاط المؤسسات والمنظمات الاقتصادية . هذه المعلومة التي صارت :

- حقيقة تفرض ذاتها على كل فاعل ديناميكي في المجتمع .
- تصنف ك : معلومة موجودة / قائمة ، معلومة مأمولة ، معلومة مفقودة .
- المعلومة الموجودة : المعلومة التي تمتلكها .
- المعلومة المأمولة : المعلومة التي ترغب في الوصول إليها .
- المعلومة المفقودة : المعلومة التي لك القدرة على الوصول إليها و لا تفعل ذلك فهي إذناً من المفقود الممكن The missed opportunity .
- كل فاعل ديناميكي يؤثر في المعلومة ويتأثر بها بدرجة متفاوتة فهو منتج ومستهلك لها في الحين ذاته، مدرك لها وغير مدرك .
- من الأفكار المتداولة في إدارة المعلومة أن من يملك هذه الأخيرة يملك السلطة لذا فهو يسعى إلى الحفاظ عليها وتوظيفها بما يخدم مصالحه وفي ذلك جوانب إيجابية وسلبية .
- المعلومة صارت اليوم مجال حرب مفتوحة على غرار الحروب العسكرية والحروب الاقتصادية والسيطرة على ذلك دائما للقوي المتمكن واللفظن .

البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

أساس حرب المعلومات: السيطرة على مراكز التأثير والقوة ، تجاوز حدود الأخلاقية INTOX الخلط المقصود ، المخادعة والميثاق ، البناء على مبدأ أن الغاية تبرر الوسيلة .

● المؤسسات الاقتصادية بمختلف أحجامها ومجالات نشاطها لم تنج من هذه الحرب بل صارت فيها فاعلا أساسيا وتخطيطها في ذلك إستراتيجي على المدى البعيد .

● تعامل المؤسسات الاقتصادية مع المعلومة يفترض ذكاء وفطنة تجعلها تتفوق على شبك وخطط المنافس ولا تكون ضحية للشعارات السطحية والसानجة على غرار : التفتح ، الشفافية ، سقوط الحواجز ...

● وبقدر ما نعتقد بأن المؤسسة تملك المعلومة بقدر ما يتأكد بأنه ليس لديها منها إلا النزر القليل ” وما أوتيتم من العلم إلا قليلا ” و قل لمن يدعي في العلم معرفة ... علمت شيئا وغابت عنك أشياء ”

● وإن الافضلية بين الذات المادية و الذات المعنوية في الحياة العامة لتقوم على درجة الإدراك و العلم بالمعلومة . ” قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون ” .

● غير أن الإلمام بالمعلومة لا يعني تكديسها وتجميعها لتقديرها بصفة كمية ولا أيضا الاختصار على القليل القليل منها . فالمسألة تقوم على مدى قدرة كل واحد منا على تحقيق توازن في كمية ونوعية المعلومات التي يتفاعل معها .

البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

- ان مبدأ التفاعل مع المعلومة وحسن إدارتها يستوجب تحليل خصوصيات البيئة المحلية والخارجية للمؤسسة وإدراك درجة تعقدانها بموجب واقع العولمة واحتدام التنافسية وعمق التحولات الجيوسياسية والجيواستراتيجية والاقتصادية والتكنولوجية والحياتية .
- وحيث أن العولمة تعني في مفهومها المركزي تعنى سقوط الحواجز الحدودية الفاصلة بين البلدان والانفتاح والترابط المتداخل في المعاملات و المبادلات.
- فقد اثر هذا الأمر بصفة مباشرة على إستراتيجيات المؤسسات والدول ومدى قدرتها على التحكم في مجال نشاطها والوسائل والإمكانيات المتوافرة لديها وفرض عليها التنسيق والعمل المشترك لرفع التحديات الناتجة عن ذلك .
- كما أن واقع التنافسية الجديد دفع المؤسسة نحو توسعة مجال تحليلها وبنائها لمصفوفة الفرص والتهديدات ونقاط الضعف في بناء الإستراتيجية swot analysis .
- و إن تسارع هذه التحولات في محيط متقلب و تسارع معدلات التغيير و بوجه خاص التغيير المعرفي والتكنولوجي وما يستتبع من تغييرات أصبح الأمر يتطلب على المنظمة استشراف المستقبل بعيدا عن الضغوطات متحلية في ذلك :

البيئة ومتغيراتها والمفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

← بحرية التفكير .

← وحب الفعل .

← والتقويم المستمر للاتجاهات والرهانات الكبرى .

وهو ما يستدعي فهم حركية المستقبل التي صارت ضرورة علمية وممارسة فعلية من جانب المجتمعات وخاصة المتقدمة منها ومن جانب الشركات الكبرى المدركة لحقائق العصر ولمتطلبات التعامل العقلاني معه.

✓ فنجاح اليابانيين أركز على حجم المعلومات التي بحثوا عنها لدى المنافس ووظفوها لتطوير صناعتهم .

✓ و الميزة التنافسية للشركات الأمريكية مقارنة بنظيراتها الأوروبية تقوم على كفاءتهم العالية في مجال الاستعلام الاقتصادي في إطار شراكة بين المؤسسات الحكومية والقطاع الخاص .

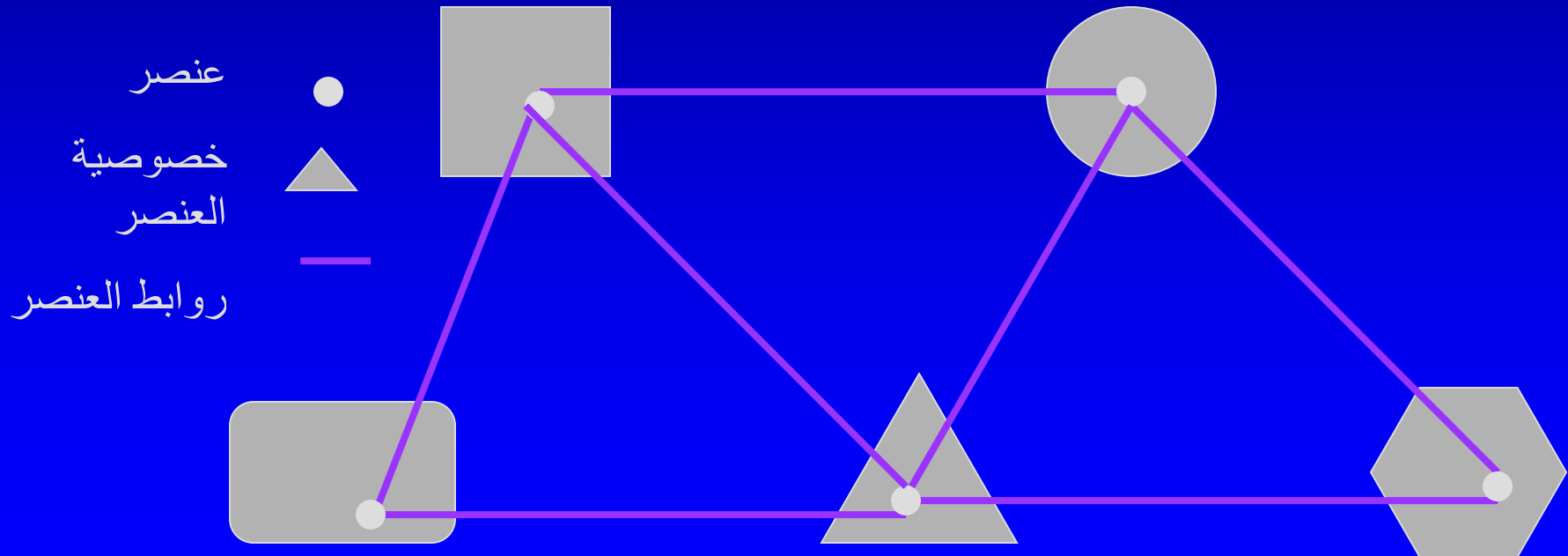
✓ والاستثمارات الكبيرة التي يقوم بها الأوروبيون حاليا لاستدراك ضعفهم في هذا المجال والقدرة على مواجهة المنافسة الخارجية لا يمكن ان تمر دون وقفة تأمل (مراجعة القوانين والتشريعات ، تجذير ثقافة الرصد لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، إنشاء برامج تمويل خصوصية ، إرساء نظام تعليمي جامعي في مجال الرصد ، تكوين شبكة جمعيات مدنية وتنسيق الجهود في المجال على سبيل المثال في فرنسا ثمة 35 جمعية مدنية) .

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

قبل تحديد المفهوم وأولوياته نرى ضرورة تحديد المصطلحات التالية : المنظومة . الإستعلام الإستراتيجي . الرصد .

المنظومة :

هي مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها ومن الخصوصيات المميزة لها التي من شأنها إذا تفاعلت أحدثت قيمة مضافة وحولت في مسار تدفقي المدخلات الخام من أي مجال من مجالات النشاط الى مخرجات هادفة .



البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

الاستعلام الإستراتيجي

وهو يعني لغة : المبادرة الى طلب العلم بالشيء مما يستدعي الجهد والبحث عنه .

و المقصود في هذا الإطار طلب المعلومة عموما و المعلومة التي تحمل صفة الإستراتيجية خصوصا والمقصود بذلك :
المعلومة المساعدة على اتخاذ القرار الإستراتيجي .

وقد عرف بعض الخبراء هذا المصطلح تحت مسمى الجوسسة الاقتصادية في معنى أن عملية الجوسسة تعني
الاستعلام وتستهدف الحصول على المعلومة ولفصل هذا المفهوم عن مفهوم الجوسسة العامة تم إسناده بكلمة
الاقتصادية .

يحدد هنري مارتر الاستعلام أو الجوسسة الاقتصادية على انها ” مجموعة المسارات المنظوماتية المتكاملة و المتسقة
مع بعضها لتجميع وتحليل المعلومات المفيدة لصاحب القرار . وهي المعلومات التي يتم التوفيق للحصول عليها في
أحسن الظروف وبأقل تكلفة في إطار قانوني وأخلاقي متعارف وبصيغة تسمح بالمحافظة على مكتسبات المؤسسات ” .

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

ويحددها فيليب كلارك (1995) على أنها : ” مجموع المبادرات المتناسقة للبحث عن المعلومة المفيدة للفاعلين الاقتصاديين والتي تم الحصول عليها بصفة شرعية وذلك بهدف استغلالها بما يخدم اهدافهم في ذلك ”.

أما الجمعية الفرنسية للاستعلام الاقتصادي (1996) فتعطي التعريف التالي : ” هي ديناميكية البناء الجماعي القائم على قناعة ومسئولية جميع الأطراف والمتمثل في تملك المعلومة لفائدة مبادرة اقتصادية حينية او منظورة المدى .وإذ تركز هذه العملية على مبدأ التنسيق ,فهي تسند دائما بتطوير عميق لثقافة المؤسسة وبقدرتها على بناء المستقبل ومواجهة الأحداث غير المؤكدة وكذلك الاستفادة من الخصوصيات الإستراتيجية للحصول على ميزات تنافسية فعالة ودائمة وبصيغة تسمح بالمحافظة على مكتسبات المؤسسات ” .

ومعنى ذلك أن المؤسسة تهدف من خلال الاستعلام الإستراتيجي وبصفة متواصلة إلى البحث عن المعلومة من المصدر المناسب وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب .

وبذلك يتمكن صاحب القرار من الحد من حيز اللاتيقين في اتخاذ قراراته وجعلها ملائمة لنشاط مؤسسته .

والاستعلام الإستراتيجي بهذا المفهوم أيضا يمثل مدخلا عمليا لتجسيم الممارسة الإستراتيجية للمعلومة داخل المؤسسة

. وللتدقيق في درجة التناغم في الأداء الإستراتيجي العام لمختلف الأطراف والهياكل المعنية. STRATEGIC PRAXIS.

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

كما انه يحفز الأداء الإبداعي والدفع نحو التطوير والرغبة في إحداث التغيير داخل المؤسسة والمدخل للارتقاء بالمؤسسة لدرجة المؤسسة الذكية والمتعلمة .

وقد تم على مستوى شركات هائل سعيد أنعم وشركاه دراسة مختلف هذه التعريفات ومقاربتها مع رؤية المجموعة وإستراتيجيتها وقيمها المرجعية والتوصل إلى التعريف الآتي:

” الاستعلام الاستراتيجي هو المنظومة المؤسسية المتسمة بالكفاءة الفعالة والحركية الدائمة المساعدة على التحكم الجماعي في المعلومة المفيدة على المستويين الداخلي والخارجي وتحويلها إلى آلية دعم للقرار الاستراتيجي و التكتيكي المتوافق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و ذلك بهدف حماية المؤسسة وتقوية وضعها التنافسي في بيئتها الداخلية و الخارجية، وبما يعود بالفائدة لكل الأطراف المنتسبة لها مع الالتزام بالضوابط الشرعية والقانونية والأخلاقية في ذلك ” .

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

الرصد :

يعتبر الرصد الآلية التطبيقية الفنية المعتمدة في تحقيق مستهدفات الاستعلام الاستراتيجي و تحدد هذه الآلية عموما على انها ” مسار منظوماتي ذو قيمة مضافة تتوفق من خلاله المؤسسة للاستعلام حول واقع وتطورات محيطها الخارجي لاستباق الأحداث ورد الفعل بحسب النتائج التي توصلت إليها ” .

منهجية الرصد

بالرجوع الى التعريف العام لمفهوم الرصد يمكن استخراج جوانب عديدة في المنهجية التي تعتمد عموما في هذا المجال ومنها بالخصوص :

● منهج الرصد الإستراتيجي الحركي :

وهو نمط تفكير وتحرك يهدف إلى استكشاف الإشارات الضعيفة في المحيط الخارجي وإكسابها معناها الحقيقي ومن ثم البرمجة الإستراتيجية على المدى البعيد ..

● منهج الرصد التكتيكي :

وهو التحرك الظرفي وقصير المدى للإجابة عن أسئلة حينية وظرفية والمساعدة على فض الإشكاليات التي تبرز بصفة فجائية . وذلك لتقدير كفاءة المؤسسة في تحقيق خططها الإستراتيجية وأهدافها السنوية .

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

منهج الرصد الساكن static

وهو المنهج الذي يعتمد أساسا على المراقبة الساكنة للمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وتجميع المعلومات ذات العلاقة بها دون تحليل ومعالجة والاكتفاء بالجانب التوثيقي . وبذلك لا يأخذ هذا المنهج من عملية الرصد إلا جانب المراقبة والتجميع الكمي للمعلومات فقط .

يتأثر قرار المؤسسة فيما يخص الخيار المناسب لمنهج الرصد بعدة عوامل موضوعية مؤثرة منها :

- ◆ مدى جاهزية المؤسسة في الوصول الى مختلف مصادر المعلومات داخليا وخارجيا .
- ◆ ماهية مجالات الرصد في عملية الاستهداف المعلوماتي بالنسبة للمؤسسة .
- ◆ نوعية المعلومات التي تقدر المؤسسة فعليا على التقاطها وتوظيفها.
- ◆ الهيكل التنظيمية والوظيفية للمؤسسة وعناصر الثقافة المؤسسية المرتبطة بها .
- ◆ تتنوع مصادر المعلومات في مجال الرصد بتنوع مجالات الاستهداف (النشاطات ، الأقاليم) وأنماط وسائط الاتصال (المكتوبة ، السمعية بصرية ، الشفوية ، البصرية والرمزية)
- ◆ ويعد المشرفون على مجالات الاستهداف الأكثر كفاءة لمعرفة مصادر المعلومات في نشاطاتهم و/ أو في أقاليمهم.
- ◆ خاصة إذا حصلوا على تدريب خصوصي في الغرض .
- ◆ أما أنماط وسائل الاتصال فهي في متناول الجميع بمفعول التطور التكنولوجي الحاصل في هذا المجال (الانترنت و التشبيك الاجتماعي، دور النشر ، القنوات الفضائية الإخبارية ، ...)

نبض عادي :

في الحالات العادية لنشاط المؤسسة وذلك لتأمين الحماية لها والمتابعة المتواصلة للمحيط الخارجي
إستراتيجية الحركة الساكنة .

نبض أرفع :

عند الانتباه إلى معلومات جديدة قد تؤثر إيجابيا على النشاط العام للمؤسسة في مختلف المجالات
إستراتيجية حركة الاستباق .

نبض قوي :

عند الانتباه إلى معلومات جديدة قد تهدد نشاط المؤسسة وتنبئ بحدوث أزمة أو تمنح فرصا جديدة
إستراتيجية حركة الدفاع .

إستراتيجية جس النبض

شديد

النبض

قوي

مرتفع

عادي

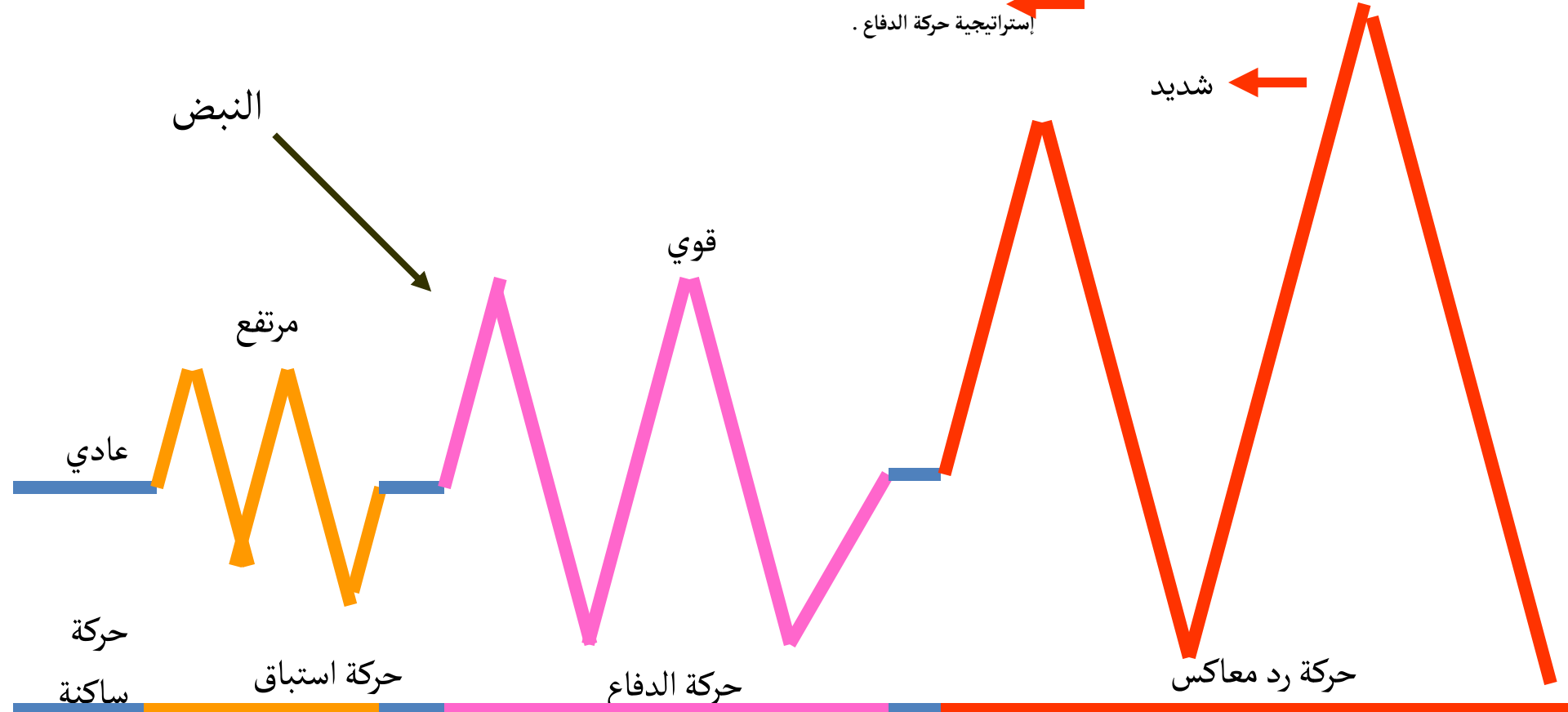
حركة

ساكنة

حركة استباق

حركة الدفاع

حركة رد معاكس



البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

مصادر المعلومات :

بصفة عامة يمكن على سبيل الذكر لا الحصر الإشارة لمصادر المعلومات الآتية :

المصادر الموثقة :

وهي المصادر التي يمكن الرجوع إليها بحسب ترتيب محوري (علوم ، قانون ، آداب ، ...) . أو بحسب الأصناف (مؤلفات ، نشرات ، تقارير ملتقيات ومنتديات ، وثائق قانونية ، دراسات ، أطروحات ، بنوك معلومات ومعطيات ...) أو بحسب الركائز المستعملة (ورقية ، مغناطيسية ، سمعية ، بصرية ، شعاعية ، انترنت ، ...) .

المصادر الشفوية :

وهي المصادر التي يتم الوصول إليها من خلال اللقاءات المباشرة سواء مع الأفراد أو مواقع محددة مثل المعارض والصالونات أو من خلال معاينة ميدانية .

ولا تأخذ هذه المصادر قيمتها إلا إذا تم توثيقها على ركيزة من الركائز المذكورة .
وتمثل هذه المصادر قيمة علمية وخبرة معرفية قوامها شبكة العلاقات الذاتية والعامة التي يمكن للمؤسسة أن تقيمها معها .
وبصفة عامة يمكن الوصول إلى تحديد هذه المصادر الشفوية على النحو الذي يلي :

شبكة العلاقات العامة المجتمعية : أهل الثقافة والإعلام ، النوادي ، الجمعيات ، المنظمات المدنية ، المجالس العامة .-

شبكة علاقات الضغط والتأثير : الأحزاب السياسية ، النقابات ، المجالس التشريعية .-

- العملاء والوكلاء .

- المزودون والشركاء .

- المستشارون والخبراء الزائرون والمتعاقدون .

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

- مكاتب الإستشارات والبحوث .

- المنافسة .

- المعارض والصالونات

- الهيئات والمنظمات الإقليمية والدولية .

- الباحثون والدراسون الجامعيون .

- المنظمات المهنية .

- مكاتب ومراكز التدريب .

- الزيارات المهنية .

- المصالح الإدارية .

مجالات الرصد

- و هي المجالات التي تتم فيها عملية الاستهداف المعلوماتي في الاتجاهين . حيث يمكن للمؤسسة في هذا المجال أن توجه طاقاتها ومواردها للبحث عن المعلومة ضمنها أو أن تكون موضع بحث من الخارج عن ذات المعلومة المتوفرة لديها

- وبصفة عامة تحدد هذه المجالات في ستة مجالات هي:

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

← المجال التكنولوجي: البحوث والمعطيات ذات العلاقة بالمكتسبات العلمية والتقنية والمتأتية من البحوث الأساسية والتطبيقية ومن التوظيفات التكنولوجية (طرق الإنتاج . أنماط المدخلات ...) .

← المجال التنافسي: يهتم وظائف التسويق ويهتم بنشاط المنافسة الحالية والممكنة . وبالمنتجات الجديدة . وبراءات الاختراع وبالعلامات التجارية . وسيرة حياة المنظمات بصقة عامة .

← المجال التجاري: يهتم بالمعلومات حول العملاء ، بالأسواق والمزودين وبالمعطيات الإحصائية والتحليلية حول توجهات وحركة السوق والتوريد والتصدير .

← المجال المدني يهتم بمراقبة المحيط العام الخارجي للمؤسسة من غير التجاري والتنافسي : المدني ، البيئي وهو رصد عادة ما يكون غير محدد وينطلق في الاتجاهات كلها .

← المجال القانوني: يهتم بالقوانين والتشريع المحلي والإقليمي والدولي وهو يعتمد أساسا على نوعية العلاقات التي تربطها المؤسسة مع قوى الضغط والتأثير في المجتمع .

← المجال الاجتماعي يهتم بالحالة الاجتماعية وتطوراتها وتأثيراتها الحقيقية والممكنة على الموارد البشرية بالمؤسسة

البيئة ومتغيراتها **المفهوم وأولوياته** وآليات التطبيق ومعوقاته

المعلومات البيضاء



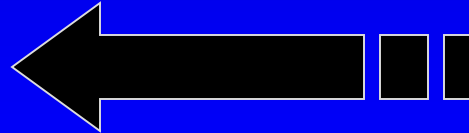
المعلومات التي يسهل الوصول إليها في كنف الشرعية

المعلومات الرمادية



المعلومات التي يمكن الحصول عليها في كنف الشرعية ولكن التوصل إليها صعب لعدم معرفة فرضية وجودها ومنفذ الوصول إليها .

المعلومات السوداء



المعلومات ذات التداول المحدود والوصول إليها واستعمالها محمي .

الأصناف الثلاثة للمعلومات

البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

و مع كل ما سبق من تفكيك للعنصر المفهومى في الاستعلام الاستراتيجي تبقى إشكالية المفهوم قائمة و لكن ليس من حيث التعريف بل من حيث القدرة على الربط بين مختلف الزوايا التي من خلالها يتم تفعيل المفهوم فى واقع التطبيق من ناحية و من حيث موقع قوة هذا المفهوم في إحداث التغيير المرجو و درجة القناعة به و العمل الجماعي من اجله من ناحية أخرى.

فالبعد التطبيقي لمفهوم الاستعلام الاستراتيجي يجمع في رؤية شمولية ثلاث زوايا أساسية لا يمكن الفصل بينها أو التغاضي عن واحدة منها و نعى بها الزاوية التنظيمية و الزاوية التكنولوجية و الزاوية البشرية أو الإنسانية إن صح اللفظ.

الزاوية التنظيمية : وما تعنيه من تحليل للنواحي الهيكلية والتنظيمية في التعامل مع المفهوم (إرساء نظام العلاقات التنظيمية الدائرية وليس الهرمية ، بناء الشبكات والمجموعات التطبيقية ،) .

الزاوية التكنولوجية : وما تعنيه من نظم وبنية تحتية تدير وتفعّل أدوات العمل التطبيقية وتساعد على نشرها ونقلها وتوثيقها .

الزاوية التي تضع جوهر المفهوم في الإنسان وابتداعه : وذلك من خلال تثمين أداء ودور المورد البشري ورسم الخارطة التي تساعد على معرفتها والارتقاء به من درجة الموظف العامل أو العامل المنتسب إلى درجة الكفاءة العاملة ثم إلى درجة الكفاءة الخبيرة .

ونعتقد دون التقليل من أهمية الزاويتين الأولى والثانية أن الزاوية الثالثة القائمة على المورد البشري هي حجر الأساس في البناء لخيار الاستعلام الاستراتيجي داخل المؤسسة وربح رهانات التنافسية التي تواجهها.

البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

إلا أن حجر الزاوية المركزي في التعامل مع إشكالية الاستعلام الاستراتيجي داخل المؤسسة و تحديد دوره في تقوية الميزات التنافسية يكمن في عمق الإجابة التي يمكن ان تقدمها قيادة المؤسسة حول السؤال الاتي :

هل ان المؤسسة في حاجة حقيقية إلى الاستعلام الاستراتيجي كحد أدنى و خيار اساسى في تقوية ميزات التنافسية فى واقع متغير و مستقبل غير واضح المعالم وما هو العائد المتوقع من الاستثمار فى هذا الاتجاه؟ هل تمثل هذه الحاجة بالنسبة إليها خيارا إستراتيجيا ذا أولوية عاجلة ؟ أم انه يندرج ضمن سلم الاهتمامات العادية التي تسبقها في ذلك أولويات الربحية البيعية والتسويق المباشر للمنتجات والخدمات والتحكم الرشيد في النفقات . و ما هى رؤيتها و أهدافها فى ذلك و هل هى قادرة على احداث التغيير المؤسسى المرجو و اقناع الجميع بهذا الخيار و الدفع نحو العمل الجماعى من اجله و تفعيل المحددات التنظيمية الرئيسة لهذا التغيير.

فالهدف من هذا التغير المرجو في المؤسسة إنها هو إعادة تركيبة رأس المال الفكرى المؤسسى :

كيف نستقطب الكفاءات
المتوافرة

80%

رأس المال الفكرى

20%

رأس المال البشرى

قيمة مالية

راس المال من الاصول
المادية

تحويل معارف رأس المال البشرى نحو
رأس المال من الاصول المادية
تحويل المهارات الى نظام المسارات
transfer skills into processes

رأس مال يفكر و يبدع

لا يمكن اكتسابه

يغادر الشركة نهاية كل دوام

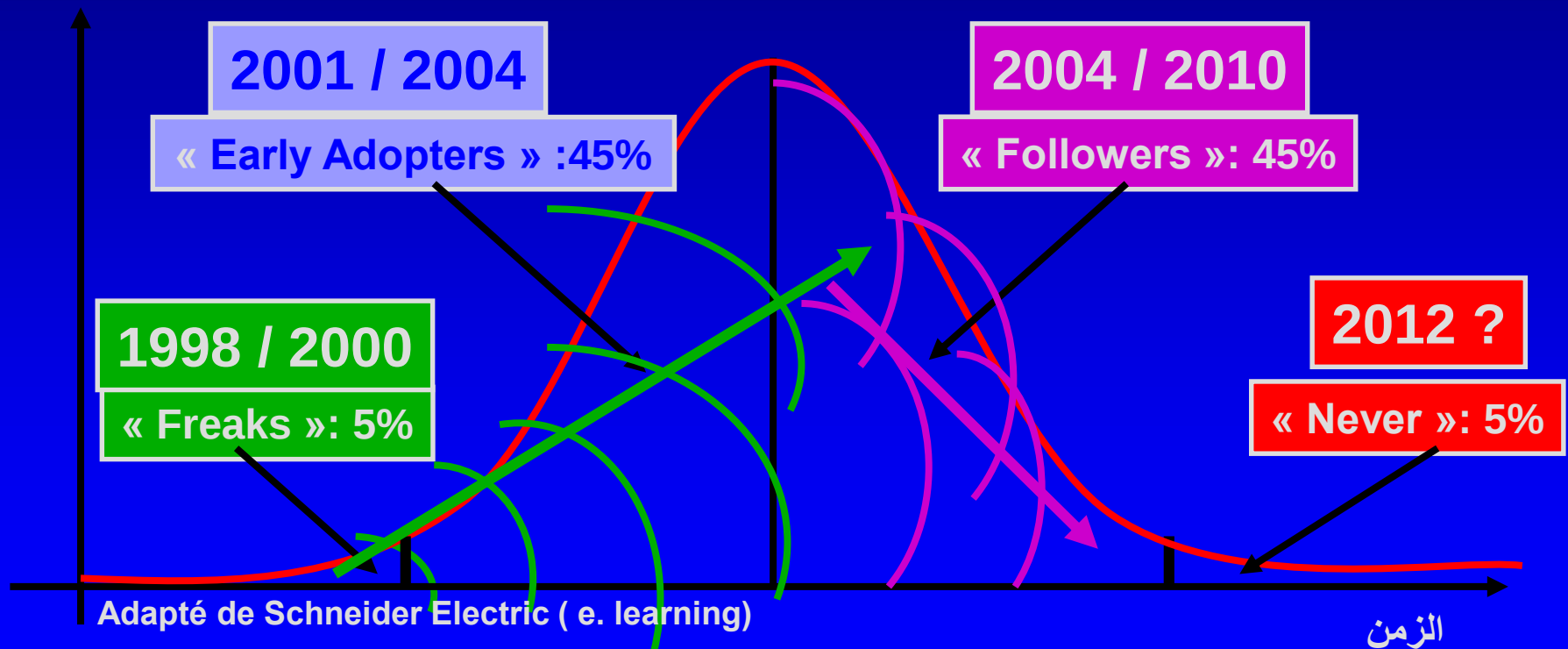
رأس مال لا يفكر و لا يبدع

يمكن اكتسابه

لا يغادر الشركة نهاية كل دوام

يقدرّون على إحداث التغيير ونعتقد أنه في يومنا هذا: المميزون ليسوا الكبار الذين يتفوقون على الصغار بل الأسرع الذين يتخطون المتباطئين
المرجو و

النسبة المئوية من الشعوب
التي تتبنى التغيير



النسق الزمني في تبني التغيير

البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

- ✓ وإحداث هذا التغيير المرجو تحتاج المؤسسة إلى أكثر من مبادرة و جهد على المستويين الداخلي و الخارجي بالتنسيق مع شركائها و أصحاب المصالح مع التركيز بالخصوص على :
- ✓ على المستوى الداخلي :
- ✓ بناء الرؤية و تحديد الأهداف و المسار التطبيقي.
- ✓ بناء أسس الثقافة المحفزة والقيادة الدافعة والتنظيم الهيكلي الملائم.
- ✓ تقدير العائد الكمي و النوعي من الاستثمار في المسار الجديد.
- ✓ إشراك الطاقات و الكفاءات كلها في تنسيق المبادرات والبرامج البحثية والتجميعية للمعطيات .
- ✓ تسخير التكنولوجيا الضرورية وخاصة آليات وبرامج التحليل والمعالجة .
- ✓ تأمين بلوغ النتائج لمستوى القرار بصفة تأخذ بعين الاعتبار عناصر الأهمية والسرية .
- ✓ على المستوى الخارجي :
- ✓ توظيف مراكز العلاقات وقوى الضغط للحصول على المعلومة أو للتفاعل معها .
- ✓ الاستعانة بمساهمات المؤسسة البحثية والأكاديمية و المراكز التخصصية وهيكل الدعم و المساندة الحكومية .و يمكن تصور هذه المساهمة فى اطار برنامج تعاون و شراكة تتكامل من خلاله المستهدفات الكلية للاقتصاد الوطني و الاقليمي (الذى تنتسب اليه المنظمه و تتفاعل معه) مع مستهدفات المؤسسة.

البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

لعل من الصعب في هذا المقام اقتراح نموذج رؤية مؤسسية خاصة بالمؤسسة في مجال الاستعلام الإستراتيجي إذ أن صياغة هذه الرؤية تعتبر عملية تفكير إستراتيجي داخلي تخضع لمنهجية المحاور والاستشارة واستنطاق الكفاءة الإبداعية الجماعية والفردية لمختلف مستويات القيادة والإدارة ضمن المؤسسة و على سبيل المثال نقدم فيما يلي رؤية مجموعة شركات هائل سعيد في الاستعلام الاستراتيجي و البناء المؤسسي المعرفي

” أن نعمل مؤسسة و افرادا على تأكيد الريادة و التميز بحسن إدارة أصولنا الفكرية ، و على أن يكون مجتمع مجموعتنا هو مجتمع المعرفة للحاضر و للمستقبل...”

إلا أنه من الممكن اقتراح مجموعة من الأفكار حول الأهداف التي يمكن أن توجه نشاط المؤسسة في مجال الاستعلام الإستراتيجي والعائد المتوقع من الاستثمار فيه ، استئناسا في ذلك بأفضل التجارب والقصص الناجحة

البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

- ◆ اعتماد المعلومة الإستراتيجية كركيزة قرار للقيادة العليا .
- ◆ حماية مصالح المنظمة من تأثيرات الاستهداف أَلْمَعْلُومَاتِي الخارجي .
- ◆ توضيح مسالك وقنوات مرور واستعمال المعلومة على المستوى الداخلي .
- ◆ المراقبة الفطنة والمنظمة للمحيط الخارجي وتحليل مكوناته ومعرفة الأطراف المؤثرة فيه ومن ضمنها المنافسة .
- ◆ اقتناص الفرص والإمكانيات النفعية التي توفرها المعلومات الداخلية والخارجية .
- ◆ توقي الهزات والمخاطر والأزمات الحقيقية والممكنة .
- ◆ رسم الإستراتيجية المستقبلية برؤية واضحة وبمنهجية فعالة .
- ◆ توظيف الطاقات البشرية والإمكانيات المادية المتوفرة للمؤسسة ومزيد تطويرها بما يخدم مصالحها في التعامل مع المعلومات الداخلية والخارجية .
- ◆ مسابقة الزمن في عصر المنافسة الشرسة .
- ◆ استباق الفعل والتحكم في هامش الإدارة والسلطة والحرية عند بروز أولى بذور التحول المستقبلي .
- ◆ ملائمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة مع خططها التكتيكية

البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

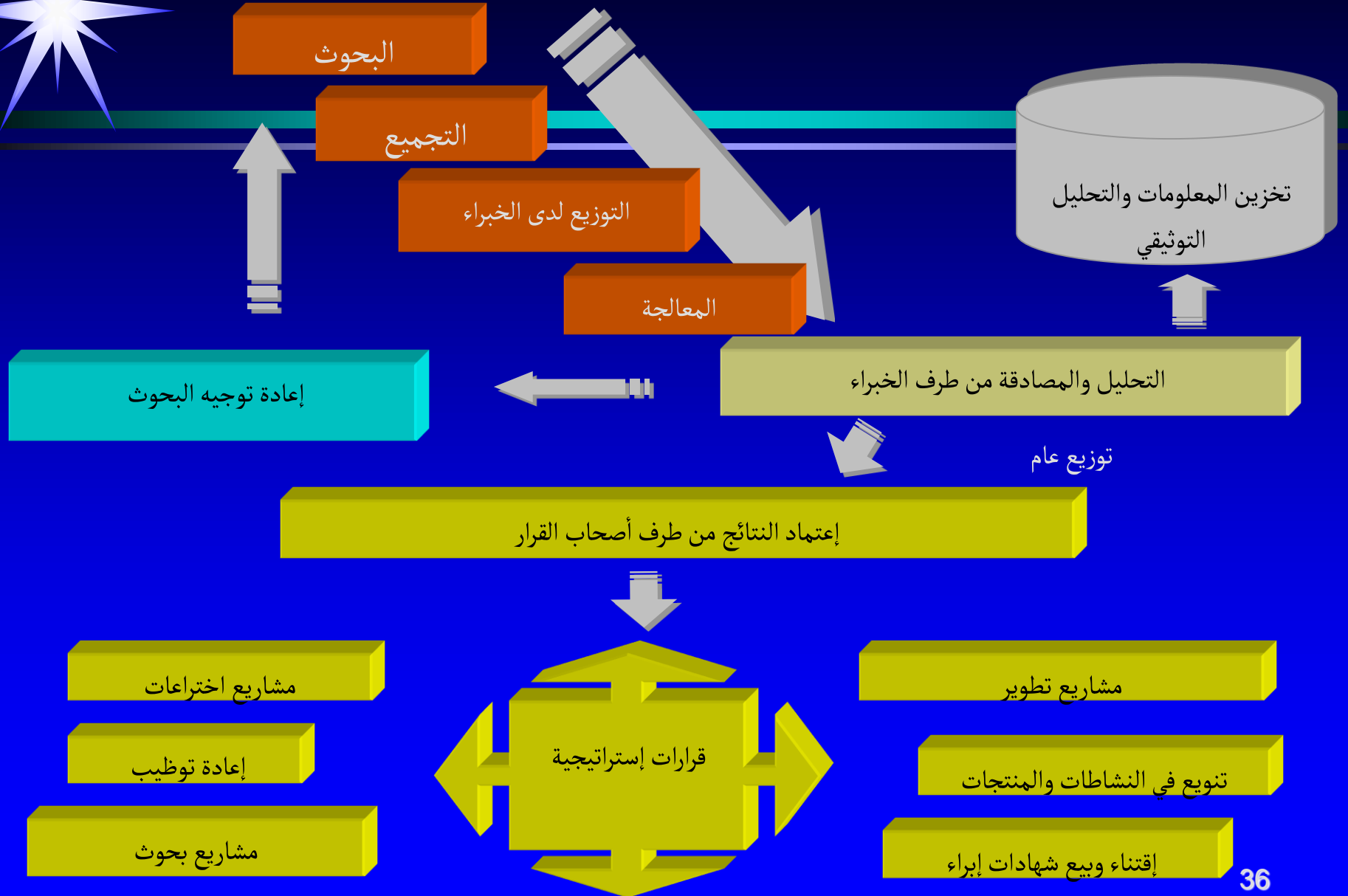


وهذا نموذج لمنظومة متابعة أقامتها شركة أوروبية

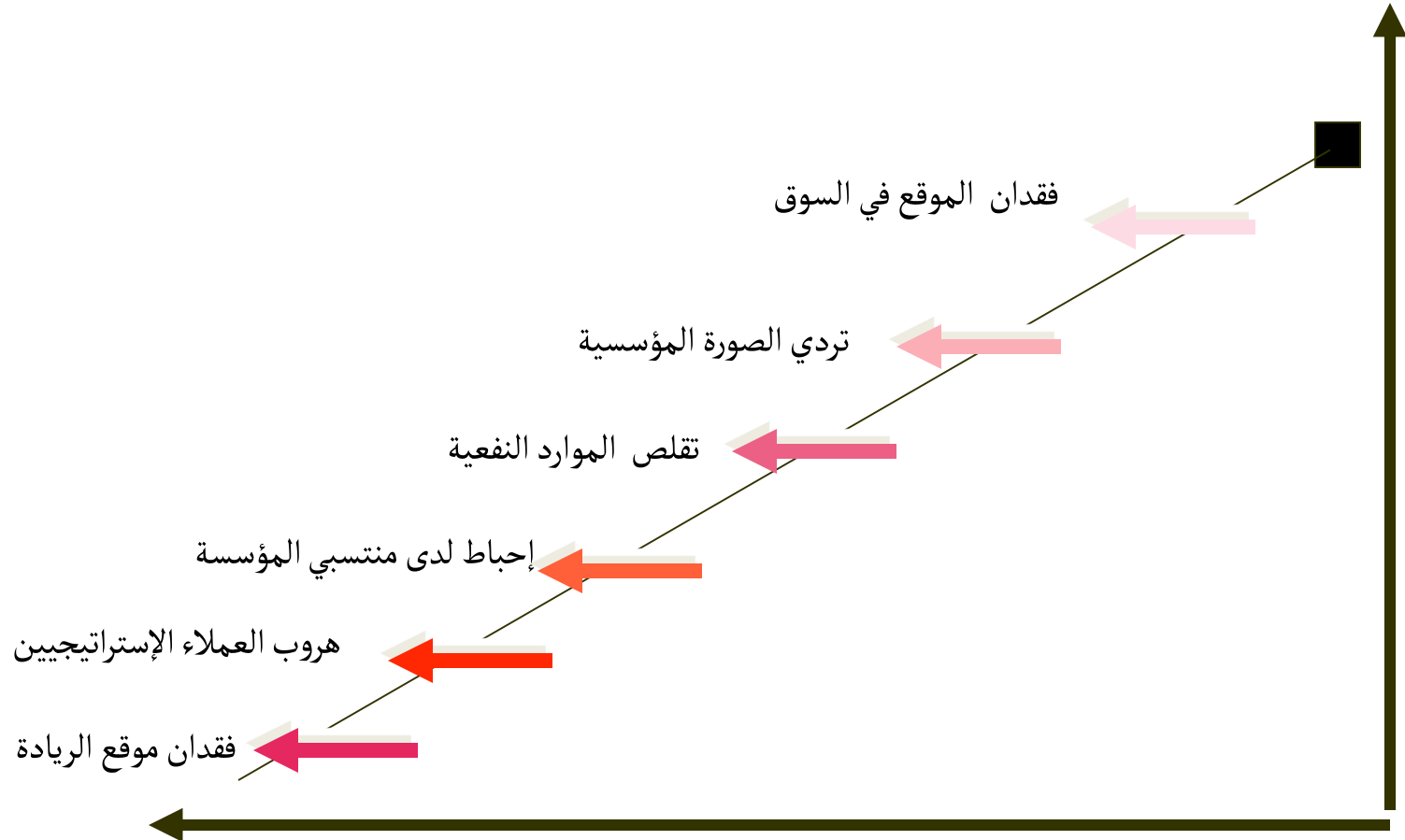
مختصة في مجال الإلكترونيات والبث الرقمي التي توصلت إلى ضرورة إنشاء منظومة استعلام استراتيجي بعد مرحلة تشخيص أثبتت انها :

- ✓ تواجه صعوبة بسبب توزيعها الجغرافي المتباعد .
- ✓ نقص ملحوظ في كفاءة ومنهج الأداء .
- ✓ إرتفاع في قيمة الوقت و التكاليف .
- ✓ صعوبة التواصل بين الوحدات الأساسية للشركة (البحوث والتطوير ، التسويق ، المصالح التجارية ، المصالح المالية)

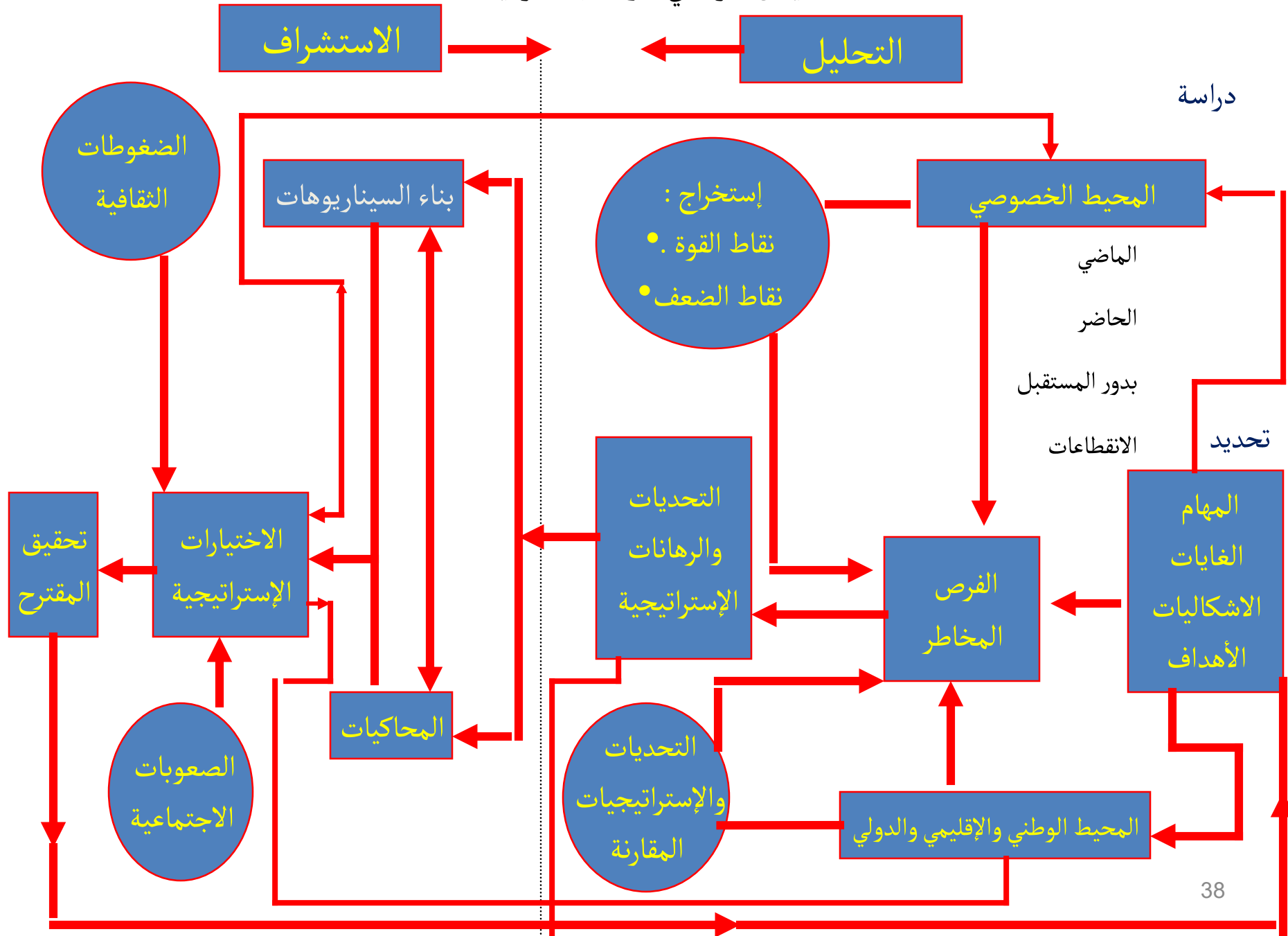
مراقبة المعلومات ومنهجية الرصد



الانعكاسات السلبية لتسرب المعلومات الاستراتيجية



هيكل نموذجي لدراسة إستشرافية



البيئة ومتغيراتها المفهوم وأولوياته وآليات التطبيق ومعوقاته

تفيد دراسة ميدانية أنجزتها مؤسسة knowing في الفترة مايو – يونيو 2004 ونشرتها في شهر سبتمبر من السنة نفسها وتمت لدى 147 شركة أوروبية من مختلف قطاعات النشاط الصناعية والتجارية والخدمية أن الاستعلام الاستراتيجي متكامل مع منظومة إدارة المعرفة قد حقق لها للشركات المستهدفة:

- ارتفاعا ملحوظا في مستوى كفاءاتها التي أرتقت إلى درجة الخبرة
- بروز شريحة جديدة من الكفاءات متعددة الاختصاصات بالمؤسسة .
- ارتفاع مؤشر المرونة ورد الفعل في التعامل مع المتغيرات المحلية والخارجية
- إعادة ترتيب مجال التوظيف والمحافظة على المورد البشري بل واستقطابه
- تحقيق مستوى من الجودة في العمل ملحوظ (عدم القيام بنفس الأخطاء) الرفع من الإنتاجية (من خلال عدم صنع العجلة من جديد)
- تطور مؤشر التطوير والإبداع

كما رسمت الدراسة أيضا خارطة الانعكاسات الحاصلة على الأداء التنافسي المؤسسي للشركات المستهدفة بالدراسة و ذلك من خلال ثلاثة محاور :

- مساهمة البرنامج في تطوير وضع الريادة في الشركة في السوق .
- مساهمة البرنامج في تطوير الفعالية التجارية للشركة
- مساهمة البرنامج في الرقي بالإنتاجية وفعالية الأداء بالشركة

وهي على النحو الآتي:

من خلال الرصد القانوني والتشريعي

على مستوى القوانين والتشريعات

من خلال تقارير الجهات الخبيرة

الملاءمة التسويقية المتواصلة

على مستوى حاجيات العملاء والأسواق

توثيق وتوكيد :

المعارف القطاعية ، خبرات المؤسسة

في قواعد معرفية بسيطة وسهل التداول

بالمحافظة على الهيزات التنافسية

من خلال العمل التشاركي والمجموعات

التطبيقية

بفضل التمييز بالمنتجات

من خلال الرصد التكنولوجي

بالبحوث والتطوير

تطور وضع الريادة في السوق

الفعالية التجارية

بفضل رد فعل متزايد وسرعة في الإجابة وربحية
في الوقت

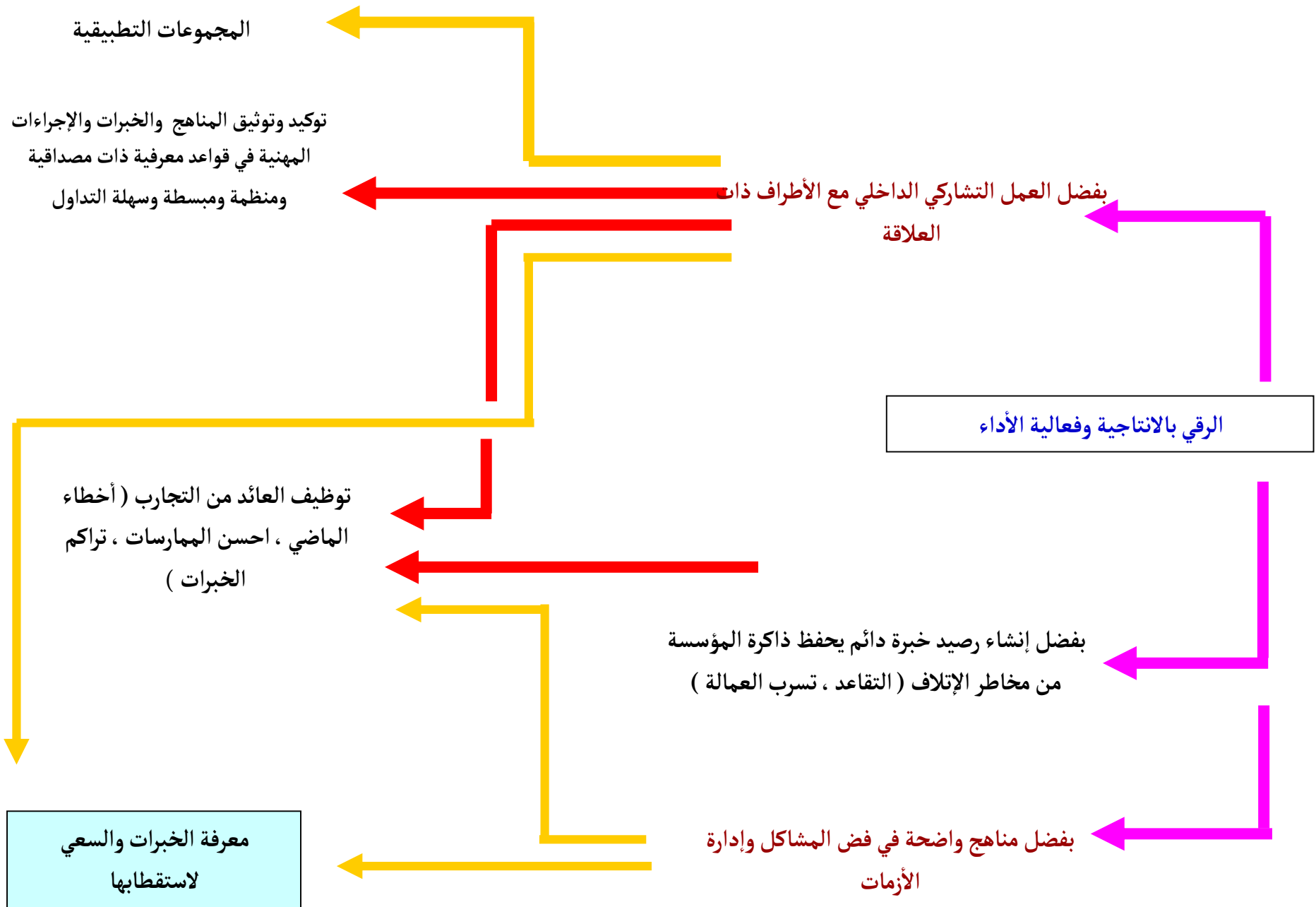
فعاليات عالية في العروض التجارية

من خلال تقارير الجهات الخبيرة

توكيد وتوثيق المعارف التجارية (نماذج
عروض ووثائق وطرائق عمل ومرجعيات
وقواعد بيانات للعملاء والقطاعات) وذلك
في قواعد معرفية مهيكلة بحسب المنتجات أو
المهن سهلة التناول وذات مصداقية .

توظيف العائد من التجارب الحاصلة
وتفادي الوقوع في الأخطاء نفسها

العمل التشاركي لصياغة العروض التجارية



الجزء الثاني :

تجربة مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه في تطبيق برنامج الاستعلام الإستراتيجي



1. من هي مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه ؟
2. من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي :
3. نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الاستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة .

تجربة مجموعة شركات هائل سعيد انعم وشركاه في تطبيق برنامج الاستعلام الإستراتيجي

مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه



مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه كيان اقتصادي تأسس في اليمن عام 1938م ، ويمتد نشاطها إلى العديد من الدول أهمها المملكة العربية السعودية ، مصر ، ماليزيا ، اندونيسيا ، المملكة المتحدة وغيرها من دول العالم.

تمارس المجموعة نشاطها في العديد من المجالات المختلفة (الصناعية ، التجارية ، الخدمية) بالارتكاز على قيم التطور والتحديث والتعلم المستمر ومواكبة المتغيرات المتجددة والانفتاح على تجارب الآخرين، وتلتزم في نشاطها تطبيق شروط ومعايير الجودة والمواصفات والمقاييس المحلية والإقليمية والعالمية وبالحفاظ على البيئة واحترام النظام والقانون والمجتمع الذي تعمل فيه كما تمتلك مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه علاقات واسعة ومتينة مع عدد كبير من الهيئات والاتحادات الاقتصادية الإقليمية والعالمية.

من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي

كيف نشأ البرنامج

من فكرة استشراف
المستقبل

مارس 2003

إلى التوجيه بملاءمة هذه
الفكرة مع واقع المجموعة
باقترح نظام اليقظة
ومتابعة المتغيرات المحلية
والإقليمية .مايو 2003

إلى تشخيص الواقع المعلوماتي
لدى 40 شركة في المجموعة
واقترح منظومة إدارة المعلومات
الإستراتيجية "إدام"
سبتمبر 2003 . أبريل 2004

إلى
التصور
التطبيقي
الحالي

إلى إنعقاد الملتقى
الأول لإدارة المعرفة .
أكتوبر 2005 والخروج
بتوصيات عملية
لتطبيق البرنامج على
الشركات المتميزة في
"إدام"

إلى دعم المنظومة
من خلال توصيات
ملتقى الدور
الريادي السادس
للمجموعة .
نوفمبر 2004

إلى البدء في تنفيذ
منظومة "إدام" لدى 10
شركات نموذجية 6
صناعية و 4 تجارية .
مايو 2004
أكتوبر 2005



من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي

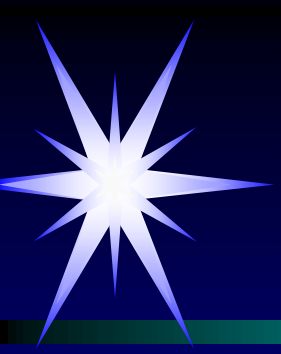
المنطلقات

1. الفكر المؤسسي للمجموعة و شركاتها القائم على المعادلة المتوازنة لعناصر الانتاج و التطوير و الاستثمار فى ذلك خصوصا فى العنصر البشرى.
2. دعوة نائب رئيس مجلس إدارة المجموعة ومديرها العام لإرساء مجتمع المعرفة داخل كيانات المجموعة.
3. توفيق كفاءات المجموعة فى كسب رهانات برامج التطوير و الحداثه مثل الجودة و الهاسيب وغيرها.
4. تنوع الرهانات الداخلية و الخارجية التي تواجه المجموعة.

الرهانات

الداخلية :

1. دوران العمالة .
2. بلوغ بعض الشركة مرحلة النضج المعرفي الذي يوفر لها رصيда ثريا في هذا المجال .
3. أهمية الإستثمار في العنصر البشري وتحويله من فكرة إلى واقع ملموس .
4. أهمية دمج المفاهيم القيمة في الأداء المؤسسي وجعلها عناصر رفد وتعزيز (مثل الولاء والأمانة والصدق والمثابرة في الأداء) .
5. الإستفادة من الإختلافات الثقافية والحضارية لمنتسبي المجموعة بالداخل وبالخارج (أكثر من 12 جنسية) .
6. تحقيق هدف التميز بنقلة نوعية في أداء الوظائف الأساسية .
7. تأمين البيئة الداخلية وصيانتها من الإختراقات والتسريبات المعرفية



من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي

الرهانات

الخارجية :

1. تحول الإقتصاد العالمي من الإقتصاد الإنتاجي إلى الإقتصاد المعرفي واعتماده على المعرفة كوقود أساسي للتطور والنمو .
2. شراسة المنافسة وتجاوزها الحدود الجغرافية بما فرضته العولمة من شروط وقواعد .
3. الإلتزامات الدولية التي يفرضها اندماج المؤسسة في مسار العولمة (الحوكمة ، البيئة ، مقاييس الجودة ...) .
4. التغيرات الحاصلة في معادلة النمو للشركات : تحول من الإعتماد على رأس المال المادي إلى الإعتماد على رأس المال الفكري الذي أساسه المعرفة .
5. التحولات والتطورات التكنولوجية خاصة في مجال النظم والمعلومات .

من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي

المنهج العملي

· تحديد الرؤية:

” أن نعمل مؤسسة و افرادا على تأكيد الريادة و التميز بحسن إدارة أصولنا الفكرية ، و على أن يكون مجتمع مجموعتنا هو

مجتمع المعرفة للحاضر و للمستقبل....”
✓ مستخلصة من رؤية ورسالة المؤسسة العامة .

✓ تجيب عن الأسئلة : كيف نرى المستقبل لمؤسساتنا؟ ما رسالتنا لتحقيق هذه الرؤية ؟ وعلى أي مدى زمني ؟

وتتضمن :

- رؤية ورسالة المؤسسة بصفة عامة .
- رؤية ورسالة المؤسسة في مجال الاستعلام الاستراتيجي خصوصا .
- أهداف المؤسسة الإستراتيجية والتكتيكية .
- مجالات الاهتمام والتركيز .
- البعد الزمني في تنفيذ الإستراتيجية (المدى القصير والمتوسط والبعيد) .
- الوسائل والإمكانات الضرورية المتوافرة والمطلوب توافرها .
- الكفاءات الأساسية في تنفيذ المشروعات المتوافرة والمطلوب توافرها (العدد ، المؤهلات ، ...)
- آليات تقييم العائد والتقييم المرحلي .

من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي

المنهج العملي

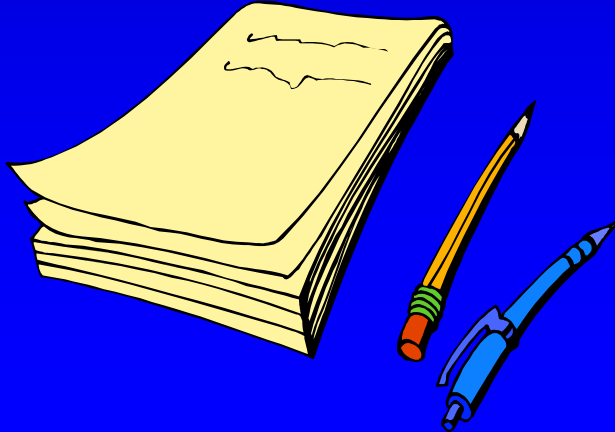
تحديد الاهداف

الإستراتيجية

1. إدماج المؤسسة في محيطها المحلي والخارجي
2. التغيير الايجابي فى تركيبة رأس المال المؤسسى
3. تطوير الفعالية التجارية والعلاقات مع العملاء والمتعاملين الداخليين والخارجيين .
4. الرقي بالإنتاجية والأداء المؤسسي .
5. الإرتقاء الي درجة المؤسسة المتعلمة و الذكية.

التكتيكية

1. توكيد التجارب والخبرات .
2. إدارة الكفاءات .
3. اكتشاف وتطوير منافذ المعرفة .



المنهج العملي

4. تطوير وتنسيق قنوات انسياب المعلومة .

5. معالجة ضعف التواصل الداخلي .

6. تجنب الوقوع فى الاخطاء نفسها وتدعيم مسارات الجودة والسلامة .

7. تقوية ديناميكية التغيير الايجابي .

8. تفعيل الإبداع والتطوير الجماعي .

تحديد الوسائل

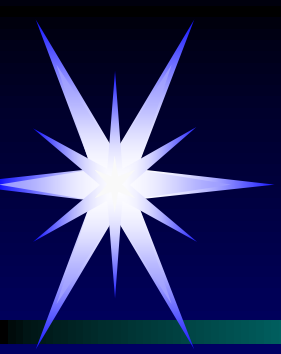
المقصود بالوسائل كل الآليات والوثائق ومناهج العمل التي تساعد على تحقيق مستهدفات المشاريع النموذجية في سائر مراحل التنفيذ . وهي وسائل يمكن أن تكون متوافرة حاليا ويمكن التخطيط لتوافرها مستقبلا بحسب تقدير الشركة .

وتنقسم هذه الوسائل إلى 3 أصناف :

1.الوسائل التنظيمية .

2.الوسائل ذات العلاقة بالموارد البشري .

3.الوسائل ذات العلاقة بتقنيات ونظم المعلومات .



من الرصد المعلوماتي إلى إدارة المعرفة : التطور الفكري والتطبيقي

المنهج العملي

رصد معوقات التنفيذ الملحوظة و المتوقعة

لقد كان من الضروري الوقوف أمام المعوقات التي يمكن أن تواجهنا في تنفيذ هذا البرنامج ودراساتها بكل موضوعية ونزاهة وهي معوقات خاصة بالمجموعة وقعت ملاحظاتها بصفة تقديرية وتحتاج إلى دراسة تشخيصية أكثر توسعا. ونرى بأنها لا يجب أن تؤثر على نفسيتنا وتحبط من عزائنا بقدر ما تكون هي ذاتها عوامل حفز وتحد لتجاوزها بكفاءة واقتدار .

وتنقسم تلك المعوقات إلى خمسة أصناف :

1. معوقات تتعلق بخصوصيات وتحديات برنامج الاستعلام الاستراتيجي.
2. معوقات تنظيمية خاصة بالشركات وأخرى بالمجموعة عموما .
3. معوقات ثقافية مؤسسية ترتبط بمستوى القنوات ونوعية العلاقات والقابلية للتغيير والعمل الجماعي .
4. معوقات فكرية تتعلق بدرجة الوعي والتحكم في اللغات وثرء الرصيد المعرفي الذاتي والجماعي .
5. معوقات مادية ذات علاقة بتوفر الوسائل والنظم .

المنهج العملي

إنشاء البنية التحتية الأساسية :

✓ من حيث الوسائل والنظم (الورقية والمعلوماتية) .

✓ من حيث الهيكل الوظيفية (من يقوم بماذا ؟) .

✓ من حيث التوظيف الأمثل للكفاءات .

استكشاف وتشخيص الرصيد المعرفي للمؤسسة ومواقعه :

✓ تحديد خارطة المعارف بالشركة .

✓ تحديد الحاجات من المعلومات والبيانات .

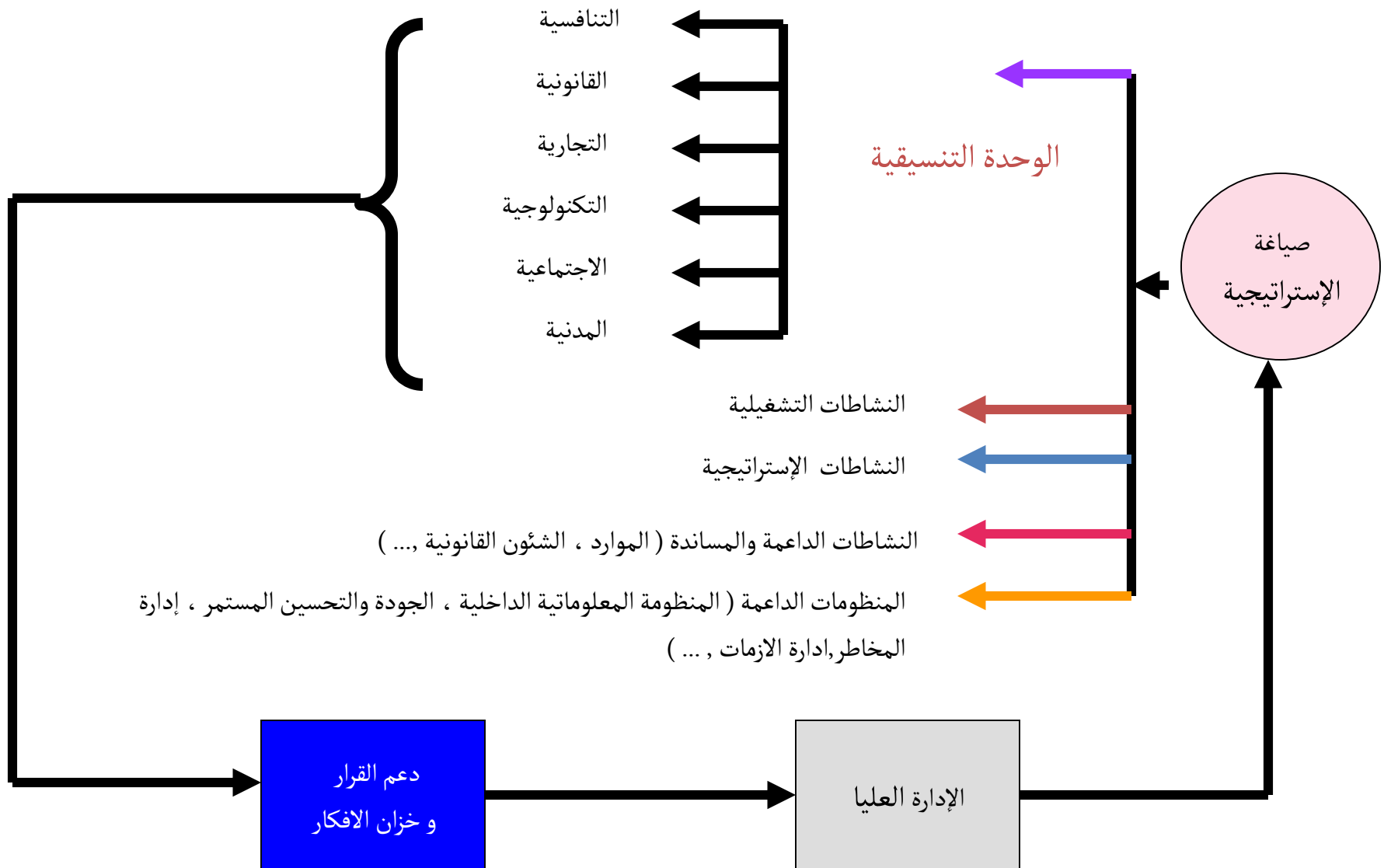
✓ تحديد الفجوة المعرفية .

التوظيف الأمثل و العائد من الاستثمار :

✓ رسم آلية الاستعمال الأمثل للوسائل والموارد والكفاءات والاستثمارات .

✓ رسم آلية تقويم المسارات وتوجيه الجهود .

موقع منظومة "إدام" في الإستراتيجية العامة لمجموعة شركات هائل سعيد





نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الاستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

الجهات المستهدفة : عدد الشركات الموجه لها الاستقصاء : 26 الشركات التي أجابت : 20 منها :

9 شركات تجارية وخدمية .

11 شركة صناعية .

نسبة المشاركة 77%

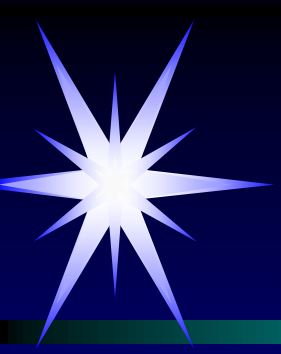
الفرضيات : لصياغة الاستقصاء تم البناء لـ 4 فرضيات تؤكد أو تدحض نتائج الاستقصاء وهي :

الفرضية رقم 1 : شركات المجموعة تنشط في مجال المتابعة دون أن تكون على دارية منهجية مسبقة بذلك

الفرضية رقم 2 : شركات المجموعة تضم طاقات بشرية وموارد ووسائل عامة عديدة تساعد على الوصول إلى المعلومات والتحكم فيها

الفرضية رقم 3 : اهتمام شركات المجموعة يتجه أكثر نحو المجالات ذات العلاقة المباشرة بعمليات الإنتاج والبيع والتسويق (التزويد ، العملاء ، المنافسة المحلية) دون التركيز أساسا على مجالات أخرى لا تقل أهمية من حيث التأثيرات والانعكاسات (التكنولوجيا والخبرة ، المنافسة الخارجية ، تأثيرات المحيط الخارجي)

الفرضية رقم 4 : الإطار العام المحلي والخارجي للمجموعة ومنطلقاتها وأهدافها الإستراتيجية تستدعي البناء لمنظومة إدارة المعلومات



نتائج الدراسة البحثية لتقييم واقع الإستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

الإطار العام للاستقصاء

الاهداف:

1. الإعداد لإنشاء منظومة رصد واستعلام إستراتيجي .
2. الاستجابة للمنهجية العلمية المفترضة في مجال البناء لمنظومة الرصد والاستعلام (الاستئناس بالدراسات المنجزة في الغرض ، تجارب كبرى الشركات الاقتصادية المواصفة الفرنسية أفنور 25 ° - 50x)
3. العمل من مبدأ أن كل منظمة تقوم بنشاط في مجال الاستعلام والرصد دون ان تعلم به أو تتفاعل معه بصيغة منهجية ومنسقة .

الفترة الزمنية للتنفيذ:

سبتمبر 2003 ، ابريل 2004

ملاحظة :

نظرا لنوعية وحساسية المعلومات التي أسفر عنها الاستقصاء واحتراما للإجراءات المتعامل بها في مجموعة شركات هائل سعيد أنعم وشركاه والتي تقضي بأن لا يتم الإعلان عن مثل هذه المعلومات إلا بعد مرور خمسة أعوام ، فقد تم طلب الإذن من القيادة العليا للمجموعة بعرض نتائج الاستقصاء في سياق ورقة العمل المقدمة في المؤتمر وقد سمحت بذلك مشكورة تثميناً لدور المؤتمر العلمي في تنمية الوعي ومساعدة المؤسسات العربية من القطاع العام والقطاع الخاص في تقوية ميزات التنافسية في واقع المتغيرات الإقليمية والدولية وتأثيراتها المباشرة وغير المباشرة للحاضر والمستقبل .



نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الاستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

المحاور :

تضمن الاستقصاء مجموعة 84 سؤالاً تتعلق بمحاور أساسية ومحاور فرعية .

المحاور الأساسية :

وهي :

- (1) المزودون للمؤسسة وشركاؤها .
 - (2) التكنولوجيات المعتمدة والخبرة في المجال .
 - (3) العملاء .
 - (4) المنافسة .
- وقد وقع توزيعها من خلال ثلاث زوايا مختلفة هي :
- (1) تأثيرات المحيط .
 - (2) نظام الإدارة واتخاذ القرارات .
 - (3) التعامل مع المعلومة .



نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الاستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

محاور الاستقصاء :

المحاور الفرعية

- 1 (نسبة استعمال الكمبيوتر والانترنت لعدد الموظفين في الشركات العاملة ولعدد الجامعيين والإطارات منهم خصوصا
 - 2) توفر المصادر الإعلامية .
 - 3) قنوات انسياب المعلومة وأهمية المصادر الشفوية .
 - 4) أهمية المعلومة و احداثياتها.
- وقد وقع توزيعها من خلال أربع زوايا مختلفة هي :
- 1) الموارد البشرية بالشركات .
 - 2) التنظيم الداخلي والتجهيزات اللوجستية بالشركات .
 - 3) مصادر المعلومات بالشركات .
 - 4) انسياب المعلومة بالشركات .



نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الإستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

منهجية تفريغ النتائج : كيف تمت عملية تفريغ نتائج الاستقصاء :

✓ طلب من الاخوة الإدارة العامة بالشركات المستهدفة بالاستقصاء :

• الإجابة على الأسئلة كافة بما يتوافر لديهم من معلومات واقعية حول شركاتهم والقطاع الذي يعملون فيه (صورة فوتوغرافية لما هو موجود).

• الخيار في الإجابة عن الأسئلة بصفة مختزلة (نعم ، لا ، لا رأي) أو بصفة تفصيلية . وكان الهدف من هذا الطلب الحصول على أكثر عدد من الإجابات لأن الاستقصاء في حد ذاته يحتوي على أسئلة وعناصر قد تبدو جديدة وغير متداولة في المفاهيم حول الرصد والاستعلام . وهو امر طبيعي ومقصود يرمي الى قياس درجة المعرفة والممارسة لهذه المفاهيم في ثقافة إدارة أعمال الشركات (غائبة ، منقوصة ، متكاملة) .

✓ وبناء على هذه المعطيات اعتمدت المنهجية الآتية في تفريغ نتائج الاستقصاء :

■ الأخذ بعين الاعتبار كل نماذج الاستقصاءات التي وصلت سواء كانت كاملة الإجابة أو منقوصة .

■ اعتبار الأسئلة التي لم تقع الإجابة عنها ” بنعم او لا ” إجابات تعني ” لا ” على افتراض أن عدم الإجابة يساوي عدم وجود أو تداول عناصر السؤال داخل الشركة .

■ إعداد تقرير حول إجابات كل شركة على حده وإبلاغه لكل طرف مستهدف للإعلام والإطلاع .

■ إعداد تقرير إجمالي حول إجابات الشركات يتم من خلاله التجميع بين عناصر الأسئلة crossing of answers وربطها بالمحاور الأساسية والفرعية للاستقصاء .

■ استخراج مجموعة نتائج و ملاحظات إجمالية نوعية وإحصائية حول الإجابات .



نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الإستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

النتائج الإحصائية

المنافسة	العملاء	التكنولوجيا والخبرة	المزودون		
7	11	5	15	أقل من 8	مجالات الرصد ذات الأولوية تأثير المحيط
12	8	14	4	أكثر من 8	
9	7	15	6	أقل من 8	المجالات الضرورية للتطوير نظام الإدارة وإتخاذ القرارات
10	12	4	13	أكثر من 8	
13	10	17	7	أقل من 8	المجالات الضرورية للتطوير التعامل مع المعلومة
6	9	2	12	أكثر من 8	



نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الإستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

ملاحظات :

- تقرأ نتائج الاستقصاء المجمع في الجدول على أساس أن الأعداد المرتفعة القيمة بالنسبة للصف الأول تستدعي إعطاء أولوية قصوى للرصد والاستعلام في المجال أما الأعداد المنخفضة القيمة بالنسبة للصفين 2 ، 3 تستدعي مزيد من الدعم وتطوير النشاط في المجال .

لاحظنا أن بعض الشركات أجابت عن الاستقصاء على مستوى الإدارة العامة في حين أن بعض الشركات الأخرى أوكلت ذلك إلى مصالح خصوصية ليست لها الإلمام الشمولي والإستراتيجي بالنشاط العام للشركة بحيث جاءت الإجابات لديها متعارضة كما أنها جاءت منقوصة من نواح أخرى.

الإجابات التي جاءت في المجال الخاص بنظام الإدارة واتخاذ القرارات كانت تثير بعض التساؤلات لكونها لا تشير بالتدقيق إن كانت الشركة تعبر عن ما هو موجود أم عن ما هو مرغوب لديها .

يمثل الاستقصاء في حد ذاته بما يتضمنه من نقائص وإخلالات بسيطة في طريقة تعبئته من طرف الشركات حزمة من المعلومات الثرية التي تؤثر على نتائج ذات دلالات هامة تساعد على حصر إشكالية الرصد لدى شركات ومؤسسات المجموعة ودوافعها الإستراتيجية .

نتائج الدراسة البحثية لتقويم واقع الاستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

التحليل :

❑ يلاحظ أن المجالات ذات الأولوية في الرصد لدى الشركات على المستوى الخارجي تتمثل في محاور التكنولوجيا والخبرة (15 مقابل 4) ثم المنافسة (12 مقابل 7) يليها العملاء (8 مقابل 11) فالمزودون (5 مقابل 14) .

❑ ويدل ذلك على نقص الرصد أساسا في مجالات التكنولوجيا والخبرة والمنافسة في حين يبدو أن للشركات عناية واهتماما بشبكات التوريد وبالعملاء .

• أما المجالات التي تستدعي مزيد التطوير والاهتمام على المستوى الداخلي لدى الشركات فتتمثل في :

• مجال التعامل مع المعلومات وذلك في 3 محاور على 4 هي التكنولوجيا / الخبرة ، المنافسة وشبكة التوريد مما يدل على نقص الخبرة والتجربة لدى الشركات في البحث والتجميع واستغلال المعلومات حول هذه المحاور وتمثل هذه النتيجة في حد ذاتها دليلا على ضرورة البناء للمنظومة المساعدة في التحكم في هذه المعلومات وتوظيفها للتوظيف المتلائم مع الأهداف الإستراتيجية للشركات .

• مجال نظام الإدارة واتخاذ القرارات تظهر النتيجة عكسية ويبدو أن للشركات اهتماما وعناية ورؤية واضحة للطريقة الملائمة للتعامل مع المزودين والعملاء والمنافسة في حين أنها تفتقر إلى ذلك فيما يخص التكنولوجيا والخبرة .

→ والنتائج بصفة عامة تبدو مطمئنة في هذا السياق وتؤكد درجة المعرفة والوعي لدى إدارات الشركات بضرورة البناء لنظام إدارة حديث يساعد على إتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب .



نتائج الدراسة البحثية لتقييم واقع الإستعلام الإستراتيجي في شركات المجموعة

عناصر الاستقصاء

الاستنتاجات :

- وبناء على ما سبق يمكن الإجابة على الفرضيات التي تم البناء لها عند صياغة الاستقصاء وذلك على النحو الاتي :
- إجابة على الفرضية رقم 1 :شركات المجموعة تنشط في مجال الرصد دون أن تكون على دارية منهجية مسبقة بذلك : الجواب نعم .
- إجابة على الفرضية رقم 2 : شركات المجموعة تضم طاقات بشرية وموارد ووسائل عامة متعددة تساعد على الوصول إلى المعلومات والتحكم فيها : الجواب نعم .
- إجابة على الفريضة رقم 3 : اهتمام شركات المجموعة يتجه أكثر نحو المجالات ذات العلاقة المباشرة بعمليات الإنتاج والبيع والتسويق (التزويد ، العملاء ، المنافسة المحلية) دون التركيز أساسا على مجالات أخرى لا تقل أهمية من حيث التأثيرات والإنعكاسات (التكنولوجيا والخبرة ، المنافسة الخارجية ، تأثيرات المحيط الخارجي) الجواب نعم .
- إجابة على الفرضية رقم 4 : الإطار العام المحلي والخارجي للمجموعة ومنطلقاتها وأهدافها الإستراتيجية يستدعي البناء لمنظومة الرصد للاستعلام الإستراتيجي الجواب نعم .

توصيات مقدمة للمؤتمر

أولاً : إنشاء منصة عمل مشتركة بين الفاعلين الاقتصاديين من القطاع العام والقطاع الخاص في مختلف مجالات النشاط (صناعي وتجاري وخدمي) لتبادل التجارب والمعلومات والقصص الناجحة في مجال إدارة المعلومات الإستراتيجية وإنشاء منظومات استعلام إستراتيجي متكاملة ومتناسقة مع الأهداف القطاعية للأنشطة ورهانات والتحديات البيئة الإقليمية والدولية .

ثانياً : توظيف التقنيات الجديدة في مجال الويب 2.0 (برامج وآليات التشبيك الاجتماعي والمهني) والويب 3.0(الويب الدلالي) للاستفادة منها في تنوع مصادر المعلومات وإنشاء مجموعات العمل التطبيقية لخبراء ومنسقي برامج ومنظومات الاستعلام الإستراتيجي لدى المؤسسات العربية في مختلف قطاعات الأنشطة .

ثالثاً : مزيدا من تفعيل علاقات الشراكة والتعاون بين المؤسسة العربية ومؤسسات وهياكل البحث والاستشارة والدراسات الجامعية المتخصصة لتعظيم العائد من الدراسات و التدريب و التأهيل و المرافقة المنهجية و العملية في تطبيق برامج إدارة المعلومات عموما والاستعلام الإستراتيجي بالخصوص .

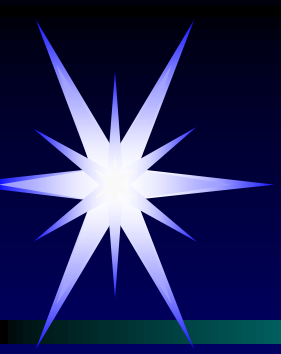
رابعاً : توسعة نطاق الاهتمام بالاستعلام الإستراتيجي ليشمل آليات ومناهج الاستشراف واستقراء المؤشرات والاتجاهات المستقبلية في إدارة النشاطات للمؤسسة العربية والتفاعل مع بيئة نشاطها على المستويات المحلية والإقليمية والدولية .

خامساً : استحداث آليات دعم وإحاطة مهنية و مدنية لمساعدة المؤسسة العربية على تشخيص واقعها التنافسي في ظل المتغيرات والاتجاهات الجديدة للاقتصاد العالمي والارتقاء بأدائها وسلوكها المؤسسي وتسهيل اندماجها في الاقتصاد العالمي وحضورها الأسواق الخارجية .

توصيات مقدمة للمؤتمر

سادسا : التأكيد على أهمية تجسيم التكاملية بين قسم تقنية المعلومات المكلف أساسا بتوفير و تسهيل استعمال منصات التواصل و العمل التعاوني وبين مختلف الأقسام و الوظائف الأخرى ذات العلاقة بالاستعلام الاستراتيجي في المؤسسة و خاصة التطوير الاستراتيجي و الموارد البشرية و الاتصال المؤسسي .

سابعا : وضع آلية توعية و تأهيل و تدريب على المستويين المحلي و الاقليمي لمساعدة المؤسسة العربية على الاستفادة القصوى من الدروس المستخلصة من الأزمات و التقلبات الحالية في بيئة النشاط محليا و إقليميا و دوليا (الأزمة المالية و الاقتصادية , أزمة الغذاء ,...) لصياغة الرؤية و تحديد سلم الأولويات و خارطة التنفيذ في إستراتيجية الاستعلام و إدارة الأزمات و التموقع التنافسي الفعال .



و شكرا

على المتابعة والاهتمام