

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي
تخصص إدارة أعمال إستراتيجية
تحت عنوان:

اليقظة الإستراتيجية: رؤية مستقبلية لمنظمات الأعمال الحديثة
- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك نشاط المصعب AVAL -

تحت إشراف الأستاذ:
برياطي حسين

مقدمة من طرف الطالبة:
بن الحاج جلول فاطمة الزهراء

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسيا	عبد الله بن حمو	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم
مقررا	حسين برياطي	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم
مناقشا	بومدين بلعياشي	أستاذ محاضر - ب -	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2018

إهداء :

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها

إلى روح والدي رحمه الله وإلى أُمِّي العزيزة أدامها الله لي

إلى من كان لي سنداً وشق الطريق معي نحو النجاح والإبداع إلى من تكاتفت معه يداً بيد لإنجاز هذا العمل المتواضع إلى زوجي، وإلى والدته حفظها الله، إلى قرّة عيني ابنتاي، إلى كل من كان لي عوناً وشجعني حتى أتم ما بدأت به.

إلى من علمونا حروفاً من ذهب وكلمات من درر وعبارات من أسمى وأجلى عبارات في العلم

إلى من صاغوا لنا علمهم حروفاً ومن فكرهم منارة تنير لنا سيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

الطالبة: بن الحاج جلول فاطمة الزهراء

كلمة شكر:

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ملء السموات وملء الأرض، وملء ما شئت من شيء بعد، أهل الثناء والمجد، أحق ما قال العبد، وكلنا لك عبد، أشكرك ربي على نعمك التي لا تعد، والآئك التي لا تحد، أحمدك ربي وأشكرك على أن يسرت لي إتمام هذا البحث على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني.

وأثني ثناء حسنا على كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهته من صعوبات، وأخص بالذكر الأستاذ المشرف الذي لم ييخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لي في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي مؤسسة سوناطراك نشاط المصب الذي مدوا لي يد العون في إجراء الدراسة الميدانية. وأخيراً أتقدم بجزيل شكري إلى كل من كان لي سندا في إتمام هذه الدراسة على أكمل وجه.

الطالبة: بن الحاج جلول فاطمة الزهراء

المخلص:

إن ما يشهده العالم الآن نتيجة ظاهرة العولمة من تحول نحو اقتصاد المعرفة و تسابق نحو اكتساب المعلومة، جعل طبيعة البيئة ديناميكية و تمتاز بالتقلبات وعدم الاستقرار، مما فرض على المنظمات الحديث، تبني توجهات أو وسائل تسييرية جديدة لمواجهة تحديات هذه البيئة. ومن بين هذه الوسائل نظام اليقظة الإستراتيجية أو ما يسمى أيضا بتقنية الرصد الإستراتيجي ، وهي نظام تجمع بين التيقظ في إدارة إستراتيجية الأعمال والمنافسة من جهة ، وتحلل مجموعة من المعطيات السياسية والاجتماعية والاقتصادية و بيانات العملاء والمنافسين و المورددين من جهة أخرى ، كما تعتبر أداة لدراسة المستقبل و بناء رؤى جديدة للمنظمة تمكنها من تحديد استراتيجيتها المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

المعلومات، نظام المعلومات، اليقظة الإستراتيجية، الذكاء الاقتصادي، الرؤية الإستراتيجية، الرؤية المستقبلية.

Résumé:

À l'affut du phénomène de mondialisation, le monde maintenant connaît une série de transformations où l'économie du savoir et l'acquisition de l'information, rendent l'environnement dynamique et instable, ce qui impose aux organisations modernes de recourir à de nouveaux outils et moyens de contrôle qui permettent répondre aux défis qui caractérisent cet environnement. Parmi ces moyens ; le système de veille stratégique , ou ce qu'il convient d'appeler technique de surveillance stratégique, c'est un système qui combine entre la vigilance dans la gestion de la stratégie d'affaires et la concurrence d'une part et l'analyse d'un ensemble de données politiques, sociales et économiques, ainsi que les données des clients, des concurrents et des fournisseurs, d'autre part. Il est également considéré comme un outil conçu pour étudier l'avenir et construire de nouvelles visions de l'organisation pour déterminer sa future stratégie.

Mots-clés: information, système d'information, la veille stratégique, intelligence économique, vision stratégique, future vision

الفهرس

الفهرس:

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	كلمة الشكر
-	الملخص
أ	الفهرس
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
01	المقدمة العامة
07	الفصل الأول: مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية
08	مقدمة الفصل
09	المبحث الأول: عموميات حول نظم المعلومات الإستراتيجية
09	المطلب الأول: ماهية المعلومات
09	1. مفهوم البيانات
09	1.1. نشأة المعلومات
09	2.1. تعريف البيانات
10	3.1. مصادر البيانات
10	4.1. مراحل معالجة البيانات
12	2. مفهوم المعلومات
12	1.2. تعريف المعلومات
14	2.2. أهمية المعلومات وقيمتها
16	3.1. أنواع ومصادر المعلومات
21	4.1. خصائص المعلومات وأبعاد جودتها
23	المطلب الثاني: نظم المعلومات
23	1. ماهية النظام
23	1.1. تعريف النظام
23	2.1. عناصر النظام
24	3.1. خصائص النظام
25	2. تصنيفات النظم

الفهرس:

25	1.2. نماذج النظم
26	2.2. أنواع النظم
27	3.2. مفهوم نظام (نظم) المعلومات
29	4.2. أنواع نظم المعلومات
30	المبحث الثاني: من نظم المعلومات الإستراتيجية إلى اليقظة
30	المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية
30	1. نشأة نظم المعلومات الإستراتيجية
30	1.1. التطور التاريخي لنظم المعلومات
32	2.1. مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية
33	3.1. مكونات نظم المعلومات الإستراتيجية
34	4.1. خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية
34	2. أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية أهميتها وتطورها
34	1.2. أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية
36	2.2. أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية
37	3.2. تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الإستراتيجية
40	المطلب الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية
40	1. مفهوم اليقظة الإستراتيجية
40	1.1. التطور التاريخي
42	2.1. تعريف اليقظة
43	3.1. تعريف اليقظة الإستراتيجية
44	4.1. مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية
46	2. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
45	1.2. مفهوم الذكاء الاقتصادي
48	2.2. عناصر الذكاء الاقتصادي
49	3.2. الاختلاف بين اليقظة، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
50	4.2. العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي
54	خاتمة الفصل
55	الفصل الثاني: كيفية تنظيم اليقظة الإستراتيجية
56	مقدمة الفصل

الفهرس:

57	المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية كنظام
57	المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية
57	1. تصنيفات اليقظة
57	1.1. التصنيف حسب مجالات اليقظة الإستراتيجية
58	2.1. التصنيف حسب التوقيت
58	3.1. التصنيف حسب خلية اليقظة
58	4.1. التصنيف حسب درجة الرسمية
59	2. أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب مخطط بورتر للقوى الخمس
62	1.2. اليقظة التكنولوجية
64	2.2. اليقظة التنافسية
66	3.2. اليقظة التجارية
67	4.2. اليقظة البيئية
69	المطلب الثاني: تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية
69	1. آليات ومستلزمات إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية
69	1.1. آليات نظام اليقظة الإستراتيجية
70	2.1. مستلزمات بناء خلية يقظة
73	3.1. الفاعلين في نظام اليقظة الإستراتيجية (ممثلي اليقظة)
78	4.1. لماذا اليقظة الإستراتيجية؟
80	2. مراحل تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية
82	1.2. التعبير عن الاحتياجات (تحديد الاحتياجات من المعلومات)
83	2.2. البحث عن المعلومات (جمع المعلومات أو التعقب)
84	3.2. الاستغلال
86	4.2. نشر المعلومة على المستلمين
88	المبحث الثاني: من اليقظة إلى الرؤية المستقبل
88	المطلب الأول: اليقظة كمدخل للمستقبل
88	1. إدراك المستقبل
88	1.1. من اليقظة إلى المستقبل
90	2.1. التفكير في المستقبل
90	3.1. التفكير الاستراتيجي

الفهرس:

91	4.1. طبيعة التفكير الاستراتيجي وأهدافه
92	2. الدراسات المستقبلية
92	1.2. مفهوم الدراسات المستقبلية
93	2.2. مبادئ الدراسات المستقبلية
94	3.2. أهداف الدراسات المستقبلية
94	4.2. أهمية الدراسات المستقبلية
95	المطلب الثاني: الرؤية المستقبلية
95	1. ماهية الرؤية
95	1.1. مفهوم الرؤية
98	2.1. مبادئ الرؤية
98	3.1. خصائص ووظائف الرؤية
99	4.1. العاملين بالرؤية الإستراتيجية
99	2. أساسيات الرؤية المستقبلية
99	1.2. المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤية المستقبلية
100	2.2. المهام الأساسية المعتمدة لصياغة الرؤية المستقبلية
100	3.2. متطلبات فاعلية الرؤية
101	4.2. شروط تحقيق الرؤية المستقبلية
102	خاتمة الفصل
103	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
104	مقدمة الفصل
105	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
105	المطلب الأول: مجمع سوناتراك
105	1. لمحة عن مؤسسة سوناتراك
105	1.1. تعريف المؤسسة
105	2.1. ظروف النشأة
106	3.1. تفصيل تسميتها و حجم رأس مالها
106	4.1. أنشطة و أهداف سوناتراك
107	2. تنظيم مؤسسة سوناتراك
107	1.2. منظمة مدعومة برؤية
107	2.2. الرئيس المدير العام

الفهرس:

108	3.2. المخطط التنظيمي للهيكل الكلي
110	المطلب الثاني: نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات AVAL
110	1. تقديم المؤسسة
110	1.1. تعريف المؤسسة
111	2.1. موقعها
111	3.1. المهام الأساسية لنشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات (LRP)
111	4.1. تنظيم نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات
113	2. الأقسام المعنية بالدراسة:
113	1.2. مديرية الدراسات والتخطيط
113	2.2. مهام مديرية الدراسات والتخطيط
114	3.2. موظفي مديرية الدراسات والتخطيط
114	4.2. قسم التخطيط
118	المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية في سوناطراك
118	المطلب الأول: منهجية الدراسة والأدوات المعتمدة في إجرائها
118	1. منهجية الدراسة
118	2. الأدوات المعتمدة في إجراء الدراسة
119	3. عينة المقابلة
120	المطلب الثاني: عرض الدراسة
120	1. استعراض نتائج المقابلة
124	2. تحليل الإجابات المحصل عليها
136	3. استخلاص النتائج النهائية
141	خاتمة الفصل
142	الخاتمة العامة
146	المراجع
156	الملاحق

الفهرس:

فهرس الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1 - I)	الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات	14
(2 - I)	تصنيف المعلومات	18
(3 - I)	اتجاهات تطور نظم المعلومات الإستراتيجية	31
(4 - I)	مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثون	32
(5 - I)	تطور فكرة اليقظة.	41
(6 - I)	مفهوم الذكاء وفقا لعدد من الباحثين	46
(7 - I)	استخراج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء الاقتصادي	49
(8 - I)	من التوثيق إلى الذكاء الاقتصادي	52
(1 - II)	الأسئلة المختلفة الخاصة بكل نوع من أنواع اليقظة (القائمة ليست شاملة)	61
(2 - II)	ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية	76
(3 - II)	مراحل جهاز اليقظة الإستراتيجية وفقا لعدة مؤلفين	80
(1 - III)	موظفي مديرية الدراسات والتخطيط	114
(2 - III)	ملخص أسئلة وأجوبة المحور الأول	121
(3 - III)	ملخص أسئلة وأجوبة المحور الثاني	122
(4 - III)	ملخص أسئلة وأجوبة المحور الثالث	123
(5 - III)	بعض مصادر بيانات ومعلومات نشاط المصعب	126

الفهرس:

فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
12	دورة حياة البيانات	(1 - I)
17	تقسيم الحاجة إلى المعلومة تبعاً للوضعية الهرمية لمتخذ القرار.	(2 - I)
19	مصادر وأوعية المعلومات عبر مراحل التاريخ	(3 - I)
20	التطور النوعي لمصادر المعلومات	(4 - I)
25	النموذج العام للنظام	(5 - I)
26	نماذج النظم الديناميكية	(6 - I)
38	مراحل نمو أنظمة المعلومات	(7 - I)
49	عناصر الذكاء الاقتصادي	(8 - I)
53	العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية	(9 - I)
57	أهم مجالات اليقظة (من طرف جاكوبياك)	(1 - II)
60	من القوى الخمس لميشال بوتر (Michael Porter) إلى الأنواع الأربعة لليقظة لبرينو ماتيني و جين-ميشال ريبو (Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault)	(2 - II)
63	ماذا نقصد باليقظة التكنولوجية؟	(3 - II)
65	نظام اليقظة التنافسية	(4 - II)
77	مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين	(5 - II)
81	مراحل عملية اليقظة وفقاً لدورة المعلومات	(6 - II)
88	سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية	(7 - II)
99	الرؤية، خصائص ووظائف	(8 - II)
109	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناتراك	(1 - III)
112	الهيكل التنظيمي لنشاط LRP	(2 - III)
116	الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات والتخطيط	(3 - III)
117	الهيكل التنظيمي لقسم التخطيط	(4 - III)
122	تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها في المحور الأول	(5 - III)
123	تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها في المحور الثاني	(6 - III)
124	تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها في المحور الثالث	(7 - III)

المقدمة العامة

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

لعل الإدراك لمفهوم الوقت والتسارع يمثل نقطة الانطلاق لفهم البعد الذي يرمي إليه ما يسمى بعصر السرعة، هذه العبارة التي أصبحت شائعة و متداولة في مختلف مجالات الحياة سواء اجتماعية كانت، أو سياسية أو اقتصادية، وذلك نظرا للتطور الكبير الذي شهدته تكنولوجيا وتقنيات المعلومات والتي تجاوزت خيال الماضي. ومن هنا زادت قيمة المعلومة وأصبحت من أعلى السلع التي يتم تداولها في الأسواق العالمية، ففي مجال الاقتصاد مثلا باتت المعلومة تمثل سلاح تنافسي تستطيع من خلاله المنظمة غزو بيئة عملها، فوجود المعلومة ونظم المعلومات في أي منظمة أصبح في الوقت الراهن أمرا ضروريا ولكن في نفس الوقت ليس بالكافي في ظل التحديات والمتغيرات المختلفة، ففي خضم التحولات المعاشة على المستوى المحلي والدولي والتحديات التي فرضها المحيط نتيجة ما يسمى بظاهرة العولمة، والتي تتمثل أساسا في الانتقال من التعامل من الاقتصاديات المادية إلى اقتصاديات تقوم على المعلومة والعلم والاستخدام المتزايد للتكنولوجيا، وجب على المنظمة بناء إستراتيجية حديثة تتلاءم والأوضاع الراهنة، وحتى تبني هذه الإستراتيجية بات لزاما عليها العمل على تعقب المعلومات ومتابعتها، وتحقيقا لهذه الغاية أصبح من الضروري أن تدرك المنظمات أن المعلومة لها قيمة إستراتيجية تعادل أي مورد تعتمد عليه في أداء نشاطها.

ونتيجة لذلك، ولتجاوز هذا العائق الاستراتيجي، كان لابد على المنظمة من القيام ببناء قدرات جديدة تعمل على رصد المعلومة و التنبؤ بالتغيير البيئي، للحصول على مهلة من المنافسين من خلال إعادة التفكير بشكل مسبق واستباقي على أساس الإدارة الفعالة لموارد المعلومات، مما يجعل من الضروري وجود نظام يسمح للمنظمة باستقراء الاتجاهات في تطور بيئتها واستخدام المعلومات المكتسبة لأغراض صنع القرار، وهذا النظام يتمثل في نظام اليقظة الإستراتيجية، هذه الأداة أو الوسيلة الجديدة التي تقوم على أساس تسيير المعلومات وذلك في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال وظهور ما يسمى بطفرة المعلومات، وكذا السباق السريع للوصول إليها وكيفية هيكلة هذه المعلومات وتحليلها وإثرائها بحيث تساعد في معرفة الفرص و التهديدات و كيفية حل المشاكل و الوقاية منها مستقبلا و كذا تطوير أساليب العمل في وقت وجيز أي أنها تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب و بالشكل المناسب والتي تخدم حاضر ومستقبل المنظمة، وهذا ما يسمح للمنظمة ببناء رؤيتها المستقبلية.

و لكون الجزائر جزء لا يتجزأ من الخارطة الاقتصادية للعالم، فقد لمست المنظمة الجزائرية هي الأخرى اليوم هذا التغيير والتطور الحاصل في البيئة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، خاصة مع عصر الانفتاح، وهذا ما يحتم عليها إلى اللحاق بركب التطور، والبحث عن طرق وأساليب فعالة تمكنها من رصد بيئتها و تدعيم مصادر معلوماتها وكذا تدعيم قدرتها لمواجهة المنافسة الحادة الشيء الذي دفع بها للتوجه إلى نظام اليقظة الإستراتيجية.

وحتى تحقق المنظمة الاقتصادية الجزائرية بمختلف أحجامها وأشكالها الهدف من هذا التوجه ضمن مضمار المنافسة الحالية بات لزاما عليها التعريف بهذا النظام و إرساءه على مستوى إدارتها واعتماده بشكل

المقدمة العامة

فعال حتى يؤدي الغرض من وجوده وذلك بتوفيره للمعلومة الاستباقية في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تدعيم تنافسية المنظمة والتقليل من حالة عدم التأكد ومواجهة التحديات والأزمات الممكنة الحدوث.

ويعد قطاع المحروقات من القطاعات الهامة بل والحيوية بالنسبة لاقتصاد الجزائر الذي يعتبر في حد ذاته اقتصادا ريعيا هذا القطاع الذي يتمثل في مجمع سوناطراك كشركة وكمنظمة وطنية قائمة بحد ذاتها تضاهي الشركات العالمية و تفرض وجودها في الساحة العالمية و تتعرض لظروف و انتكاسات قد تهدد كيانها، كما تتعامل مع منافسة جد حادة في القطاع كل هذا فرض عليها التيقظ لما يدور حولها حاليا والتنبؤ بما سيحدث مستقبلا، والتفكير بعمق في صياغة إستراتيجية جديدة تخدم المنظمة في الوقت الحاضر وتبني رؤيتها و آفاقها المستقبلية، وهذا ما سنحاول تسليط الضوء عليه من خلال التريص الميداني الذي سيكون في مؤسسة سوناطراك نشاط المصب (التمميع والتكرير والبتروكيماويات (LRP)).

➤ إشكالية البحث:

وبناء على ما تقدم ذكره يمكن طرح وصياغة الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن أن يسهم نظام اليقظة الإستراتيجية في بناء مستقبل منظمات الأعمال الحديثة وتحديد رؤيتها المستقبلية؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ماذا نعني بالمعلومة و كيف تتم سيرورتها في المنظمة؟
- هل اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي يعبران عن نفس المفهوم؟
- كيف يتم تطبيق نظام اليقظة في المنظمة؟
- هل اليقظة أداة تستعمل في بناء مستقبل المنظمة؟
- و ما واقع ممارسة اليقظة في المنظمة الجزائرية وبالضبط في مؤسسة سوناطراك بصفة عامة و نشاط المصب (التمميع والتكرير والبتروكيماويات (LRP)) بصفة خاصة؟

➤ فرضيات البحث:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين:

- الفرضية الأولى: يعد نظام اليقظة الإستراتيجية نظاما معلوماتيا يعمل على مسح محيط المنظمة بشكل أوسع.
- الفرضية الثانية: وعي وإمام المنظمات الاقتصادية الجزائرية بضرورة وأهمية اليقظة الإستراتيجية في بناء إستراتيجيتها المستقبلية.

المقدمة العامة

➤ منهجية البحث :

من أجل الوصول إلى الأهداف التي نسعى لتحقيقها من خلال هذا البحث و للإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة الفرعية، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لتغطية موضوع البحث، وذلك بما يتلاءم وطبيعة الموضوع وكذا المدة الزمنية التي خصصت لهذه الدراسة.

وقد قمنا بالاعتماد على عملية البحث عن المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة وجمعها، كما فقد استعنا به في عملية تحليل هذه المعلومات المحصل عليها واستخلاص النتائج التي من الممكن أن تدعم هذا البحث، ولكن ونظرا لضيق الوقت واتساع الموضوع ومحدودية المعلومات المحصل عليها لم نقم بتطبيق أدوات التحليل الكمي، بل اكتفينا باستخدام أداتين هما الملاحظة والمقابلة والقيام بتفسير نتائجها مباشرة.

➤ أسباب اختيار موضوع البحث:

من بين دوافع وأسباب اختيار الموضوع ما يلي:

- تعد اليقظة الإستراتيجية من ضمن الانشغالات الراهنة والتي أصبحت من أهم مواضيع الساعة.
- الرغبة في معرفة مدى إدراك و تبني اليقظة الإستراتيجية في المنظمات الجزائرية.
- الإحاطة بالدور المنوط الذي تلعبه اليقظة الإستراتيجية في بناء إستراتيجية المنظمة وتحديد رؤيتها المستقبلية.
- إثراء الرصيد الفكري والمكتبي و لو بقدر ضئيل من المعلومات التي قد تساعد على شرح و توضيح أهمية الموضوع.

➤ أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الموضوع في حد ذاته، فاليقظة الإستراتيجية أصبحت الآن من مواضيع الساعة، كما تكمن أهمية هذه الدراسة أيضا في:

- الانفتاح المعلوماتي وثورة المعلومات الحاصلة في العالم.
- اتساع موضوع اليقظة الإستراتيجية حيث أصبح مفهوما شاسعا يمس مختلف القطاعات الحيوية.
- ضرورة التعريف بهذا الموضوع وإزالة أي غموض و اختلاط في المفاهيم ذات الصلة به.
- تبيان أهمية اليقظة الإستراتيجية كأداة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة.
- الوقوف على واقع ممارسة وتطبيق هذا النظام في المنظمات الجزائرية.

➤ أهداف البحث:

يكن تلخيص الأهداف التي نصبو إليها من خلال هذا البحث فيما يلي:

المقدمة العامة

- الإحاطة بمفهوم اليقظة الإستراتيجية وكل ما يتعلق بها وكذا توضيح الدور الذي تلعبه كنظام معلوماتي أكثر انفتاحا وتطورا وذلك من خلال نوع المعلومة التي يوفرها والتي بدورها تساعد في عملية اتخاذ القرار، و تحافظ على المنظمة و ترفع من تنافسيتها.
 - محاولة تحسيس المنظمات الجزائرية بالدور الفعال لليقظة الإستراتيجية الذي تلعبه في بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في إدارة الأعمال .
 - التعرف على واقع نظام اليقظة بمؤسسة AVAL وهران.
- صعوبات الدراسة:

يمكن تلخيص أهم الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة في جملة النقاط التالية:

- قلة المراجع - سواء كانت كتباً أو بحوثاً - المتوفرة في مجال اليقظة الإستراتيجية
 - قصر مدة المدة الزمنية المخصصة للبحث واتساع الموضوع.
 - صعوبة إيجاد مؤسسات تسمح بإجراء دراسات ميدانية .
 - عدم إتاحة كل المعلومات اللازمة للباحث من طرف المؤسسة المستقبلة وذلك بحجة السرية المهنية.
- الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي عالجت موضوع اليقظة الإستراتيجية سابقا :

- بشير مصيطفى، " صناعة الغد مقالات في الاستشراف " ، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، و يعد الكاتب من رواد اليقظة الاستراتيجية في الجزائر ويقود حاليا حملة صناعة الغد والتي تتعلق في مضامينها بموضوع اليقظة و التي تجاوزت الاقتصاد في نظره وأصبحت تشمل مختلف قطاعات الحياة الاجتماعية للأفراد. و الكتاب المتواجد بين أيدينا يعتبر من بين مؤلفاته التي عالج بها موضوع اليقظة الاستراتيجية من وجهة نظر استشرافية، حيث أوضح أن الاستشراف يعد مفهوما غامضا في المجتمع العربي وذلك بسبب قلة الدراسات العربية المتعلقة به، كما أوضح أنه هناك اتجاهين معتمدين في دراسة موضوع الاستشراف، الأول هو ما جاءت به المدرسة الانجلوسكسونية والتي استثمرته في بناء الذكاء الاقتصادي لأغراض أمنية، أما الاتجاه الثاني و الذي أدرجته المدرسة الفرنكفونية فقد طورت مفهوم اليقظة الاستراتيجية لأغراض تتعلق بالاستشراف. وكلا المدرستين تهدفان إلى استغلال التفكير في تحديد ودراسة توقعات المستقبل.

- Guechtouli Manelle, « Comment organiser son système de veille stratégique ? », Centre de recherche en gestion d'Aix-Marseille, France, 2009,

السؤال الرئيسي الذي تناولته هذه الدراسة هو كيفية تنظيم نظام يقظة استراتيجية، حيث أنه و حتى لو كانت أنشطة أو مراحل اليقظة في الواقع غالباً شائعة الذكر في أدبيات الدراسات والأبحاث ، إلا أنه كثيرا ما تكافح لتشرح هذه النماذج للمديرين الجدد، فكيفية إعداد / تحديث أنشطة يقظتهم ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى دراسة معمقة وتركيز كبير. و تقترح الباحثة تأملاً حول مختلف المساهمات

المقدمة العامة

المختلفة للأدبيات المتعلقة بالطريقة التي يمكن بها تنظيم نظام اليقظة الاستراتيجية. حيث قدمت هذا النظام على أنه نظام معلومات، والغرض منه هو توفير المعلومات ذات القيمة المضافة وتحليلها ونشرها لصناع القرار. وهذه الدراسة جزء من موضوع عام يتعلق بالصعوبات التي يواجهها مدراء ومدراء الشركات لتنظيم أنشطة استخباراتهم التجارية.

- بوخريصة خديجة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، جامعة وهران 2، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، بعنوان " اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-". سنة 2015/2014، حيث طرحت الإشكالية التالية: هل تعتبر اليقظة الإستراتيجية وسيلة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ ومن بين نتائج هذه الدراسة أن: مؤسسة تكرير السكر – رام- مستغانم تقوم بتتبع وترصد كل ما يحدث في بيئتها الداخلية والخارجية، وهذا ما يعني أن المؤسسة تعي بأهمية اليقظة و دورها في الحصول على المعلومات الضرورية واللازمة لاتخاذ قراراتها الإستراتيجية و تحديد أهدافها وخاصة أمام حدة المنافسة التي تواجهها في القطاع.

من خلال هذه الدراسات السابقة نرى أن الدراسة الأولى خصت اليقظة الإستراتيجية كأداة استشرافية تسعى لدراسة المستقبل، وأما الدراسة الثانية فقد سلطت الضوء على موضوع كيفية تطبيق اليقظة الاستراتيجية وتفعيلها كنظام، أما الدراسة الأخيرة فقد أوضحت نوعا ما موقع نظام اليقظة الاستراتيجية في المنظمة الجزائرية، وسنحاول من خلال هذا البحث أن نضيف نظرة أخرى لموضوع اليقظة الإستراتيجية كأداة فعالة في بناء الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي تعد من بين أهم ركائز التفكير الاستراتيجي، كما سنحاول أيضا توضيح وضعية المنظمة الجزائرية ومدى اعتمادها لهذا النظام في بناء مستقبلها.

➤ خطة البحث:

وحتى نستطيع الإلمام بالموضوع في ضوء الأهداف والفرضيات التي تم وضعها، ويهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول:

- الفصل الأول: يعرض عموميات حول نظم المعلومات وماهية اليقظة الإستراتيجية، وهو مدخل إلى اليقظة الإستراتيجية، وقمنا بتقسيمه هو الآخر إلى مبحثين:
 - المبحث الأول: تناول عموميات حول نظم المعلومات
 - المبحث الثاني: من نظم المعلومات الإستراتيجية إلى اليقظة
- الفصل الثاني: فيعرض كيفية تنظيم اليقظة الإستراتيجية، وقمنا بتقسيمه هو الآخر إلى مبحثين:
 - المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية كنظام
 - المبحث الثاني: من اليقظة إلى الرؤية المستقبلية

المقدمة العامة

• وأما في الفصل الثالث والأخير فقد تمت الإشارة إلى واقع اليقظة الإستراتيجية في المنظمة الجزائرية وبالضبط في مؤسسة سوناطراك نشاط المصبب (التميع والتكرير والبتروكيماويات (LRP))، والتي تعد من أعمدة الاقتصاد الوطني، وقسمنا الدراسة أيضا إلى مبحثين:

- المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة
- المبحث الثاني : اليقظة الإستراتيجية في سوناطراك

كما استخلصنا في الأخير بعض النتائج المتعلقة بموضوع بحثنا.

الفصل الأول:

مدخل إلى اليقظة الاستراتيجية

مقدمة الفصل:

أصبح العالم اليوم يعيش و أكثر من أي وقت مضى، مرحلة هامة بل قفزة كبيرة تتسم بالاعتماد الكبير على المعلومات في كل الميادين، هذه الأخيرة التي أصبحت سلعة باهظة الثمن، وامتلاكها يعد ميزة خاصة وهذا راجع للتقدم المتسارع والتنافس المتزايد، حيث أصبحت المنافسة تمارس ضغطها على المؤسسات في جميع القطاعات، و في ظل هذا الوضع تعمل المنظمات جاهدة للحفاظ على بقائها وذلك بتحسين جودة منتجاتها و خدماتها، وأيضا العمل على معرفة الأسواق و آليات عملها، بهدف تحسين وضعها مقارنة بالمنافسين وذلك عن طريق التحكم الجيد في المعلومات و استعمالها بطريقة ذكية - إضافة إلى عوامل أخرى - حتى تتمكن المنظمة من تحقيق الريادة في مجال نشاطها. لذا وجب في عصر المعلومات على المنظمات التفتن لمفهوم "اليقظة الإستراتيجية".

فاليقظة الإستراتيجية عبارة عن نظام يساعد في أخذ القرارات ب الاعتماد على م راقبة و تحليل المحيط العلمي، التقني، التكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطويرية. حيث تركز اليقظة الإستراتيجية على جمع المعلومة التي لها صفة إستراتيجية لبناء القرارات المهمة، كما تلعب اليقظة الإستراتيجية دورا متكاملًا في المؤسسة.

المبحث الأول: عموميات حول نظم المعلومات الإستراتيجية

تلعب المعلومات حالياً دوراً حيوياً ومهما بالنسبة للمنظمات، حيث تعتبر المورد الأساسي لها، فبلاعتماد عليها تقوم بصياغة رسالتها وأهدافها ووضع إستراتيجيتها، ومن خلال المعلومة تستطيع المنظمة تحديد شخصيتها وكيانها وكذا تحقيق نجاحها وضمان بقائها وكذا نموها، فامتلاك المعلومة يعتبر أداة للتميز ولكن ذلك لا يكفي بل لابد من وجود نظم معتمدة تضمن استمرارية تدفق المعلومات إضافة إلى أحسن معالجة واستخدام لها ألا وهو نظم المعلومات الإستراتيجية، والتي أصبحت من المواضيع الإدارية القائمة فقد شكلت علماً حديثاً مستقلاً بحد ذاته كما أصبح الاعتماد عليها أحد مؤشرات قوة المنظمات ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال المعاصرة، وقد نالت هذه الأهمية من خلال تأثيرها في طبيعة القرارات المتخذة، فضلاً عن قدرتها على تحقيق عدة مزايا تنافسية.

المطلب الأول: ماهية المعلومات:

1. مفهوم البيانات:

1.1. نشأة المعلومات¹:

تعد المعلومات منتجا ملازماً للحياة الإنسانية منذ وجودها، فكل عمل بشري هو منتج ومستهلك للمعلومات، وتعد من الموارد الأساسية في العصر الحديث.

وقد ظلت المعلومات ملاصقا لكل فعل، ويصعب فصلها، حتى أدركت حقيقتها على أنها عنصر قائم بذاته، ويمكن فصلها عن أساليب العمل، ويعود الفضل إلى الوسائل الإلكترونية الحديثة في تعميق هذا الاتجاه، مما ولد ثورة المعلومات والتكنولوجيا والاتصالات، فترافقت الاتجاهات الثلاثة في وقت واحد، وعندما نسال من أين تنشأ المعلومات ومصدر الحاجة إليها؟ فالإجابة على السؤال "تبين أن المعلومات هي فكر إنساني يستند على أربعة عناصر هي: الموجودات، الأحداث، العلاقات والمفاهيم" وجميعها ذات صلة وثيقة بالمعلومات.

تحتاج الموجودات إلى المعلومات من أجل تصنيفها، فالأحداث يصاحبها فيض من المعلومات يشير إلى أزمته، وأمكنته، وشواهدنا، وفعاليتها، وعواقبها، ومن شارك فيها وتأثر بها، ولكن العلاقات تحتاج إلى المعلومات لتحديد طبيعة العلاقة، والأطراف المتفاعلة معها، ونطاق تداخلها، وشروط وجودها من عدمه، وأما المفاهيم، فالمعلومات هي مادتها الخام التي تستخلص منها بنى هذه المفاهيم.

2.1. تعريف البيانات:

وهي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة عن الأحداث. وبالتالي فإنها تصنف جزءاً مما يحدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد للعمل. وبناء عليه فإنها لا تخبر عما يجب فعله (Davenport et Prusak،

¹ ليث عبد الله القهوي وآخرون، "جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص82.

(2, 2000) وهي أيضا ملاحظات غير مهضومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاما، أو حروفا، أو كلمات، أو إشارات متناظرة، أو صورا، ودون أي سياق أو تنظيم لها (Wiig, 1933, 73)¹.

فالبيانات Data هي مواد وحقائق خام أولية raw facts، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة. " فالمعلومات هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى، لذا فإننا نستطيع أن نقول بأن البيانات هي جزء من المعلومات information bits of"².

تصبح البيانات معلومات فقط عندما تجد معناها فيما يتعلق بالسياق، نظام القيم، مشكلة لحلها...³

3.1. مصادر البيانات:

في المجال الإداري وفي إطار منظمة ما نستطيع القول أن مصدر البيانات هو في الواقع مصدران: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

فالبيانات ذات المصدر الداخلي يقصد بها البيانات المتجمعة من الإدارات المختلفة والأقسام والشعب والعاملين في مختلف جوانب النشاط في المنظمة مثل الفواتير، وأوامر الشراء، والشيكات الواردة أو الصادرة، وأرقام المبيعات.... إلخ، وهذه البيانات تدون على شكل تقارير أو قد تكون ملاحظات ومناقشات مسجلة.

بينما يقصد بالبيانات التي تأتي من مصادر خارجية تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة المدروسة، ومن السوق ومن آلية العرض والطلب السائدة في السوق، ومن ردود أفعال المستهلكين، ومن مندوبي المبيعات، ولجان الشراء، ومن النشرات والدوريات المتخصصة والاتحادات وغيرها.

وفي كلتا الحالتين فإن هذه البيانات ينبغي أن تبوب وتصنف وتحلل وتعالج لكي يمكن الاستفادة منها⁴.

4.1. مراحل معالجة البيانات:

إن تحويل البيانات إلى معلومات يتطلب معالجة تلك البيانات، وتتضمن هذه المعالجة عدد من الخطوات هي:⁵

- الحصول على البيانات وتسجيلها: تأتي البيانات إما من مصادر داخلية، أو من مصادر خارجية كما رأينا سابقا، بعد الحصول على البيانات تبدأ عملية تسجيلها يدويا أو آليا، ثم يتم تخزين تلك البيانات.
- مراجعة البيانات: تهدف عملية مراجعة البيانات إلى التأكد من مطابقة البيانات التي تم تسجيلها مع المصادر التي أخذت منها لتلافي الأخطاء وتصحيحها إن وجدت.

¹ ربيعي مصطفى عليان، " اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص 15.

² نفس المرجع السابق، ص 16

³ Jacques Sornet, « Système d'information de gestion, Conception et Organisation en 20 fiches », 3eme édition, Dunod, paris, 2012, p 01.

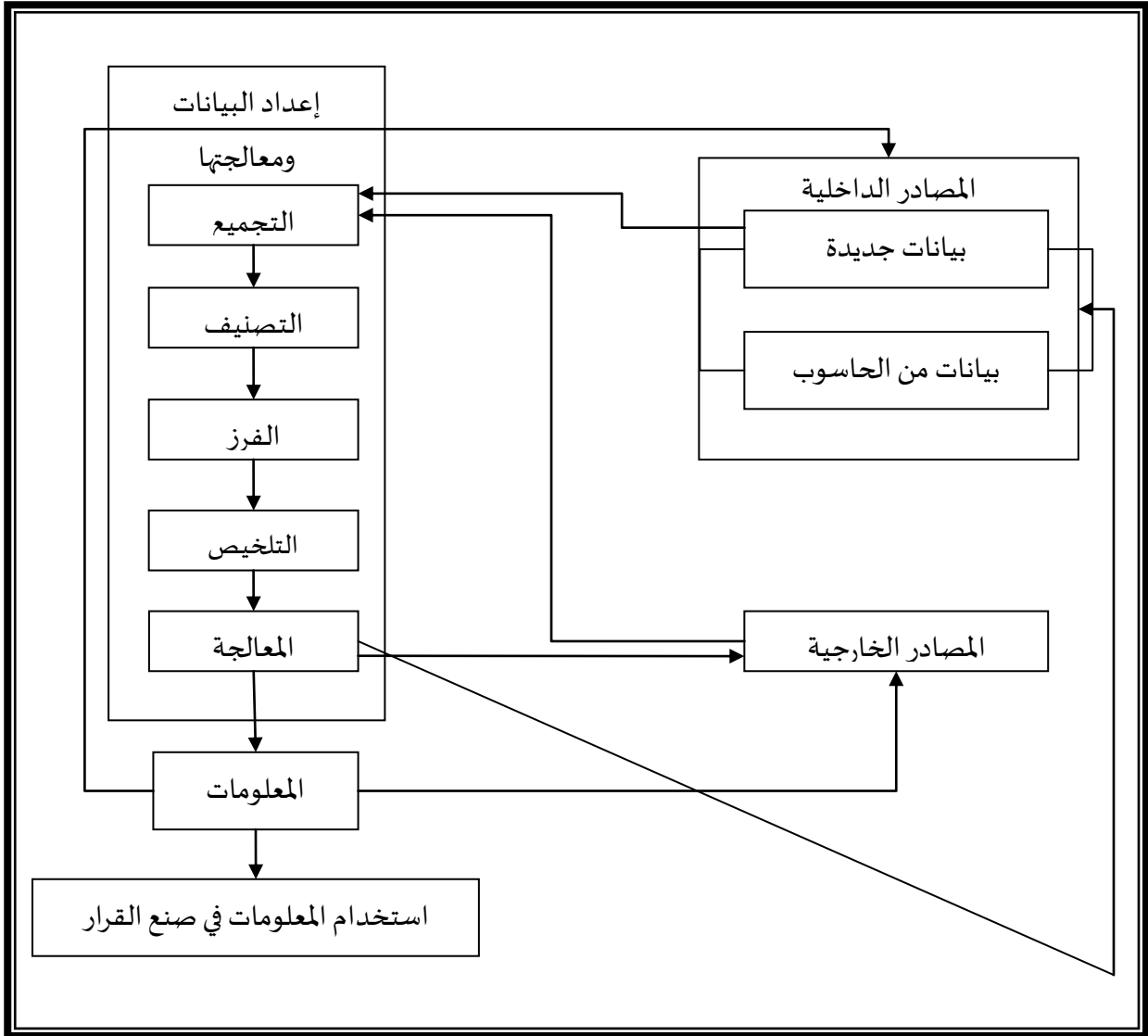
⁴ ربيعي مصطفى عليان، " اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 17- 19.

- التصنيف: تمثل عملية التصنيف تجيع البيانات في مجموعات أو فئات متجانسة وفقا لمعيار معين. وهناك العديد من المعايير التي يمكن استخدامها مثل تصنيف المستهلكين بحسب المنطقة جغرافية أو إقليمية معينة. ويجري التصنيف عادة على أساس نظام ترميز Coding System معين قد يكون رقميا أو باستخدام الأحرف أو باستخدام النوعين معا بحسب الآلات المعدة لذلك وبحسب نوعية البيانات.
- الفرز: يقصد بعملية الفرز ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق والكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات. وبغض النظر عن المعيار المستخدم في الترتيب فإنه إما أن يكون ترتيبا تصاعديا أو تنازليا.
- التلخيص: تهدف عملية التلخيص إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات وجمعها لكي تتوافق واحتياجات مستخدميها. ويتم استخدام البيانات المخصصة عادة في المستويات الإدارية العليا. فمثلا القوائم المالية (الميزانية العمومية، وحساب الأرباح والخسائر) تعد تلخيصا للعمليات والمهام التي تمت خلال فترة معينة.
- العمليات الحسابية والمنطقية: يمكن أن تكون العمليات الحسابية بسيطة أو معقدة، فعمليات الجمع والطرح والقسمة تعد عمليات حسابية بسيطة، بينما تعد أساليب بحوث العمليات والاقتصاد القياسي والأساليب الرياضية عمليات معقدة. أما العمليات المنطقية فيمكن أيضا أن تكون بسيطة أو معقدة. وبشكل عام فإن الهدف من العمليات الحسابية والمنطقية هو تقديم بيانات جديدة مفيدة للمستخدم.
- التخزين: تهدف هذه العملية إلى الاحتفاظ بالبيانات على وقت الحاجة إليها. وهناك عدة طرق لتخزين البيانات منها: حفظ البيانات على شكل مستندات ورقية أو مصغرات فيلمية أو على وسائط ممغنطة... إلخ. وتؤثر الوسيلة المستخدمة في حفظ البيانات على طريقة استرجاعها وكفاءة الاسترجاع.
- الاسترجاع: يقصد بالاسترجاع البحث عن بيانات معينة واستدعائها عند الحاجة.
- إعادة الإنتاج: تهدف هذه العملية إلى تقديم البيانات في شكل يمكن أن يفهمها ويستخدمها من يطلبها، فقد يتم تقديم البيانات في شكل تقرير مكتوب، أو في شكل رسومات بيانية أو هندسية، أو أن يتم عرض البيانات على شاشة الحاسوب مباشرة.
- التوزيع والاتصال: يقصد بهذه العملية إيصال البيانات إلى مستخدميها في الوقت والشكل والمكان المناسب.

ويوضح الشكل التالي دورة حياة البيانات Data Life Cycle والتي تلخص الخطوات السابقة:

الشكل (1 - 1): دورة حياة البيانات



المصدر: ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص 20.

2. مفهوم المعلومات:

1.2 تعريف المعلومات:

ومفردتها معلومة وهي أصغر وحدة في المعلومات¹، وهي بيانات لها صفة المصداقية، ويتم تقديمها لغرض أو هدف محدد، حيث أن المعلومات يتم تطويرها، وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو بغرض المقارنة، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة ولهدف الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش².

¹ ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 22.

² جمال يوسف بدير، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 126

يعرف Chirstel وآخرون المعلومات بأنها: "حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفا محددًا أو تشخص تهديدا ما أو فرصة محددة. وتبعًا لذلك فإن المعلومات هي نتيجة البيانات"¹.

ويقول العلي: "أما المعلومات (Information) فهي بيانات منسقة ومرتبطة Organized data التي يمكن التفاهم والتواصل بموجبها Can be communicated. أي أنها مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"².

أما Tom Stonier فيرى أن: "المعلومات هي إحدى الخصائص الأساسية للكون، شأنها شأن المادة والطاقة، فهي ليست مقصورة على الكائنات الحية بل هي جزء من أي نظام يعرض عملية التنظيم"³.

وقد أشار إليها Debons على أنها: "ظاهرة علمية تتضمن أربع دلالات أساسية هي"⁴:

- أولاً: التعبير عن حالة المعرفة، بمعنى التحول من حالة ذهنية إلى أخرى.
- ثانياً: التعبير عن سلعة، بمعنى تمثيل العالم وما ينطوي عليه من أحداث وأشياء وحركات بصورة مادية يمكن تداولها والاستفادة منها.
- ثالثاً: التعبير عن عملية، بمعنى تحويل البيانات إلى وضع معرفي جديد.
- رابعاً: التعبير عن بيئة، بمعنى تطور التفاعل بين المتغيرات والظروف المحيطة بإنتاجها واستخدامها.

ومن هذا المنطلق نجد أن البيانات هي المواد الخام، التي تعتمد عليها المعلومات، هذه الأخيرة التي يمكن استثمارها، و المعلومات هي التي تزيد من معرفة شخص ما، كائن أو حدث.

وعليه فإن مفهوم المعلومات وفقاً مع عصر المعلومات الذي نعيشه اليوم ينص على أن المعلومات سلعة يتم في العادة إنتاجها أو تعبئتها بأشكال متفق عليها، وبالتالي يمكن الاستفادة منها تحت ظروف معينة في التعليم والإعلام والتسلية أو لتوفير محفز مفيد وغني لاتخاذ قرارات في مجالات عمل معينة⁵.

والجدول التالي يوضح الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات :

¹ ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، نفس المرجع السابق، ص 23.

² نفس المرجع السابق، ص 24.

³ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 126.

⁴ ليث عبد الله القهوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁵ جمال يوسف بدير، نفس المرجع السابق، ص 127.

الجدول (1 - 1): الفروق الأساسية بين البيانات والمعلومات

مجال الفرق	البيانات	المعلومات
الترتيب	غير منتظمة في الهيكل التنظيمي	منتظمة ضمن الهيكل التنظيمي
القيمة	غير محددة القيمة	محددة القيمة بتحديد عوامل القيمة والتأثير على قيمة المعلومات
الاستعمال	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي
المصدر	عديدة المصادر	محددة المصدر
الدقة	منخفضة	عالية
موقعها في النظام	مدخلات	مخرجات
الحجم	كبير جدا	صغير نسبيا بحجم البيانات

المصدر: ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص 25.

انطلاقاً مما سبق ذكره يمكن أن نقول أن مصطلح معلومة يعبر عن الحقائق والأفكار والمعرفة الناتجة عن تنسيق وربط وتفسير مختلف البيانات المتوفرة لتصبح ذات دلالة ومعنى يسمح باستخدامها وتبادلها من طرف الأفراد حتى يتسنى لهذا الأخير اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

كما أن هناك بعض استخدامات ممكنة للمعلومات ونذكر منها ما يلي:

- المعلومة هي أداة من أدوات دعم وتنسيق عمليات التسيير والإدارة.
- المعلومة هي ناقل للمعرفة من الأفراد.
- المعلومة هي أداة اتصال في المؤسسة.
- المعلومة هي أداة اتصال مع البيئة المحيطة.

2.2. أهمية المعلومات وقيمتها:

تعد المعلومات من أهم مكونات حياتنا المعاصرة، بل إنها تشكل عنصر التحدي لكل فرد في المجتمع لارتباطها في كل المجالات و النشاطات البشرية، وتعتبر المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور الدول ونمو المجتمعات، حتى أن الدول المتقدمة تعتبرها كالمصادر الطبيعية الأخرى من حيث الأهمية وإمكانية مساهمتها في الدخل القومي لأي بلد، ويمكن أن نلخص أهمية المعلومات بالنقاط التالية¹:

- تعتبر العنصر الأساسي في اتخاذ القرار وحل المشكلات.

¹ ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 28، 29.

- لها دور كبير في إثراء البحث العلمي وتطور العلوم والتكنولوجيا.
- لها أهمية كبيرة في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والإدارية والثقافية والصحية، ...إلخ
- تساهم في بناء استراتيجيات المعلومات على المستوى الوطني أو العالمي.
- للمعلومات دور كبير في المجتمع ما بعد الصناعي ففي المجتمع ما قبل الصناعي - المجتمع الزراعي- كان الاعتماد على المواد الأولية والطاقة الطبيعية، أما في المجتمع الصناعي فقد أصبح الاعتماد على الطاقة المولدة مثل الكهرباء والغاز ...
- تساعدنا المعلومات في نقل خبراتنا للآخرين وعلى حل المشكلات التي تواجهنا، وعلى الاستفادة من المعرفة المتاحة.

كما أن توافر المعلومات المناسبة لأغراض التنمية الاجتماعية والاقتصادية يمكن أن تؤدي إلى تحقيق المكاسب التالية:

- تنمية قدرة المجتمع على الاستفادة من المعلومات المتاحة.
- ترشيد وتنسيق جهود المجتمع في البحث والتطوير على ضوء ما هو متاح من معلومات.
- ضمان قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات.
- الارتفاع بمستوى كفاءة وفعالية الأنشطة الفنية في الإنتاج والخدمات.
- ضمان مقومات القرارات السليمة في جميع القطاعات.

أما بالنسبة لقيمة المعلومة فإن الغاية الأساسية لجمع البيانات ومعالجتها الحصول على المعلومات إنما يرجع إلى مساعدة المدير في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية وعلى المدير أن يقرر نوعية المعلومات التي يحتاجها لتساعده في اتخاذ قراراته، كما أنه لا داعي للحصول على هذه المعلومات إلا إذا كانت لها قيمة ويمكن تحديد قيمة المعلومة بالمعادلة التالية¹:

قيمة المعلومات = التحليل الجيد للحاجيات + مصادر ملائمة وذات جودة + جودة التحليل +

النشر والتغذية المرتدة + الأمان

- لا بد على المؤسسة أن تفهم ما تحتاجه من المعلومات وهي خطوة أساسية.
- إذا لم يكن مصدر المعلومات ملائم فلا داعي لإكمال العمل.
- التحليل كعملية يسمح بتحويل المعلومة من مادة خام إلى مادة قابلة للاستعمال لمن يحتاجها.

¹ بوريش أحمد، "تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة موبليس وجازي بولاية تلمسان-"، مذكرة تخرج لنيل الماجستير، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015.

- المعلومة التي لا يتم نشرها لا تنفع المؤسسة في شيء، ووجود التغذية المرتدة يساعد المؤسسة من التأكد من أن جميع حاجيات مستعمل المعلومة قد تم تلبيتها.
- يجب على المؤسسة أن تحافظ سرياً على المعلومات، خاصة الإستراتيجية منها إذ تمثل المعلومة بالنسبة للمؤسسة مورداً إعلامياً إستراتيجياً لا يقل أهمية عن الموارد التي تحتاجها المؤسسة لعملية الإنتاج، وتعكس المعلومة أهمية إستراتيجية عندما تبحث المؤسسة على وجه الخصوص عن:
 - الزيادة في حصصها السوقية .
 - ضمان جودة وأمان منتجاتها.
 - نشر المنتجات الموجودة.

3.2. أنواع ومصادر المعلومات¹:

توجد عدة تصنيفات للمعلومات، لكن بصيغة عامة يمكن تصنيف المعلومات وفقاً للمعايير التالية:

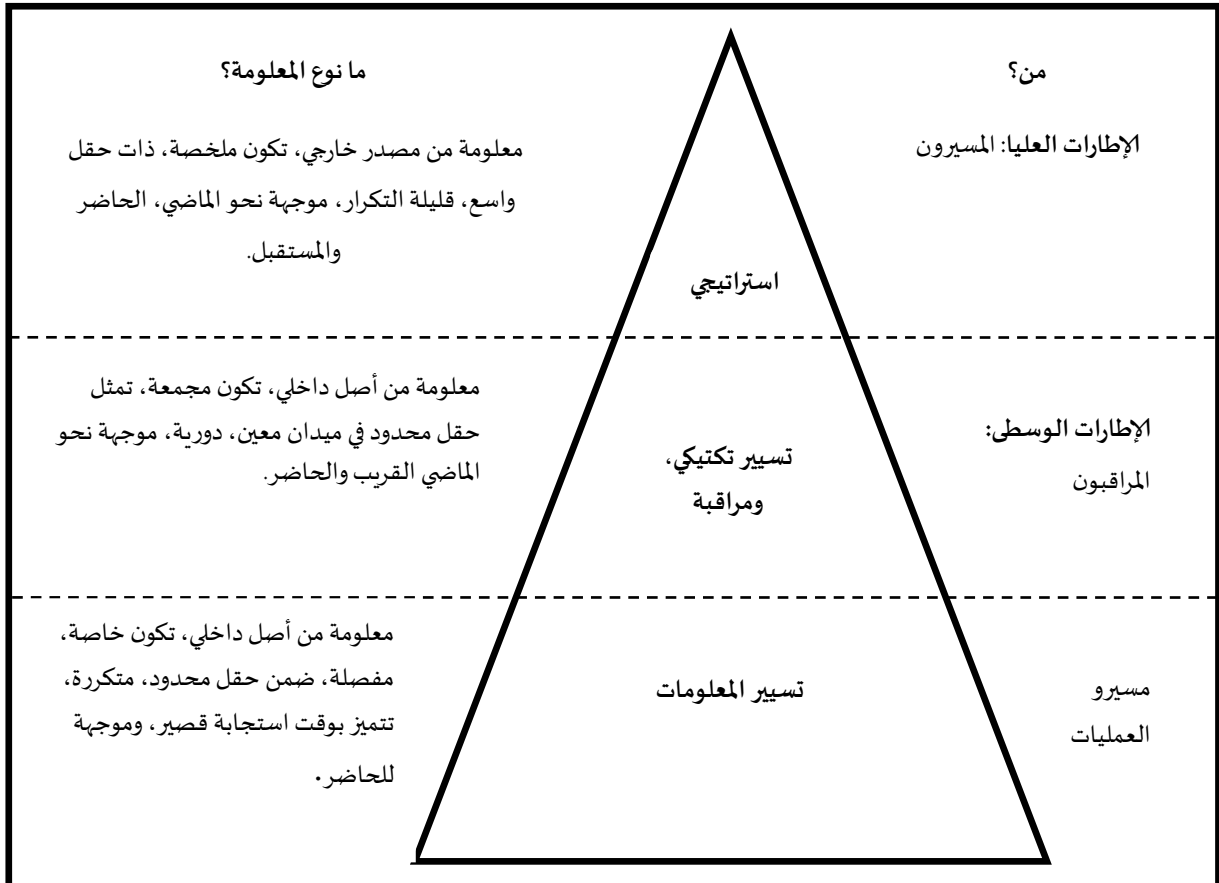
- أ. درجة الرسمية: وفقاً لدرجة الرسمية فهناك معلومات رسمية وأخرى غير رسمية:
 - المعلومات الرسمية: هي كل المعلومات الصادرة من هيئات رسمية وقانونية، وتتمثل مصادرها في: وسائل الإعلام، الكتب، بنوك المعطيات، براءات الاختراع، الدراسات والأبحاث.
 - المعلومات غير الرسمية: هي المعلومات الصادرة من مصادر غير رسمية، وتتمثل مصادرها في: المنافسون أنفسهم، الموردون، الزبائن، المعارض، الندوات، المصادر الوظيفية للمؤسسة.
- ب. مصدر الحصول على المعلومات: هناك مصدرين للمعلومات فيما أن تكون: داخلية أو خارجي، فالمعلومات الناتجة عن عمليات المؤسسة هي معلومات داخلية، والمعلومات عن البيئة المحيطة بالمؤسسة هي معلومات خارجية.
- ت. درجة التغيير: وتصنف المعلومات حسب درجة التغيير إلى المعلومات الثابتة والمتغيرة، فالمعلومات الثابتة التي لا تتغير عبر الزمن، المعلومات المتغيرة هي غير ثابتة وقابلة للتغيير في أي وقت.
- ث. المستوى الإداري: تصنف المعلومات على حسب المستوى الإداري و التي غالباً ينقسم إلى الإدارة الإستراتيجية (الإدارة العليا)، الإدارة التكتيكية (الإدارة الوسطى)، والإدارة الوظيفية (الإدارة التنفيذية)، حيث يتطلب كل مستوى إداري نوع من المعلومات: معلومات إستراتيجية، معلومات وظيفية، وأخرى تنفيذية.
- المعلومات الإستراتيجية: وهي المعلومات يمكن أن تغطي مدة زمنية طويلة في المؤسسة وتحتاجها الإدارة العليا، وتعرف المعلومات الإستراتيجية بأنها: "تلك المعلومات الضرورية لصنع القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة"، أو تعرف بأنها: "كل المعلومات التي يمكن أن تكون ذات فائدة لمشاريع المؤسسة وبها تحدد نشاطها ومحاور تطورها"، فالمعلومات الإستراتيجية تصنف أهداف

¹ بوخرصة خديجة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014-2015، من ص 29 إلى ص

المؤسسة واستراتيجياتها والموارد اللازمة لبلوغ هذه الأهداف والتي يتم استخدامها الصحيح في تحقيق الميزة التنافسية.

- **المعلومات الوظيفية (التكتيكية):** وهي المعلومات التي تحتاجها الإدارة الوسطى وفي أغلب الأحيان تكون المعلومات التكتيكية داخلية مرتبطة بوظائف المؤسسة المختلفة، أما المعلومات التكتيكية الخارجية فهي مرتبطة بالطلبات، التمويل، الإعلانات، وميزة هذه المعلومات أنها مشتركة بين الوظائف، ومجالها محدود نسبيا بنشاط معين، إضافة إلى أنها معلومات دورية وموجهة للاستغلال في الحاضر والمستقبل.
- **المعلومات التنفيذية (التشغيلية):** وهي المعلومات المتعلقة بالأعمال اليومية التي تؤدها المؤسسة، يحتاجها المستوى الأدنى أي الإدارة التنفيذية والتي تخص عملية الإنتاج مثلا، مراقبة المخزون، المبيعات، إعداد تقارير الصيانة. ومن أهم خصائص هذه المعلومات: دورية ومتكررة وصالحة للمدى القصير.

وعليه يمكن تقسيم الحاجة إلى المعلومات طبقا للوضعية الهرمية لمتخذي القرار كما يلي:
الشكل (1 - 2): تقسيم الحاجة إلى المعلومة تبعا للوضعية الهرمية لمتخذ القرار.



المصدر: محمد علي مروج، "دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 10، 2013-2014، ص 21.

ج. حسب درجة الحصول: كما يمكن إدراج تقسيم آخر للمعلومات حسب وهذا حسب إمكانية أو السهولة في الحصول عليها وتصنف إلى:

- المعلومات البيضاء: هي معلومات متوفرة ويمكن الوصول إليها بسهولة وبصورة قانونية، وهي تمثل 80% من المعلومات التي تولدها عملية اليقظة¹، وتعتمد على نفس مصادر المعلومات الرسمية.
- المعلومات الرمادية: هي المعلومات التي يمكن الوصول إليها بصورة قانونية ولكنها تتسم بصعوبات في معرفة خروجها أو إمكانية الوصول إليها (تمثل 15% من مجموع المعلومات)²، وتعتمد في جمعها على نفس مصادر المعلومات غير الرسمية.
- المعلومات السوداء: هي المعلومات المقيدة الوصول إليها أو استخدامها محمية قانونياً (5% من المعلومات)³، أي تتميز بالسرية و ينفرد بالاطلاع عليها الأشخاص المسموح لهم بذلك أو عن طريق التجسس.

والجدول التالي يوضح الفرق بين كل من المعلومات البيضاء والرمادية والسوداء.

الجدول (2-1): تصنيف المعلومات

نوع المعلومة	المعلومة البيضاء	المعلومة الرمادية	المعلومة السوداء
المجال	مجال وثائقي	مجال اليقظة	مجال المخبرات
الطبيعة	تتميز بارتفاع العرض مباشرة خاصة مع ظهور الإنترنت. وهي أكثر وفرة وأقل تكلفة	تأتي من المنهجيات العسكرية كما يتم تنظيمها والسيطرة عليها	ناتجة عن نقل الحرب العسكرية إلى الحرب الاقتصادية، فهي معقدة جداً ومكلفة (وسائل متطورة). وتطبق من قبل الدولة في المناطق الإستراتيجية
المزايا	سوق جيد	القدرة الاستباقية	ميزة تكتيكية
السلبيات	تأثير عاكس، فإنه غالباً ما تكون ذات صلة بالماضي	صعوبة التحقق من صحتها	غير قانونية وخطيرة جداً

Source : Alphonse Carlier, « Intelligence économique et Knowledge Management », Afnor, France 2012, p 17.

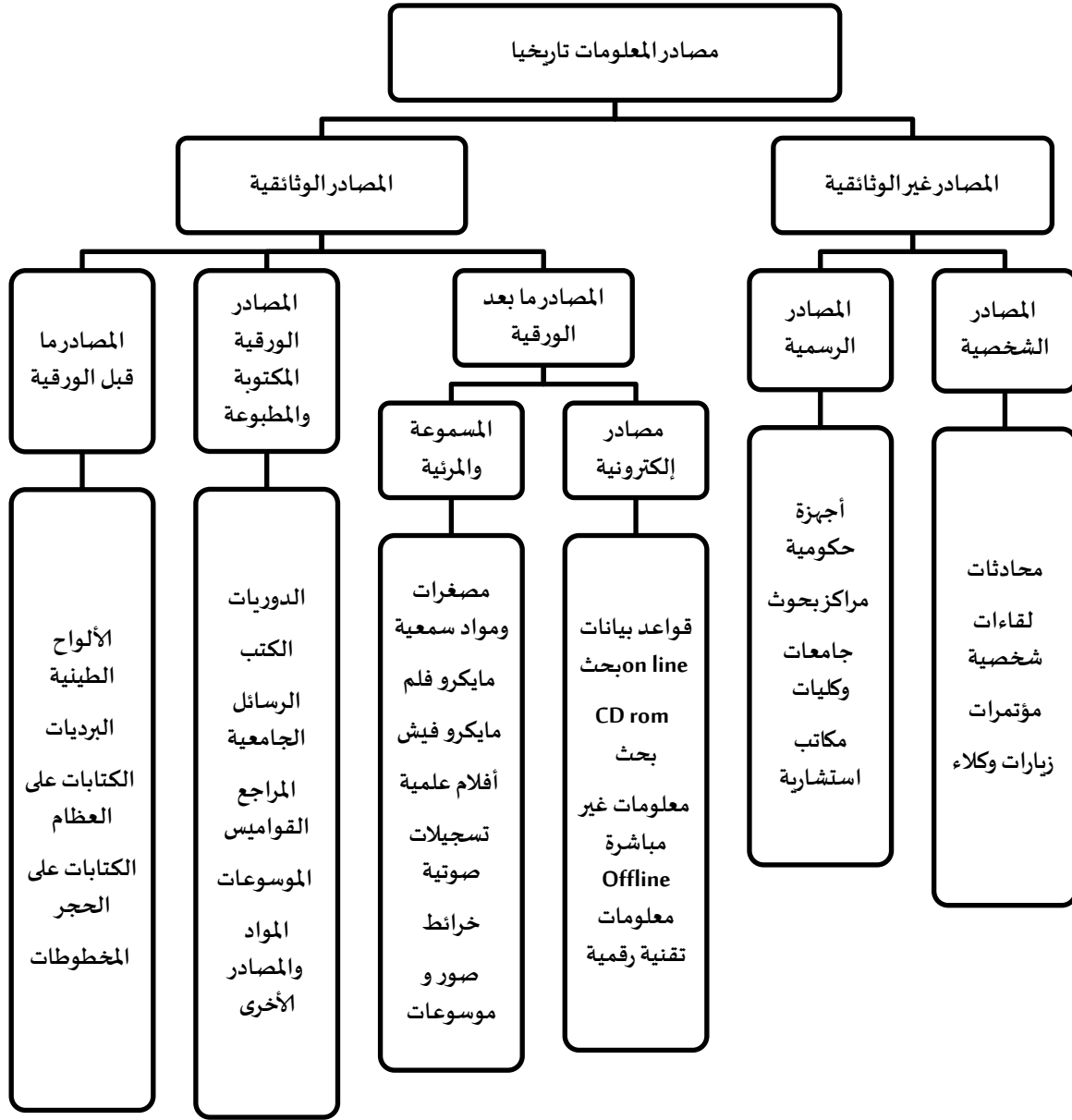
و يوضح الشكلين المواليين مصادر وأوعية المعلومات عبر التاريخ.

¹ Alphonse Carlier, « Intelligence économique et Knowledge Management », Afnor, France 2012, p 15.

² Idem , p 15.

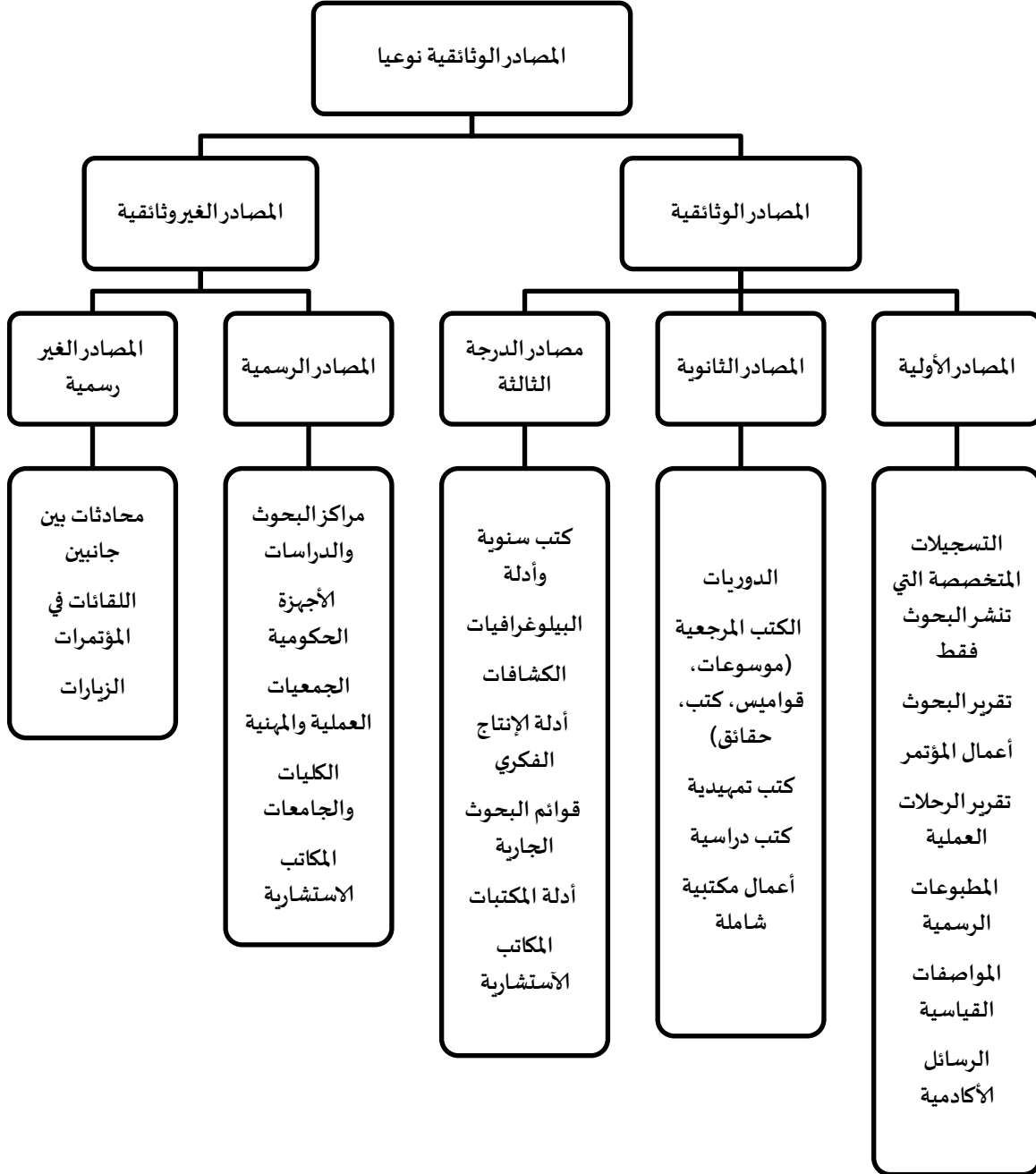
³ Idem.

الشكل (1 - 3) : مصادر وأوعية المعلومات عبر مراحل التاريخ



المصدر: ليث عبد الله القهبيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، "جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 94.

الشكل (1 - 4): التطور النوعي لمصادر المعلومات



المصدر: ليث عبد الله القهبيوي ، زياد كامل اللالا ، بلال محمود الوادي، مرجع سبق ذكره ، ص95.

4.2. خصائص المعلومات وأبعاد جودتها:

أ. خصائص المعلومات:

هناك العديد من الخصائص الهامة للمعلومات كما التالي¹:

- **التوقيت Timely**: التوقيت المناسب يعني أن تكون المعلومات مناسبة زمنيا لاستخدامات المستفيدين، ومن أجل الوصول إلى خاصية التوقيت المناسب للمعلومات فإنه من الضروري تخفيض الوقت اللازم لدورة المعالجة.
- **الدقة Accuracy**: وتعني أن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات.
- **الصلاحية Relevance**: صلاحية المعلومات هي الصلة الوثيقة بمقياس كيفية ملائمة المعلومات لاحتياجات المستفيدين بصورة جيدة.
- **المرونة Flexibility**: هي قابلية تكييف المعلومات وتسهيلها لتلبية الاحتياجات المختلفة لجميع المستفيدين.
- **الوضوح Clarity**: تعني أن تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض ومنسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقض.
- **قابلية المراجعة Verifiability**: هذه الخاصية منطقية نسبيا، وتتعلق بدرجة الاتفاق المكتسبة بين مختلف المستفيدين لمراجعة فحص نفس المعلومات.
- **عدم التحيز Freedom From Bias**: تعني غياب القصد من تغير أو تعديل ما يؤثر في المستفيدين وبمعنى آخر فإن تغير محتوى المعلومات يصبح مؤثرا على المستفيدين.
- **إمكانية الوصول Accessibility**: هي سهولة وسرعة الحصول على المعلومات، التي تشير إلى زمن استجابة النظام للخدمات المتاحة للاستخدام.
- **قابلية القياس Quantifiability**: تعني إمكانية القياس الكمي للمعلومات الرسمية الناتجة عن نظام المعلومات الرسمي وتستبعد من هذه الخاصية المعلومات غير الرسمية.
- **الشمول Compréhensive**: هو الدرجة التي يغطي بها نظام المعلومات احتياجات المستفيدين، بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد ودون إيجاز يفقدها معناها.

بالإضافة إلى أن المعلومات هي المواد الخام الإستراتيجية ل²:

- **العمل**: هو مسألة بناء التحليلات مما يجعل من الممكن أن يكون هناك حجج للقرارات في إطار المشاريع الإستراتيجية أو التشغيلية للشركة لتطوير منتج جديد، للتصدير على منطقة جغرافية جديدة، أو لتحديث أداة الإنتاج، إلخ

¹ ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 29 إلى 33.

² Guillaume EBelmann, président de l'entreprise Whitequest « Intelligence économique : Enjeux, définitions et méthodes », rapport, 2003, p 04.

<http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf>.

- **التوقع:** هو مسألة تسليط الضوء على التطورات والتغيرات المستقبلية للبيئة في الشركة - بدءاً من الكشف عن الإشارات الضعيفة - من أجل الكشف عن التهديدات أو الفرص التي يتم رسمها، وبالتالي تغذية عكسية مستقبلية.
 - **رد الفعل:** يأتي في النهاية بالنسبة للشركة التي يتم تنبئها في الوقت المناسب من الأحداث الهامة التي يجب أن تتفاعل معها بسرعة.
- ب. أبعاد جودة المعلومات:
- أما أبعاد جودة المعلومات فهي كما يلي¹:

➤ **البعد الزمني Time Dimension:** ويتحدد بالسمات التالية:

- **التوقيت:** المعلومات يجب أن تقدم عندما تكون مطلوبة.
- **الآنية:** المعلومات يجب أن تكون الأحدث عندما تقدم.
- **التكرار:** المعلومات يمكن أن تقدم كلما كانت مطلوبة.
- **الفترة الزمنية:** المعلومات يمكن أن تقدم حول الماضي، الحاضر والمستقبل.

➤ **البعد المتعلق بالمضمون Content Dimension:**

- **الدقة:** أن تكون خالية من الأخطاء.
- **ذات صلة:** يجب أن تكون مرتبطة بالحاجة من قبل شخص معين في حالة معينة.
- **الاكتمال:** كل المعلومات المطلوبة يجب تقديمها.
- **الوعي:** فقط المعلومات المطلوبة يجب أن تقدم.
- **النطاق:** المعلومات يمكن أن يكون لها نطاق واسع أو ضيق أو ذات تركيز داخلي أو خارجي.
- **الأداء:** المعلومات يجب أن تظهر الأداء من الأنشطة المنجزة، التقدم المتحقق أو الموارد المتراكمة.

➤ **البعد الشكلي Form Dimesion:**

- **الوضوح:** أن تكون بشكل سهل الفهم.
- **التفصيل:** يمكن أن تكون بشكل تفصيلي أو ملخص.
- **الطلبية:** يمكن ترتيبها بتعاقب محدد مسبقاً.
- **التقديم:** يمكن أن تقدم بشكل سردي، رقمي، بياني، أو أي شكل آخر.
- **الوسائط المتعددة:** يمكن أن تقدم مطبوعة، فيديو، أو أية وسائط أخرى.

¹ ربيعي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 33 إلى 35.

المطلب الثاني: نظم المعلومات:

1. ماهية النظام:

1.1. تعريف النظام:

يمكن تعريف نظام المعلومات من قبل خدماته، والتي يتم التعبير عنها كدالة للمعالجة التي تقوم بها الجهات الفاعلة على المعلومات الحالية أو الماضية أو المستقبلية. هذه المعالجات تكون من مستوى عام جدا، أي ما "يجب القيام به" فالنظام في تسلسل منطقي للإنتاج، انطلاقا من المدخلات، وصولا إلى المخرجات المقابلة المتوقعة في بيئة معينة¹.

يعرف بأنه مجموعة من العناصر، يرتبط بعضها بعضا بشكل علاقات منظمة تسعى إلى تنفيذ مجموعة من الأهداف التي تعمل معا بشكل توافقي، لتحقيق بعض الأهداف المرسومة والغايات المدروسة، ولا بد من أن تكون أجزاء النظام متوافقة بشكل سليم².

النظام (System) "هو عبارة عن مجموعة من العناصر التي تعمل ضمن حدود، وتتفاعل مع بعضها لكي تنتج واحدا أو أكثر من الأهداف والأغراض"³.

وفي تعريف آخر للنظام "فإنه مجموع من العناصر أو الأجزاء المتكاملة أو المتداخلة، تتفاعل فيما بينها لبلوغ أهداف معينة. وهي ليست مجموعة عناصر مجمعة بصورة عشوائية"⁴.

و نستنتج من خلال التعاريف السابقة جملة من الحقائق يكمن حصرها في:

1. وجود مكونات للنظام: حيث يضم مجموعة من العناصر أو الأجزاء.
2. التربط: وجود ترابط بين تلك العناصر يجعلها متكاملة أو متماسكة فيما بينها.
3. الهدف: كل نظام يعمل من أجل تحقيق هدف معين ومحدد يعد السبب في وجوده.

2.1. عناصر النظام:

ويتكون النظام من أربعة أجزاء رئيسية هي⁵:

- **المدخلات Input**: وتشمل جميع ما يدخل للنظام من البيئة المحيطة، مثل الموارد البشرية، الموارد المادية، البيانات، المعلومات ...
- **المعالجة Processing**: وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، مثل: السلع، الخدمات، المعلومات، ...

¹ Alphonse Carlier, Op. Cit, p 32.

² جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 141.

³ ربي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، الطبعة الثانية، 2015، ص 261.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 261.

⁵ د.كوسة بوجمعة، أنعم بوعموشة، "لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية"، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017، ص 136.

- **المخرجات Output:** وهي جميع ما يخرج من النظام كنتيجة للمعالجة إلى البيئة المحيطة والمستفيد.
- **التغذية العكسية Feedback:** وهو العنصر الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية والمخطط لها.

وقد يكون النظام بشكل عام نظام فرعي لنظام أكبر منه، وفي الوقت نفسه يحتوي أنظمة فرعية أصغر تكوّن النظام.

3.1. خصائص النظام System Characteristics:

يمكن تحديد هيكل النظام من خلال مجموعة من الخصائص¹:

- **الأهداف والأغراض Goals and Purposes:** وكما أسلفنا سابقا أن لكل نظام هدف أو مجموعة من الأهداف جزء منها معلن (قصير المدى) وجزء آخر غير معلن (ضميني طويل المدى)، ويستخدم نوعان من المقاييس لإظهار مدى وصول النظام لأهدافه:
 - مقياس الفعالية (Effectiveness)، ويعبر عن فعالية تحقيق النظام لأهدافه.
 - مقياس الكفاءة (Efficiency)، ويعبر عن العلاقة بين المدخلات والمخرجات.
- **المدخلات والمخرجات (I/O):** يقبل النظام المدخلات حيث يتم عليها عمليات النظام للحصول على المخرجات التي تشكل أهداف النظام.
- **الحدود والبيئة (Boundaries and Environment):** مجموعة الصفات والعناصر التي تعين النظام تسعى حدود النظام، وما يقع داخل هذه الحدود هو النظام وما يقع خارجها هو بيئة النظام، ولكون عملية تحديد النظام عملية معقدة فإنه بعد تحديد النظام لابد من توفر شرطين لمعرفة و التأكد من أن عملية التحديد صحيحة:
 - يجب أن تشكل حدود النظام كيانا مستقبلا ذا محتوى ذاتي.
 - كل ما يقع داخل حدود النظام يمكنه ضبطه ويكون تحت السيطرة (Controlled) من قبل النظام أي أن أجزاء النظام تخضع لسيطرة النظام.
- **القيود والضوابط (Constraints and Controls):** للنظام مجموع من القيود الداخلية التي تحدد إمكانياته، كما يفرض على النظام مجموعة من القيود الخارجية التي تفرضها البيئة.
- **العناصر والعلاقات (Components and Interrelations):** الهدف من وجود النظام هو قيامه بعمليات المعالجة اللازمة للمدخلات لتحويلها إلى مخرجات.

¹ ربيعي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 264، 265.

2. تصنيفات النظم:

1.2. نماذج النظم:

وتنقسم نماذج النظم إلى نوعين: ¹

➤ النموذج العام للنظم (The General Model of Systems):

يتكون النموذج العام لأي نظام من ثلاثة أجزاء رئيسية:

- المدخلات (Inputs)
- المعالجة (Processing)
- المخرجات (Outputs)

ويوضح الشكل التالي النموذج العام للنظام:

الشكل (1 - 5) : النموذج العام للنظام:



المصدر: ربي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 271.

➤ النماذج الديناميكية (Models of Dynamic Systems):

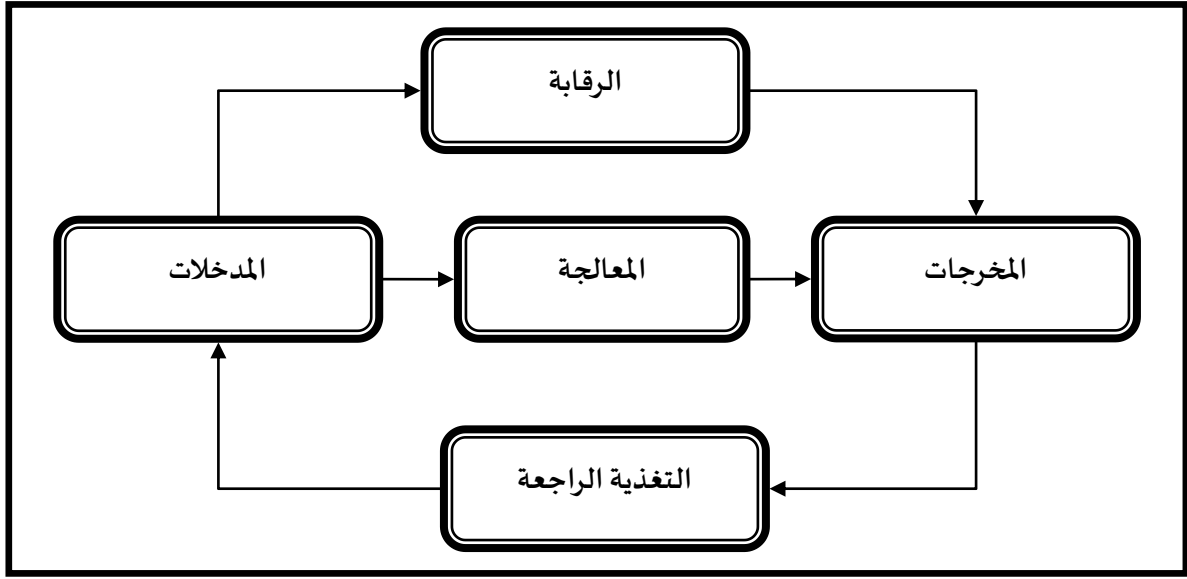
إن النظم الديناميكية تعكس التطور في النظم ذات التغيير الثابت، فهي تركز على تشغيل النظام بضبط ذاتي والمصممة لمعالجة مدخلات النظام بشكل يعمل على إنتاج مخرجات مفيدة ويتكون النظام الديناميكي من الأجزاء الرئيسية التالية:

- المدخلات (Inputs)
- المعالجة (Processing)
- المخرجات (Outputs)
- الرقابة (Control)
- التغذية الراجعة (Feedback).

كما يوضح الشكل التالي نماذج النظم الديناميكية:

¹ ربي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص 270، 271.

الشكل (1-6) : نماذج النظم الديناميكية



المصدر: ربيعي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2015، ص 271.

ويسمى النظام الذي يعالج البيانات ويحولها إلى معلومات ويزود بها المستخدمين " نظام المعلومات".

2.2. أنواع النظام:

من أجل استخدام أسلوب النظم كطريقة لتحليل النظم المعقدة فإن هذه النظم يجب تصنيفها وتمييزها بدرجة جيدة و عملية التصنيف هي عملية كيفية في طبيعتها كما أن الحدود بين مختلف الأنواع من النظم ليست محددة تماما لذا فإن هناك أحيانا عنصر من العشوائية والافتراضية في تعيين النظم في طبقة معينة أو أخرى... والأنظمة بصفة عامة تنقسم إلى عدة أنواع منها¹:

➤ النظم المجردة/النظم المادية: يمكن توضيح النظم المجردة و النظم المادية كما يلي:

- يقصد بالنظم المجردة: تلك النظم التي تكون جميع عناصرها عبارة عن مجموعة من الأفكار أو المفاهيم التي يمكن تخيلها بصورة رمزية غير ملموسة و بصفة عامة تستخدم هذه النظم في دراسة ما يسمى بالعلوم المنهجية و من أمثلة تلك النظم: النظم الفكرية و النظم العددية.
- النظم المادية: و هي تلك النظم التي تتكون من مجموعة من الأشياء الملموسة وهي تستخدم في دراسة ما يسمى بالعلوم الغير منهجية و بصفة عامة تنقسم تلك النظم إلى نوعين أساسيين هما النظم الطبيعية و النظم الاحتمالية.

¹ مرغني بلقاسم، "نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - الوادي"، مذكرة ل نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص:نظم المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، 2013-2014، ص 07 إلى 09.

➤ **النظم المحددة/المحتملة/المستقرة:**

- **النظم المحددة:** النظام المحدد هو النظام الذي تتفاعل أجزاؤه، و تتحقق أهدافه بطريقة يمكن التنبؤ بها بدقة تامة. فإذا عرفت حالة النظام في زمن معين، وعرفت مواصفاته و تشغيله، فإنه يمكن أن نتوقع من دون أخطاء المرحلة التالية للتشغيل، و مثال ذلك نظام الحساب الآلي، حيث نتوقع النتائج التي نحصل عليها بناء على نوع المدخلات و نوع المعالجة التي حددناها له.
- **النظم الاحتمالية:** و هي النظم التي يصعب توقع أعمالها بدقة مثل نظام المبيعات حيث لا يمكن توقع ما سيحدث في الفترة المقبلة بدقة، مثل هل سيزيد الطلب على السلعة أم سيقبل الطلب عليها؟ و ما هو مقدار الزيادة أو النقصان.
- **النظم المستقرة:** هي النظم التي تكون جميع علاقاتها و ارتباطاتها محددة بدقة، و لكن إذا حدث أي اضطراب أو تدخل في هذه العلاقات فإن ذلك يكون في فترة محددة فقط، و سرعان ما تعود الأوضاع إلى حالتها الطبيعية مرة أخرى.

➤ **النظم المغلقة/النظم المفتوحة:**

- **النظام المغلق:** و يقصد به ذلك النظام الذي ينفصل تماما عن بيئته الخارجية و بالتالي لا توجد أي حدود مشتركة بينهما بمعنى أنه لا يحتوي على مدخلات أو مخرجات و هذه النظم لا يمكن تنظيمها أو التحكم فيها، بل إن النظام هو الذي يتحكم و يعدل في عملياته أتوماتيكيا نتيجة البيانات الناتجة عن النظام نفسه... فعلى سبيل المثال: نجد أن وحدة الطباعة المستخدمة في الحاسبات الإلكترونية يوجد منها مؤشر للدلالة على وجود الورق فإذا نفذ الورق لللازم للطباعة فإنها تعطي الإشارة للدلالة على نفاذ الورق و إشارات أخرى للآلة للتوقف عن الطباعة و يمكن القول ببساطة أن هذه النظم لا تؤثر و لا تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بالنظام.
- **النظام المفتوح:** يمكن تعريف النظام المفتوح بأنه نظام احتمالي يتفاعل مع بيئته، و من الأمثلة على ذلك جميع النظم التي يوجد فيها حياة، كالنظم الاجتماعية، إذ يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها إلى هذه البيئة.

- **النظم المختلطة:** وهي النظم التي تشمل الإنسان والآلة، إذ تتكون من البشر الذين يستخدمون نوعا أو أكثر من الآلات والمعدات و الأدوات لتحقيق أغراضهم، وفي مثل هذه النظم قد يكون التركيز على العنصر الإنساني، حيث تلعب الآلة دور المساعد في النظام، و من أمثلة هذه النظم: نظم المكتبات الحديثة و نظم المعلومات الإدارية.

3.2. مفهوم نظام (نظم) المعلومات:

إن نظام المعلومات تنظيم يؤمن نقل المعلومات و السيطرة عليها من مصادرها ومنتجها، إلى المستفيدين منها و المستهلكين لها بهدف استخدامها في أبحاثهم و مشاريعهم اليومية و المستقبلية.¹

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 142.

كما يعرف نظام المعلومات بأنه " مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها جمع ، معالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المؤسسة"¹.

ويمكن تعريف نظام المعلومات بأنه: " مجموعة العناصر البشرية والآلية اللازمة معا لجمع وتشغيل البيانات لغرض تحويلها إلى معلومات باستقبال البيانات الأولية (المدخلات) ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات (مخرجات) نستطيع الاستفادة منها، وتستخدم مخرجات النظام وهي المعلومات لاتخاذ القرارات وعمليات التنظيم والتحكم Control داخل المؤسسة"².

ويمكن تعريف نظام المعلومات: "... مجموعة من الوسائل البشرية والمادية التي تهدف إلى تطوير أو معالجة أو تخزين أو توجيه أو عرض أو تدمير المعلومات"³.

بينما عرف Reix Robert نظم المعلومات بأنها " مجموع منظم من الموارد: أجهزة، برمجيات، أفراد، معطيات وإجراءات تتيح القيام باقتناء، معالجة، تخزين، ونشر المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، صور، أصوات إلخ...) داخل المؤسسة"⁴.

ويعرف نظام المعلومات أيضا بأنه النظام الذي يستخلص المعلومات من البيانات بفعالية و كفاءة و من هذا التعريف يمكن القول بان نظام المعلومات يتكون من عنصرين أساسيين هما⁵:

➤ الأفراد: الذين يقومون بجمع و تحليل و خدمة البيانات و المعلومات و المفترض فيهم الإلمام بما يلي:

- القدرة على تحليل المعلومات.
- التعمق في تفهم مكونات نظم المعلومات.
- فهم و تفسير و بناء النموذج للعمليات المختلفة التي تمثلها المعلومات الخاصة بالمنظمة.

➤ البيانات: ومؤشراتها وذلك المكون يتضمن ما يلي:

- الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
- نماذج التنبؤ المختلفة.
- البيانات الملائمة و المرتبطة ببيئة العمل المحددة.

ومن خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن مجمل التعاريف المقترحة لنظم المعلومات تتوافر على نفس الخصائص المتواجدة في أي نظام فهي تبنى بصفة عامة على مجموعة من الموارد (الموارد البشرية، العمليات-المهام-، الأجهزة المستخدمة، الأموال، البيانات) و التي تتحد فيما بينها من أجل الحصول في النهاية على معلومات.

¹ بوخرصة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 142.

³ Jacques Sornet, Op. Cit, p 03.

⁴ Robert .R, « Système d'information et Management des organisations ». Vuibert, Paris, 2002, p.75

⁵ مرغني بلفاسم، مرجع سبق ذكره، ص 11، 12.

4.2. أنواع نظم المعلومات:

ويمكن تقسيم نظم المعلومات حسب (ميكلود) إلى ¹:

- **النظم اليدوية:** وهي النظم البسيطة التي لا تستخدم أي أداة ميكانيكية أو إلكترونية، بل يتم أداء العمل المعلوماتي عن طريق الجهد العقلي والعضلي باستخدام القلم والورق.
- **النظم شبه الآلية:** وهي النظم التي تستخدم بعض الآلات التي تعمل بواسطة الضغط على المفاتيح مثل: الآلات الحاسبة، الآلات الكاتبة ومسجلات النقود، حيث أن هذه الأجهزة لا تتصل بالحاسوب، وتعتبر هذه النظم خليطاً من الأنظمة اليدوية وشبه اليدوية.
- **النظم المحوسبة:** وهي النظم التي تعتمد بشكل أساسي على الحواسيب الداخلية أو شبكة الحواسيب الخارجية.

كما يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنظمة رئيسية هي: نظام معلومات التسيير، ونظام المعلومات الوثائقي، ونظام المعلومات اليقظة ².

- **نظام المعلومات الخاص بالتسيير (SIG) Le système d'information de gestion:** ويهدف هذا النظام في المقام الأول لإدارة المعلومات الداخلية للشركة. كما يعتمد في البداية لتخزين مختلف العمليات، وقد تطور هذا النظام لدعم الإدارة ومساعدة الإدارة الإستراتيجية. وهكذا تهدف البيانات التي يديرها هذا النظام (البيانات الخام أساساً) إلى مساعدة المديرين التنفيذيين وصناع القرار من خلال تقنيات التعدين.
- **نظام المعلومات الوثائقي (SID) Le système d'information documentaire:** ويهدف هذا النظام أساساً إلى جمع وإدارة المعلومات خارج المنظمة، يؤسس مهام نظام المعلومات الوثائقية وفقاً لأربعة محاور رئيسية هي:
 - الوثائق أو صورة للعالم الخارجي: النشاط الكلاسيكي لمركز التوثيق: تطوير المنتجات الوثائقية المختلفة، والمكتبة، والنشرة الإخبارية، والمراجعة الموجزة ...
 - السعي للمعلومات الخارجية: البحوث الوثائقية الكلاسيكية، الاستجابة لطلبات المعلومات الخاصة والمحددة.
 - مشاهدة المعلومات: نشاط مركز التوثيق الكلاسيكي، من خلال "التقاط" ونشر المعلومات إلى الأشخاص المناسبين.

¹ د.كوسة بوجمعة، أنعيم بوعموشة، مرجع سبق ذكره، ص 137.

² Léveillé Valérie, Rostaing Hervé, Dou Henri, « INTEGRATION DU SYSTEME DE VEILLE DANS LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE », CRRM Centre scientifique de Saint-Jérôme 13397 Marseille Cedex 20, 3^e Congrès international de génie industriel – L'intégration des ressources humaines et des technologies : le défi ; Montréal, Canada ; 26-28 mai 1999 ; p 02, 03. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01579929/document>

- إدارة الوثائق الفنية للمنظمة (على الرغم من المعلومات الداخلية) يمكن أن تكون أيضا جزءا من صلاحيات نظام المعلومات الوثائقية.

➤ نظام المعلومات اليقظة (SIV) *Le système d'information de veille*: ويهدف هذا النظام إلى رصد البيئة وتنتج معلومات لصانعي القرار. ويعرف جاكوبياك (91) F. Jakobiak اليقظة الإستراتيجية باعتبارها "مراقبة وتحليل العلوم والتقنية، والآثار الاقتصادية المحتملة من أجل تحديد التهديدات و فرص لتنمية مجتمعنا".

المبحث الثاني: من نظم المعلومات الإستراتيجية إلى اليقظة:

المطلب الأول: ماهية نظم المعلومات الإستراتيجية:

1. نشأة نظم المعلومات الإستراتيجية:

1.1. التطور التاريخي لنظم المعلومات:

مع زيادة حاجة متخذي القرارات إلى تطبيقات جديدة لتكون بداية لانتهاج أسلوب جديد يلغي الأدوار والمهام التقليدية لنظم المعلومات الأخرى ظهرت فكرة نظم المعلومات الإستراتيجية عند حلول منتصف الثمانينيات من القرن الماضي ويعد نظام (SAPER) أول نظام معلومات إستراتيجي استعملته شركة الخطوط الجوية الأمريكية عام 1959 كمورد إستراتيجي مكتمل من تحقيق تفوق تنافسي في عملياتها (الزغبي، 2005:24)، كما أدت عجلة التطورات في بيئة المنافسة إلى ظهور نوع آخر من نظم المعلومات الإستراتيجية وهو نظام (Dow Jones) والذي يشكل أحد جوانب الإبداع التكنولوجي من خلال استعمال (الستلايت) في نقل النشرات والمجلات عن نشاط السوق المالي والذي قلل من كلف الإنتاج من ناحية ومن وقت الإنتاج من ناحية أخرى (العمرى والسامرائي، 2008، 132)، كما حصل تغييران جوهريان في أواخر القرن العشرين في تطبيقات النظم تمثل التغيير الأول في ظهور النظم الخبيرة التي حصلت بفعل التطورات التي رافقت إداري المعرفة أما التغيير الثاني فتمثل بإنشاء نظم المعلومات الإستراتيجية كاستجابة لحركية بيئة الأعمال لدعم المنظمات في تحقيق تفوق فريد من نوعه إلا أن تطور النوع الثاني ظهر ضمن اتجاهين متعارضين رئيسيين يشير لهما الجدول التالي¹:

¹ أكرم محسن الياسري، وآخرون، "مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2016، ص 199، 200.

الجدول (1 - 3): اتجاهات تطور نظم المعلومات الإستراتيجية:

ت	افتراضات الاتجاه الأول	افتراضات الاتجاه الثاني
1	تستعمل نظم المعلومات الإستراتيجية سلاحا دفاعيا، تكتيكا، تشغيليا	تستعمل نظم المعلومات الإستراتيجية كسلاح استراتيجي هجومي
2	تم تطويرها لمواجهة متطلبات البيئة ومساعدة المنظمة على البقاء والاستمرار	تم تطويرها لمساعدة المنظمة في تحقيق التفوق على المنافسين
3	تم تطويرها في ضوء ردود الفعل تجاه التغيرات البيئية	تم تطويرها في ضوء الغايات الإستراتيجية للمنظمة
4	اشتركت في تطويرها الإدارتين الوسطى والتشغيلية	اشتركت في تطويرها الإدارة العليا في المنظمة

المصدر: أكرم محسن الياسري، وآخرون، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2016، ص 200.

أما (Khani, 2011 :32) فقد أشار إلى وجود ثلاث مراحل تطويرية لنظم المعلومات الإستراتيجية امتدت بين (1960-2000) وهي¹:

- المرحلة الأولى: ظهور نظم معالجة البيانات (DPS) عام 1960 باستعمال الكومبيوتر وهدفها تحسين الكفاءة التشغيلية.
- المرحلة الثانية: المحصورة ما بين عامي (1970-1980) نشأت فيها نظم المعلومات الإدارية (MIS) لدعم الإدارات بالمعلومات الدورية من خلال التقارير.
- المرحلة الثالثة: امتدت بين عامي (1980-1990) التي رافقتها ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية (SIS) والتي استعملت كسلاح استراتيجي لمواجهة المنافسة من خلال ما توفره من معلومات إستراتيجية تخدم تطلعات الإدارة العليا في أي منظمة.

ونظرا لتراكم الحاجة إلى تفعيل نظم المعلومات الإستراتيجية في المنظمات يرى (العبادي والعارضى، 2012:87-88) أن هناك ثلاث تفسيرات تبرر نشوء النظام وتطويره²:

- نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها منظمات الأعمال في الألفية الثالثة التي اتسمت بالتعقيد والحركية الفجائية وهذا ما يطلق عليه بعصر المعلوماتية.
- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية وتطور طبيعي في مسار نظم المعلومات.

¹ أكرم محسن الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 201، 202.

² نفس المرجع السابق، ص 202.

- أما السبب الثالث يشي إلى اتساع وعي مديري المنظمات وعمق إدراكهم لأهمية دور الريادة في تطبيق هذا النوع من النظم من خلال دورها في إتاحة الفرص أمام المديرين للتعرف على جوانب القوة والضعف وطبيعة الفرص والتهديدات التي تؤثر في استمرارية عمل المنظمات.

2.1. مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية:

تنوعت وجهات النظر في أدبيات الفكر الإداري المعاصر بتحديد مفهوم موحد لنظم المعلومات الإستراتيجية نتيجة التداخل المفاهيمي بينه وبين أنواع النظم الأخرى فقد أشار (Ward&Peppard,2002:23)، إلى أنه من التطبيقات المعاصرة التي تمكن المنظمات من تغيير طبيعة أعمالها لمواكبة تغييرات العصر، ويرى (هوارى وبنتن:2004:37)، أنه التفاعل الحاصل بين الموارد البشرية والتكنولوجية والتي تعمل يدويا أو آليا من أجل تجهيز المديرين بالمعلومات اللازمة، كما يؤكد (عصفور، 2004:42) أنها إحدى أنواع النظم المتطورة التي تعمل على إمداد الإدارة بالمعلومات الإستراتيجية لدعم التخطيط الطويل الأجل، ويمكن توضيح مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال الجدول التالي:

جدول (1 - 4) : مفهوم نظم المعلومات الإستراتيجية على وفق آراء مجموعة من الكتاب والباحثون

ت	المصدر	المفهوم
1	بختي، 2005:27	مجموعة عناصر محوسبة ترتبط ببعضها لتجعل المنظمة في علاقة دائمة مع محيطها الخارجي
2	Warger etal,2005 :92	تطبيقات حديثة تعتمد على الحاسوب في إدخال، معالجة المعلومات وتخزينها واسترجاعها في وقت لاحق.
3	محمد علي، 2006:56	الأنظمة التي صممت لتزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة بالتوقيت والشكل المناسبين لتحقيق الأهداف الإستراتيجية
4	Turban etal,2007 :87	نوع من التطبيقات التقنية المعاصرة التي تساعد مديري المنظمات في صناعة القرارات الإستراتيجية.
5	الشرابي، 2008:100	نظم معاصرة قادرة على تغيير أنشطة المنظمات وأهدافها.
6	O'brein & Marakas,2008 :530	نوع من أنواع النظم الذي صمم من أجل تحسين كفاءة أداء المنظمات بشكل يفوق أداء منافسيها وباستمرار.
7	Bechor etal,2010 :17	مجموعة عناصر متفاعلة مع بعضها وهي تعمل من أجل توفير معلومات تسند المنظمة في مواجهة متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.

نظم تعتمد على الحاسوب في إعداد المعلومات وتجهيزها لمتخذي القرارات لإسنادهم في صياغة الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.	Wheelen & Hunger,2010:395	8
موارد مهمة تمكن الإدارة من تحقيق ميزة تنافسية من خلال قدرتها على تحليل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.	Yang etal,2011:2	9
نظم حديثة تساهم في وضع الحلول الناجحة للمشكلات غير المهيكلية في المنظمة.	Bozarth,2012:1225	10
نظام متكامل من الأفراد والبرمجيات ترمي إلى إنتاج معلومات محددة لاتخاذ قرارات صحيحة.	طالب،2012:120	11

المصدر: أكرم محسن الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص204،203.

وعند استقراء مضامين المفاهيم الواردة في الجدول بشأن نظم المعلومات الإستراتيجية نلاحظ أن وجهات نظر الكتاب والباحثون تعكس الآتي¹:

- نوع من أنواع نظم المعلومات المتطورة التي ظهرت مؤخرا.
- تستند على الحاسوب في تنفيذ وظائفها.
- تتميز عن أنواع النظم الأخرى بكونها تغذي جميع المستويات الإدارية بالمعلومات الإستراتيجية التي تشترك في صياغة الخطط الإستراتيجية.
- تتسم بالمرونة من خلال جعل مديري المنظمات قادرين على تغيير الأهداف والعمليات.

إن نظم المعلومات الإستراتيجية (مجموعة من المكونات الموارد البشرية والأجهزة وبرمجيات ووسائل اتصال متكاملة ومتفاعلة مع بعضها تعمل في ظل بيئة ديناميكية معقدة تجعلها قادرة على توفير معلومات إستراتيجية ذات توجه داخلي وخارجي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة).

3.1. مكونات نظم المعلومات الاستراتيجية:

هناك خمسة مكونات رئيسية لنظم المعلومات وهي (المدخلات، المخرجات، التغذية العكسية، السيطرة) كما وضحتها (stair&Reynolds,2010:254)²:

- المدخلات: تشمل جميع البيانات التي لم تجر معالجتها بعد كأرقام والصور والرموز ويتم الحصول عليها من المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وهي مادة خام لا تعطي دلالة كافية عن المشكلة موضوع الحل وتأتي المدخلات من خلال الهاتف، الأقمار الاصطناعية والبيانات المخزونة في الحاسوب.
- المعالجة: يقصد بها جميع الفعاليات المنتظمة التي تعمل على تحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتكون أكثر فهما للمستفيد وخبزها وتوفيرها لصانعي القرارات في المنظمة ويتم ذلك عن طريق وحدة المعالجة المركزية CPU.

¹ أكرم محسن الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 205،204.

² نفس المرجع السابق، ص 206،205.

- ت. المخرجات: تشير إلى المعلومات الناتجة عن عملية جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتكون بصيغة نهائية تنفع المستفيد ويتم نقل المعلومة بعدة طرائق أهمها الورق، النقل الكلامي، عن طريق الشاشة وطريقة نقل المعلومات من خلال الأقراص المدمجة وغيرها من وسائل الإخراج.
- ث. التغذية العكسية: وتسمى في بعض الأحيان بالتغذية المرتدة وتعد من العمليات المهمة في نظم المعلومات لارتباطها بقدرة المخرجات التي يعتمدها النظام في تحقيق النجاح في القرار النهائي وكذلك يتم من خلالها كشف الانحرافات وتصحيحها.
- ج. الرقابة أو السيطرة: تعني متابعة عمليات النظام بطريقة منتظمة لتصحيح الانحرافات إن وجدت أثناء العمل والتأكد من أن الأمور تسير بصورة صحيحة.

4.1. خصائص نظم المعلومات الإستراتيجية:

وتتميز نظم المعلومات الإستراتيجية بمجموعة من الخصائص و أهمها:¹

- التوجه المستقبلي: أي يهدف إلى تشكيل الصورة التي ستكون عليها المنظمة ونشاطها مستقبلا.
- درجة عالية من عدم التأكد: فهي عبارة عن معلومات غير مؤكدة (تنبؤات).
- مصادر معلومات غير رسمية: فالمعلومات غير الرسمية ذات أهمية أكبر، فهي غير روتينية ويصعب الحصول عليها من قبل الآخرين.

إضافة إلى عدة خصائص أخرى مثل: المرونة، معالجة القرارات غير الروتينية، التنبؤ بالمستقبل، ...

2. أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية أهميتها وتطورها:

1.2. أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية:

وقد تم اعتماد أبعاد نظم المعلومات الإستراتيجية كما وردت في مؤلفات بعض الكتب والمؤلفين ومنهم: (Yang) (Haag etal,2007 :331) (Slamet,2012 :90) (Baltzan&philips,200 :9) (Sasvari&Majoros,2013 :60) (etal,2011 :8) وهي الأفراد، المعلومات، تكنولوجيا المعلومات.

وسيتم التطرق لهذه الأبعاد بشيء من التفصيل كما يأتي:

أ. الأفراد: Individuals :

يمثل الأفراد شريكا رئيسيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي وتطوير المنظمة بعد هم مركزا للخبرة فيها، لذا يعد مديري الموارد البشرية من أفضل مصادر الحصول على معلومات لاملاكهم معلومات مهمة غير المعلومات

¹ نسرين فكرون، "دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - فرع جنرال كابل - بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2017، بالتصرف، ص 92.91.

الرسمية التي يتم الحصول عليها من خلال متابعة إجراءات التوظيف وسلوك العاملين وعلاقات العمل وغيرها من الأمور المتعلقة بالموارد البشرية¹.

كما أشار (عجام، 2007:58) إلى أن الأفراد يشكلون العنصر المهم لتشغيل أنظمة المعلومات بمختلف أنواعها وهم الموجودات الأكثر قيمة لأية منظمة نتيجية لقيامهم بالعديد من المهام داخل المنظمة، ويرى (عجام) أن الأفراد في نظم المعلومات الإستراتيجية على نوعين كالآتي²:

- **المستخدمون النهائيون:** الذين يستخدمون أنظمة المعلومات بصورة مباشرة ويستعملون مخرجاته (المعلومات) التي ينتجها النظام كالمحاسبين ورجال البيع والمديرين وغيرهم.
- **اختصاصيو نظم المعلومات:** تركز هذه الفئة على تشغيل نظم المعلومات وتطويرها كمحللي النظم ومشغلي الحاسوب والمبرمجين وغيرهم.

ومن هنا نستنتج أن وجود الأفراد في نظم المعلومات الإستراتيجية يعد عنصرا مكملا لعمل هذه النظم، بل ويعد سر نجاحها فكفاءة الأفراد تعزز من كفاءة النظام ككل.

ب. المعلومات: Information:

وتشير المعلومات إلى نهاية عدة عمليات منها إنتاجية عمليات التنظيم، ترتيب وجدولة البيانات وتحويلها إلى مجموعات مختارة بطريقة معينة مما يزيد من فهمها بالنسبة للمستفيد لاستعمالها في اتخاذ قرارات صحيحة تمكن المديرين من تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأية منظمة (الصيرفي، 2005:127)³.

ويرى (مكليود وشيل، 2009:71) أن المعلومات تتنوع بتنوع المستويات الإدارية لذا يمكن تقسيم أنواع المعلومات وفقا للمستويات الإدارية إلى⁴:

- **معلومات الإدارة العليا (معلومات إستراتيجية):** وهي معلومات تنبؤية طويلة الأجل يتم الحصول عليها من مصادر خارجية، تعكس سلوك المنافسين والحكومات وغيرها.
- **معلومات الإدارة الوسطى (معلومات تكتيكية):** وهي معلومات تاريخية تعكس مجريات الأحداث السابقة الحلية المتوسطة والقصيرة الأجل وأغلب مصادر الحصول عليها داخلية كالمعلومات المتعلقة بمعدلات الأداء.
- **معلومات الإدارة الدنيا (معلومات تنفيذية):** توصف بأنها معلومات تاريخية وصفية قصيرة الأجل وهي أكثر تفصيلا من الأنواع السابقة.

¹ أكرم محسن البياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 211.

² نفس المرجع السابق، ص 212.

³ نفس المرجع السابق، ص 213.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 216.

وبناء على ما تقدم ذكره سابقا نستنتج أن المعلومات مجموعة من الحقائق ذات دلالة وغاية، ويتم الحصول عليها عن طريق البحث و الاطلاع والاتصال وغيرها من الوسائل ووفق مواصفات وخصائص معينة.

ت. تكنولوجيا المعلومات Information Technology:

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات وما يرافقها من تقدم علمي وتقني في حقول المعرفة فضاء رحبا نتيجة لابنثاق ثورة الاتصالات التي جعلت من تداول المعلومات أمرا لحظيا كما لعبت دورا رئيسيا في تحسين الطريقة التي تتنافس فيها المنظمات اليوم (الداودي ، 30:2005)، لذا تعد تكنولوجيا المعلومات واحدة من الأدوات الرئيسية التي يستثمرها الإنسان وخاصة المديرين في المنظمات ليتمكن و من مواجهة التغييرات المحيطية بهم (قندلجي و الجنابي ، 32:2005)، من خلال تفاعل مجموعة متكاملة من الأجهزة والمعدات والمهارات الفردية وشبكات الاتصال من أجل جمع وتحليل البيانات وتصنيفها واستخراج المعلومات وتخزينها واسترجاعها عند الحاجة (Nissen,2006:25)¹.

كما حدد (الطائي ، 16:2010) الفوائد التي أتاحتها تكنولوجيا المعلومات كالاتي²:

- فوائد ملموسة: وتشمل إلغاء الحواجز الزمانية، تقليل السفر، الحد من الأعمال الروتينية، تقليص الأيدي العاملة وتقليل المقابلات وغيرها.
- فوائد غير ملموسة: ومنها تقليص عدد الوحدات المستندة عليها المنظمة نتيجة المعالجة المركزية للمعلومات، رفع مستوى الخدمات، زيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبون وغيرها.

وعليه تعد تكنولوجيا المعلومات من أهم مرتكزات فاعلية المنظمات والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق مخرجاتها في ظل بيئة جد معقدة وسريعة التغير

2.2. أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية :

تكتسب نظم المعلومات الإستراتيجية أهميتها من خلال ما توفره من معلومات إستراتيجية تساعد مديري المنظمات في عمليات تحليل المواقف السابقة والتخطيط والتنبيؤ للأحداث المستقبلية من جهة ولامتلاكها مزايا جوهرية تنافسية كالجاذبية والتفرد والرؤية المستقبلية من جهة أخرى (محمد علي ، 57:2006-66)، فضلا عن كونها عاملا أساسيا من عوامل نجاح المنظمات الريادية التي تستعملها لدعم أنشطتها المتخلفة من خلال اعتمادها تكنولوجيا المعلومات التي تدعم العمل المباشر للمستخدم المباشر (البحيبي ، 153:2006)، ويشترك تطبيقها في المنظمات على إحداث تغييرات جوهرية في الأهداف والعمليات والإنتاج التي تمكن المنظمة في الحصول على موقع جديد بين المنظمات التنافسية من خلال تقديمها منتجاتها بكلفة أقل من المنافسين وقدرتها على تحليل اتجاهات

¹ أكرم محسن الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 216، 217.

² نفس المرجع السابق، ص 219.

وأذواق الزبائن و تفضيلاتهم (الشرايبي، 2008:100)، وتتجسد أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية من خلال خفض تكلفة الإنتاج وتعزيز فرص تفوق المنظمة وبناء مورد معلوماتي يعزز موقف المنظمة التنافسي¹.

ومن خلال ما يوفره هذا النظام من معلومات تدعم قدرة المنظمات في²:

- استباق المشكلة قبل حدوثها من خلال المسح البيئي الذي يتم من خلاله تفادي فقدان الفرص البيئية والتعرض للتهديدات.
- تغذية متخذي القرارات بما يحتاجونه من معلومات دقيقة في الوقت المناسب.
- تجعل المنظمة قادرة على تحقيق النجاح.
- معرفة احتياجات الزبائن ومشاريع المنافسين.
- مواكبة تطورات العصر في مجال استعمال التكنولوجيا.

ويرى (أبو الغنم، 2012:12-13) أن أهمية نظم المعلومات تتجلى في أنها تؤدي إلى مضاعفة القيمة المضافة على نتائج عمليات المنظمة التي تشمل³:

- قيمة المعلومة: وتحدد من خلال ما تؤديه المعلومات المتوفرة من تخفيض حالات عدم التأكد لدى المستخدمين.
- القيمة المعدلة: الناجمة عن استعمال المعلومات وتعتمد على ثلاثة مداخل، ارتفاع المستفيد، النشاط المنجز ومدخل متخذ القرار.
- الأداء الفردي للموظف: يشير إلى التغيير الحاصل في سلوك الموظف أثناء تقديمه للخدمة نتيجة لتعامله مع النظام.
- الأداء المنظمي: قدرة المنظمة على التفاعل مع المعلومات المقدمة التي يقدمها النظام لاتخاذ قرار استراتيجي.
- استعمال النظام: قابلية استعمال النظام ضمن الظروف الحالية للبيئة التي تنتمي إليها المنظمة.

3.2. تطور نظم المعلومات وظهور نظام اليقظة الإستراتيجية⁴:

تميزت نظم المعلومات التقليدية لفَترَة من الزمن بدورها الفعال في دعم العديد من نشاطات المنظمة، إلا أنها عرفت عجزاً مع ما يميز بيئة الأعمال المعاصرة التي أصبح فيها التغيير هو الثابت الوحيد، والذي جعل العديد من المنظمات غير قادرة على رصد الاتجاهات وتحقيق بعض المتطلبات الإدارية وضمان التكامل والتجانس المطلوب في محيط سريع التغيير وشديد المنافسة. فقد ورد أن (Nicholas Carr) كتب سنة 2003 أن استخدام

¹ أكرم محسن الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 206، 207.

² نفس المرجع السابق، ص 208.

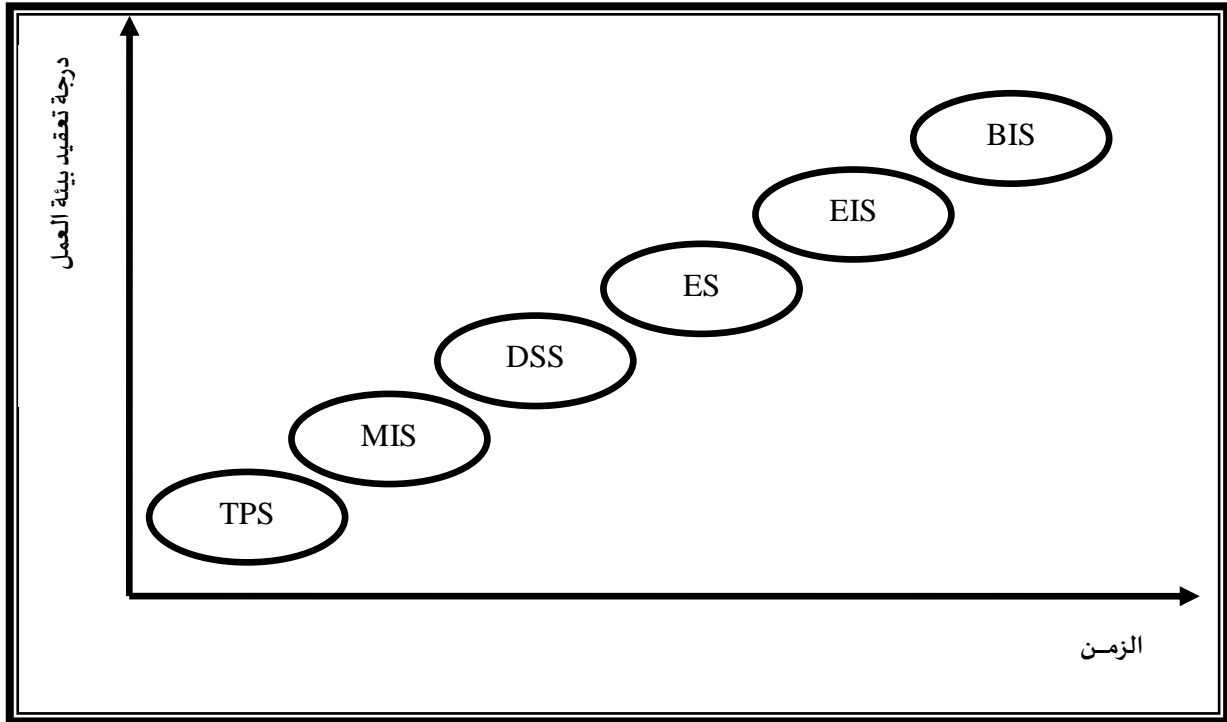
³ أكرم محسن الياسري، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 209.

⁴ أمريم بلحاج، "اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال IFBE، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص 193-195.

نظم المعلومات التقليدية لم يعد بالغ الأهمية في الوقت الراهن، كما أشار إلى أفن هذه النظم هي مجرد بنية تحتية للمنظمة وأنها أصبحت سلعة متاحة للجميع وبالتالي فإن امتلاكها لا يعكس ميزة للمنظمات، ويتوافق هذا مع ما أدلى به (Michael Corcoran) قائلاً أن معظم المنظمات لا تستخدم إلا حوالي 20% من البيانات المجمعة وأنه لا يشترك في هذه البيانات إلا حوالي 10% من الأفراد على مستوى المنظمة وأن هذا يعكس عدم كفاءة نظم المعلومات المعتمدة.

وعلى هذا الأساس ظهر نوع جديد من نظم المعلومات، يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة في إطار ما تفرضه التغيرات الحالية السريعة والمتزايدة تحت اسم نظام اليقظة الإستراتيجية Business Intelligence System/BIS الذي يعكس أحد مراحل نمو أنظمة المعلومات السابقة، فإضافة إلى ما سبق تميزت هذه النظم الجديدة بنمو قدرات البرامج والآليات المستعملة في النظام بالإضافة إلى طرق معالجة أخرى والتي تؤدي إلى حقائق مؤكدة ومتجانسة، مع استخدام الانترنت من بين أهم التكنولوجيات كوسيلة لليقظة. والشكل التالي يوضح مراحل نمو أنظمة المعلومات:

الشكل (1 - 7): مراحل نمو أنظمة المعلومات:



المصدر: أمريم بلحاج، "اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال IFBE، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2017، ص 194.

- نظم معالجة المعاملات (Transactions Processing Systems/ TPS): هي نظم الأعمال التي تخدم المستوى التشغيلي في المنظمة وكل نظام منها يخدم نشاط أو وظيفة معينة وهي نظم محوسبة تقوم بالعمليات الروتينية اليومية ولا تتطلب معالجة معقدة.
- نظم المعلومات الإدارية (Management Information Systems/ MIS): تعمل على توفير المعلومات الملائمة لدعم العمليات الإدارية، وتساعد على تزويد المديرين بالتقارير اللازمة لمساندة القرارات والتخطيط والمراقبة، وعلى هذا تسمى أيضا نظم التقارير الإدارية، كما أنها تعتمد على البيئة

الداخلية دون الخارجية وتكون شاملة على كل الأعمال دون أنشطة لمخصصة وعمامة لجميع المدراء لا تخصص لكل مدير احتياجاته حسب مستواه الإداري ووظيفته.

- **النظم الداعمة للقرارات: (Decisions Support Systems/DSS)** : ظهرت في بداية السبعينات من القرن العشرين مع تطور حوسبة منظمات الأعمال من أجل مساندة صنّاع القرارات على مستوى الإدارة الوسطى والإدارة العليا على اتخاذ قرارات رشيدة، وتستخدم بشكل خاص في دعم القرارات شبه المبرمجة وغير المبرمجة، والتي تزود المديرين بأدوات معلوماتية تساعدهم على حل المشكلات شبه المبرمجة وغير المبرمجة. كما ظهر في هذا المجال نظم دعم القرارات الجماعية (Group Decisions Support Systems/GDSS) والتي تساعد على دعم عملية صنع القرارات التي تصاغ بصفة جماعية.
- **النظم الخبيرة: (Expert Systems/ES)** : ظهر التركيز على استخدام النظم الخبيرة في الإدارة في بداية التسعينات، ويعتمد تطور هذه النظم على ما يعرف بتطور الذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence /AI)، وتنطلق فكرة النظم الخبيرة من أنه يمكن برمجة الحاسوب لأداء أعمال منطقية بالطريقة نفسها التي يؤديها الإنسان، فالذكاء الاصطناعي يمثل أكبر تطبيقات الحاسوب رقياً وتقدماً، وهي محاكاة السلوك الإنساني في حل المشكلات.
- **نظم المعلومات التنفيذية: (Executive Information Systems/EIS)** : هي النظم التي تعتمد على المصادر الداخلية الناتجة عن النظم الأخرى (نظم معالجة المعاملات ونظم المعلومات الإدارية في المنظمة والمصادر الخارجية بهدف تقديم المعلومات للمدراء التنفيذيين والإدارة العليا لغرض إنجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة، فهي تساعد بهذا في إعطاء المدراء نظرة شاملة عن المنظمة وفي أسرع وقت.
- **نظام اليقظة الإستراتيجية: (Business Intelligence Systems/BIS)** : تتميز بقدرتها على توفير ما يخدم متطلبات المنظمات المعاصرة بالتحليل متعدد الأبعاد والمتكامل للكم الهائل من البيانات ومن مختلف المصادر والأنواع وعلى نطاق أوسع. وبالإضافة إلى ما سبق تشمل نظم اليقظة الإستراتيجية جميع أصحاب المصالح في المنظمة. فنظم اليقظة الإستراتيجية عبارة عن طريقة تطلعية للمستقبل أكثر من كونها استجابة لمشاكل وجدت في البيئة، وهي تلك النظم التي تسعى إلى جعل عملية صنع القرار أكثر جودة ودقة من خلال عدة تطبيقات وأنظمة فرعية.

الجلب الثاني: ماهية اليقظة الإستراتيجية:

تعتبر اليقظة الإستراتيجية أحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الحديثة للمنظمة ، فهي تهتم بكيفية التسيير الأمثل للمعلومات، هذه الأخيرة التي تلعب دورا هاما في صناعة القرار وكذا العمل على تطوير المنظمة و ضمان بقائها و تحسين تنافسيتها، من خلال استغلال الفرص المتاحة و تجنب المخاطر المحتملة و كل هذا في طابع استباقي توقعي لمسيرة المتغيرات الخارجية.

2. مفهوم اليقظة الإستراتيجية:

2.1. التطور التاريخي¹:

منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، كانت المؤسسات الانكلوسكسونية تستخدم مصطلحي " ذكاء الأعمال " Business Intelligence و "الذكاء التنافسي" Competitive Intelligence وتعني بالذكاء الاستعلام، المعلومة، أما أصله فهو البحث عن المعلومات من أجل القيام بالتجسس لأهداف حربية. غير أن هناك من يرى أن نشاط الاستعلام يرجع إلى عدة قرون ماضية حيث كانت الجيوش الصينية، المصرية و الرومانية تقوم بإرسال مجموعات من الأفراد لدراسة المكان المراد اجتياحه وتتبع كل ما يحدث فيه من تطورات و مستجدات. فمصطلح الاستعلام انتقل من المجال العسكري و الحربي إلى المجال الاقتصادي، خاصة مع نهاية سنوات الخمسينات من القرن الماضي، أين شرعت المؤسسات الكبرى في ممارسة هذا المفهوم والمقصود هنا ليس التجسس و لكن الاستعلام الاقتصادي الذي تطبقه المؤسسة والتي تهدف منه إلى عدم التماثل في المعلومات بينها وبين المنافسين لصالحها، وهذه الوظيفة هي التي تدرس في علوم التسيير اليوم تحت تسمية اليقظة.

و يعتبر ج.ف.اجلر " F.J.Aguilar " من الأوائل الذين درسوا اليقظة في مؤلفه Business Scanning The Environnement و منذ سنة 1963 ميز بين أسلوبين لليقظة هما:

- المراقبة Surveillance التي تتمثل في البحث عن المعلومات و المعارف العامة حول البيئة.
- البحث Search المتمثل في البحث عن المعلومات الخاصة والمهمة لحل مشكلة ستظهر قريبا.

أما في فرنسا فظهر مفهوم اليقظة خلال الثمانينيات، و في البداية وقبل كل شيء كان يرافقه المؤهل التكنولوجي، ويتطابق ظهور هذا المفهوم على وجه الخصوص مع تطوير قواعد بيانات عن بعد مؤهلة يمكن وصفها "أكبر مكتبة في العالم. ففي الأصل، كانت بنوك البيانات الأولى أساسا تمثل المحتوى العلمي والتقني (مثل قواعد بيانات ناسا). هذه الأخيرة تقدم للجهات الفاعلة مثل الباحثين أو المهندسين، خدمة مبتكرة وفعالة جدا وسريعة للوصول إلى معلومات مفيدة، في إطار بحوثهم البيليوغرافية، وقد كانت هذه الجهات الفاعلة حتى الآن، بصفة عامة، هي الحل الوحيد لتصفح الدوريات التي يحتمل أن تحتوي على معلومات ذات قيمة.

ويعد الباحث أمبر لسكا " Humbert Lesca " من الأوائل الذين طوروا مفهوم اليقظة في كتابه « Systeme d'Information pour le Management Stratégique » في سنة 1986.

¹ عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان - الأردن، 23-26 نيسان (إبريل) 2012، ص 347، 348.

منذ ذلك الوقت استقطب موضوع اليقظة اهتمام الكثير من الباحثين والاقتصاديين وحتى الحكومات، وشاع استخدام مصطلحين جديدين:

- المراقبة " Monitoring " أو اليقظة السلبية " Veille Passive " التي تدل على بحث دون هدف محدد، فهي تعني أن تكون ببساطة في استماع.
- المسح " Scanning " أو اليقظة النشطة " Veille Active " التي تعني اليقظة الهادفة، و البحث عن معلومات جد دقيقة.

أما في الوقت الراهن فيشغل نشاط اليقظة حيزا ذا أهمية كبيرة في المنظمات، فاليقظة مصممة بشكل منهجي، منظم، يسعى لتغذية المنظمة بصفة دائمة بمعلومات ذات قيمة و فائدة. والجدول الموالي يوضح أكثر تطور مصطلح اليقظة ويقارن بين الفكرة الحالية و ما كانت عليه اليقظة سابقا. الجدول (1 - 5): تطور فكرة اليقظة.

من قبل	في الوقت الراهن
من المعلومة تأتي الإستراتيجية	من الإستراتيجية تأتي الحاجة للمعلومة
جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات	البحث عن قدر معين من المعلومات الضرورية
اكتساب المعرفة	المساعدة في القرار
وظيفة مختص	النهج العام
تراكم المعلومات	إعداد المعلومات
البيانات (الكثير من المعلومات البيضاء و المتكررة)	نوع المعلومات (المعلومات الرمادية و متنوعة)
المعلومات ذات طابع ثابت نوعا ما	المعلومات ذات طابع ديناميكي
تقنيات المراقبة والتنبؤ	الوضع الاستراتيجي والهجوم القانوني

Source : BEKADDOUR Hassen, « Veille Stratégique & Intelligence Économique Cas Des Entreprises Algeriennes », Mémoire de Magister en science de gestion, Option : Système d'Information et de Communication en Entreprise, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013-2014, p 43

2.1. تعريف اليقظة:

اليقظة: هي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني (Vigilia) والذي يعني القيام بالحراسة والمراقبة حرصا على منطقة أو قطاع معين¹.

وتعني اليقظة في اللغة " أن تكون على تيقظ أي أن تكون في وضعية استقبال و جاهز لكشف شيء ما يمكن أن يحدث دون معرفة ما هو بالضبط أو أين؟"²

وحسب التعريف الذي قدمه سيرج كالكالي (Serge Calcaly) في معجم المعلومات فاليقظة هي:

"عملية مستمرة وديناميكية تخضع لتقديم بيانات أو معلومات شخصية ودورية، يتم معالجتها وفقا

للغرض المحدد للمتلقي، والتي تدعو إلى الخبرة المتعلقة بالموضوع أو طبيعة المعلومات التي تم جمعها"³.

أما قاموس le petit Robert فقد عرف اليقظة على أنها: "الرصد المستمر للبيئة الداخلية أو الخارجية

للمنظمة التي يجب أن تسمح لتحديد علامات أو مؤشرات تدل على تغييرات كبيرة"⁴.

وعرفت (جمعية المعلومات والتوثيق المهنيين):

ADBS (Association des professionnels de l'information et de la documentation)

اليقظة بأنها: "نظام منظم ومتكامل ومنتهي لجمع المعلومات وتجهيزها ونشرها واستغلالها بهدف جعل أي

شركة أو منظمة قادرة على الاستجابة، على المديين المتوسط والطويل، للتغيرات أو التهديدات البيئية، سواء

كانت تكنولوجية أو تنافسية أو اجتماعية، وما إلى ذلك"⁵.

فقد حظي مفهوم اليقظة بالعديد من التعاريف منها أن "اليقظة نشاط ملاحظة و تحليل التطور العلمي،

التقني، التكنولوجي، التجاري، التنافسي، الاجتماعي و الآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية المرافقة لها من

اجل إظهار تهديدات و فرص تطوير المؤسسة التي يفترض أن تأخذ بعين الاعتبار الأنواع المختلفة للبيئة"⁶.

و عرف Jean-Louis MONINO اليقظة بأنها: "جمع و تخزين وتبادل المعلومات وفقا للاحتياجات

والإجراءات المحددة مسبقا"⁷.

ولزيادة هذه الفوارق بين الباحثين النظريين، وضع قانون أفنور (AFNOR)⁸ تعريفا يعتبر الأقل إثارة

للجدل، ووفقا لرابطة المعايير الفرنسية، فإن اليقظة هي: "نشاط مستمر ومتكرر إلى حد كبير يهدف إلى زيادة

رصد البيئة التكنولوجية والتجارية وما إلى ذلك من أجل توقع التطورات"¹.

¹ Marie -Christine Chalus-Sauvannet, "Dynamique du Dispositif de Veille Stratégique Proactives dans les Entreprises Industrielles", thèse du doctorat, université Lumière, Lyon, France, 2000, p : 27.

² عبد الفتاح بوخمخم، صالحى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 348.

³ « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Livre blanc Janvier 2013,p 04. Consulté: 15/12/2017

<https://www.esi.ac.ma/Dossiers/20140303080311.pdf>

⁴ Alphonse Carlier, Op, Cit, p 74

⁵ « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Idem, p 04.

⁶ عبد الفتاح بوخمخم، صالحى محمد، نفس المرجع السابق ، ص 348

⁷ Jean-Louis MONINO, L'INFORMATION AU CŒUR DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE STRATEGIQUE, WORKING PAPERS DOCUMENTS DE TRAVAIL N°27 / 2012, Research Network on Innovation Réseau de Recherche sur l'Innovation, p 08.

<https://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2017/06/doc27.pdf>

⁸ AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille

فوظيفة اليقظة تمكن إذن من التأثير على عدم التماثل في المعلومات الذي يمكن أن يكون بين المؤسسة ومنافسها لصالح المؤسسة التي تستعلم على الآخرين بكفاءة أعلى².

3.1. تعريف اليقظة الإستراتيجية :

يعتبر مفهوم اليقظة الإستراتيجية حديث نسبيا، كما هو الحال في الذكاء الاقتصادي (مارتر، 1994) (Martre, 1994)، باعتباره مجالا علميا، و موضوعا للمنشورات العادية منذ بضع سنوات، إن ومن بين تعريفات اليقظة الاستراتيجية المقترحة في الأوراق العلمية والكتب والمتقاربة إلى حد ما. فبالنسبة لكل من : جاكوبياك ودو (Jakobiak et Dou, 1992) يعتبران أن اليقظة الإستراتيجية هي :

" رصد وتحليل البيئة متبوع بنشر جيد لمعلومات موجهة ومختارة ومجهزة، تفيد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية"³.

ويعرفا ليسكا (Humbert LESCA) على أنها: " العملية الجماعية المستمرة، والتي يقوم بها مجموعة من الأفراد بطريقة تطوعية، فيتبعون ويتعقبون ومن ثم يستخدمون المعلومات المتوقعة التي تخص التغيرات التي من المحتمل أن تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، وذلك بهدف إنشاء فرص الأعمال وتقليل الأخطار وعدم التأكد بصفة عامة"⁴.

كما تعرف اليقظة الإستراتيجية على أنها: " هي عملية معلوماتية تقوم من خلالها المنظمة – الشركة- بالكشف عن إشارات الأحداث التي قد تؤثر على استدامتها. ويكمن الغرض من اليقظة الإستراتيجية هو تمكين المنظمة من الحد من عدم اليقين، ولا سيما من خلال توقع التفاصيل التي قد تحدث في تطور بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، كما يمكن أن يكون لليقظة الإستراتيجية وجه أو أكثر يسمى: اليقظة التكنولوجية، يقظة الأعمال أو اليقظة التجارية، اليقظة التنافسية ... إلخ، ونظرا لطبيعة المعلومات المعنية، فهي تشبه معالجة الإشارات. وبالتالي فإن اليقظة الإستراتيجية هي أداة للمساعدة في عملية القرار الاستراتيجي"، حسب لاروش و نيوش (LAROUCHE et NIOUCHE) (1994)⁵.

et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998 http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/Norme_Francaise_Prestations_de_Veille.pdf

¹ Djibril DIAKHATE : Enseignant-chercheur en sciences de l'information et de la communication Chez EBAD - Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal) « VEILLE STRATEGIQUE », des cours, 2010-2011,p 06.

http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf

² عبد الفتاح بوخمخ، صالحى محمد، مرجع سبق ذكره ، ص 348.

³ Abdessalam BENDIABELLAH, Mustapha DJENNAS, « VEILLE STRATEGIQUE ET SYSTEME D'INTELLIGENCE ECONOMIQUE EN ALGERIE : EVALUATION ET PERSPECTIVE », les cahiers du cread N°111. P 07.

<http://dspace.cread.dz:8080/bitstream/CREAD/302/1/1.Veille%20strat%C3%A9gique.pdf>

⁴ Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, p 01.

<http://ga-cherry.net/dcg-dscg/lescaveillestrat.pdf>

⁵ Lesca humber, Caron Marie-Laurence, « VEILLE STRATEGIQUE : CREER UNE INTELLIGENCE COLLECTIVE AU SEIN DE L'ENTREPRISE », INTELLIGENCE COLLECTIVE - VEILLE STRATEGIQUE, pour mettre en place et utiliser un dispositif, METHODE Learning Environmental SC Anning, LESCA, p 01. <https://fr.scribd.com/document/193727209/1995-lesca-caron-Veille-strategique-creer-une-intelligence-collective-au-sein-de-l-entreprise>

وعلى الرغم من تعدد التعاريف ، يمكننا القول ببساطة بأن اليقظة الإستراتيجية هي جميع الخطوات القانونية المتعلقة بالاستخدام الاستراتيجي والاستباقي للمعلومات¹.
أما بالنسبة للبروفيسور بشير مصيطفى فتعني اليقظة الإستراتيجية أربع عمليات ذات قيمة هي²:

- أولاً: الانتباه إلى أن المستقبل حافل بالإشارات الضعيفة الظهور عن بعد وقد تصدمنا بظهورها بشكل فجائي فتكون إذن صادمة ومثال ذلك الفيضانات.
- ثانياً: التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها عن طريق الاستثمار في طرق التوقع ونظم المعلومات وقياس المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية ومثال ذلك متابعة تطور مؤشرات أسواق المال في اقتصاد مخاطر.
- ثالثاً: الكشف عن علاقة تلك الإشارات ذات الصبغة المستقبلية بحاضر المجتمع ودرجة تلك العلاقة وكيف يجب أن تكون السياسات ملائمة مثل تأثير أصحاب الغذاء في المستقبل على موازنة الدول اليوم وتخصيصات الدعم الفلاحي والغذائي.
- رابعاً: تطوير الذهنية الاستشرافية لدى السكان و واضعي السياسات تمهيدا لإقامة مجتمع المعلومات والاقتصاد المبني على الاستشراف.

اليقظة إذن ذات بعد استراتيجي تعني بتوقع التهديدات والفرص أي التقليل من حالة المخاطرة ويمكن للمنظمة أن تطبق اليقظة بالمفهوم الصحيح ويتحقق ذلك بتحويل المعلومات إلى المعارف وبموجب هذه العملية تسعى المؤسسة لأن تكون على مستوى عالي من الاستعلام عن المحيط مقارنة بالمؤسسات المنافسة وأن تكون لديها المعلومات عن المنافسين حيث أن اليقظة تمر بدورة يطلق عليها دورة المعلومات والتي تتمثل مراحلها في تحديد الاحتياجات تجميع المعلومات المعالجة والبت³.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن اليقظة الإستراتيجية هي عملية مستمرة تتكون من مراحل مختلفة انطلاقاً من تحديد للاحتياجات من بحث وجمع ومعالجة للمعلومات الإستراتيجية إلى غاية نشرها بهدف استخدامها من طرف متخذي القرارات في المنظمة.

4.1. مميزات مفهوم اليقظة الإستراتيجية⁴:

يؤدي تعريف اليقظة الإستراتيجية إلى بعض الملاحظات عن الكلمات الأساسية التي تكونها:

- الإستراتيجية: صفة الإستراتيجية ليست امتيازاً بالأخذ بالمفهوم الآني، فهي تستعمل من أجل الإشارة إلى أن المعلومات المزودة لليقظة الإستراتيجية لا تتعلق بالعملية الحالية والمكررة، لكن على العكس من ذلك، فهي تقوم بالمساعدة على اتخاذ القرار وعليه فهي تتعلق بالقرارات غير المتكررة، والتي ليس لها أي

¹ Abdessalam BENDIABELLAH, Mustapha DJENNAS, Op, Cit. P 08.

² بشير مصيطفى، "صناعة الغد مقالات في الاستشراف"، دار جسر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013، ص 17

³ عبد الفتاح بوخمخم، صالحي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 348

⁴ د. شمس ضيات خلفاوي، "تثمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة دراسات وأبحاث، ISSN: 1112-9751، العدد 26، مارس 2017 السنة التاسعة، ص 04.

نموذج من النماذج المفحوصة والقيمة بفعل التجربة، مع الأخذ بالحسبان المعلومات الناقصة جدا، لكنها من الممكن أن تعبر عن القرارات التي لها تأثير كبير جدا على تنافسية وبقاء واستمرار المؤسسة، فعلى سبيل المثال، تكتسي عملية اتخاذ المورد الجديد أهمية إستراتيجية لمؤسسة صناعية، بينما تمرير طلبه متكرر لا يكتسي أي أهمية إستراتيجية، بمعنى أن الإستراتيجية بالمفهوم العام تتعلق ببقاء المؤسسة ونموها وتطورها وتعامل في الغالب مع القرارات الاحتمالية ونتائجها.

- **تطوعية:** لا يمكن لليقظة الإستراتيجية أن تكون عملا سلبيا، ومحدودا بالمتابعة والمراقبة البسيطة للمحيط لكونها هدف إبداعي، فهي على العكس من ذلك تعتبر تطوعية، باشتراط الذهاب إلى واجهة المعلومات المتوقعة مع الانتباه الحاد وتنشيط كل الحواس، وفي بعض الأحيان يجب التحري عن المعلومات. إذن فاليقظة الإستراتيجية ليست مفروضة من أي شخص، وإنما هي مستمدة من رغبة الإداريين في المؤسسة ووعيمهم على سبق الأحداث والمعرفة المسبقة للتغيرات المستقبلية والاستعداد اللازم لها.

- **الذكاء الجماعي:** يقتضي وضع جهاز اليقظة الإستراتيجية إنشاء ذكاء جماعي في المؤسسة، فلا يمكن للأبحاث الإرادية، والتي تتمثل في التنشيط القبلي لمعلومات اليقظة الإستراتيجية واستخدامها أن تكون خطوة فريدة على العكس من ذلك، فإنه يتم تدخل مختلف أعضاء المؤسسة، كل واحد طبقا لأنشطته وكفاءته، ويعني الذكاء الجماعي وجود مجموعة من الأفراد، تقوم بملاحظات العلامات أو الإشارات في المحيط، اختيارها وتفعيلها ومقارنتها لإعطائها معنى معين، و الذي يمثل هدف العمل الجماعي حيث يكون بمقتضاه أعضاء المجموعة أو الفريق في اتصال وتفاعل في ظل كل الأشكال الملائمة، مع عدم تجاوز واحترام القواعد السلوكية لعمل المجموعة أو الفريق.

- **محيط:** ليس محيط المؤسسة مفهوم مجردا أو شيئا إحصائيا، فهو مكون من عدة عوامل مؤثرة، لذا سيتم تأثيرها بطريقة عملية، لاسيما عند التكلم عن استهداف اليقظة الإستراتيجية. ويمكن حصر عناصر المحيط في أربعة جوانب هي الجانب الاقتصادي، الثقافي والاجتماعي، السياسي، التكنولوجي.

- **إنشاء الإبداع:** تتضمن اليقظة الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص المعلومات المعنية والمستقاة تفسيرات إشارات الإنذار المبكرة والتي ترتبط بعنصر الإبداع. فالمعلومات المعنية التي هي بصدد التقصي عنها، لا تصف أيا من الأحداث والأعمال المنفذة سابقا، ولكنها تسمح بصياغة الفرضيات وإنشاء رؤية تطوعية إرادية، على اعتبار أن المعلومات هي تمثل لواقع معين تختلف قراءته من فرد إلى آخر. يرتكز كل من التفسير وإنشاء والإبداع عند إتحاده مع البناء المعرفي للفرد المتلقي للمعلومة في نفس الوقت على الإشارات المتلقاة من المحيط، وعلى تجربة الأشخاص الذين يتولون عملية تفسير المعلومات، وكذا على المعرفة المخزنة في مجموع ذكرات المؤسسة) ذاكرة رسمية والذاكرات والمعارف (الضمنية للأفراد).

- **التوقع:** يؤكد تعريف اليقظة الإستراتيجية عملية التوقع وكشف التغيرات، لاسيما الانقطاعات المحتملة (فجوات: التوقف، التغيرات الجذرية) والتي يمكن أن تحدث في المحيط المرتبط بالمؤسسة، ولدى اختيار نتيجة عملية ونظرية بالنسبة لنوع المعلومات- التي هي مركز الاهتمام في هذه النقطة - فهذه

المعلومات تمتلك ميزات توقعية: بحيث يجب أن تقوم بتقديم التوضيحات للمستقبل، وليس من المهم أن تعبر عن الماضي أو الحاضر.

3. اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

1.2. مفهوم الذكاء الاقتصادي:

يعد موضوع الذكاء الاقتصادي من الموضوعات الحديثة بل الأكثر حداثة في مجال المال والأعمال والاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات التي لازلت الكتابات فيه تتراوح بين الندرة والمحدودية، ويعد مصطلحه مصدر نقاش وبحث منذ زمن بعيد بناءً على دراسات مكثفة ونقاشات حادة، ومن خلال الإطلاع على بعض المراجع التي تطرقت لموضوعه نجد جملة من التعريفات التي تحمل نوعاً من الاختلاف في تحديدها لمفهومه، والتي نورد أبرزها في الجدول الموالي¹:

الجدول (1 - 6) : مفهوم الذكاء وفقاً لعدد من الباحثين

الباحث، السنة، الصفحة	التعريف المقترح
(Baumard, 1991, 29)	"تلك الممارسات الهجومية والدفاعية للمعلومات والهادفة إلى خدمة الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية للمؤسسة، وذلك عبر الربط بين سلوك المؤسسة ومعارفها".
(Martre, 1994, 11)	"مجموعة الأنشطة المنسقة المرتبطة بالبحث، المعالجة، التوزيع، ونشر المعلومات المفيدة للأعوان الاقتصاديين، مع الإشارة إلى أن هذه الإجراءات تتم بطريقة شرعية، مع توفير كافة الضمانات لحماية الإرث اللامادي للمؤسسة في ظل أحسن شروط الجودة والتكلفة".
(Martinet et Marti,) (1995, 12)	"القدرة على ضمان بيئة المؤسسة المرتبطة بالقدرة على فهم ومعرفة البيئة".
(Kuhlmann et al, 1999,) (14)	"ابتكار مختلف الطرق التي توجه متخذي القرار في المؤسسة نحو اتخاذ قرارات صائبة، وذلك عبر توفير المعلومات في الوقت المناسب وبالجودة والدقة والكمية المطلوبة".
(Pauker et al, 2000, VI)	"تساعد على توفير معلومات شاملة عن البيئة الخارجية لكبار صنّاع القرار في الوقت المناسب لدعم عملية وضع وتطوير إستراتيجية المؤسسة".

¹ د. خوالد أبوبكر، أ. بوزرب خير الدين، "الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية"، المجلد الثالث، العدد 03، مجلة البشائر الاقتصادية، سبتمبر 2017، ص 37، 38. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28929>

<p>"ذلك النشاط المنظم الذي يساعد المؤسسة على معرفة ما يجب معرفته عن بيئتها ومنافسها، مع توفير الحماية اللازمة لإرثها المعرفي بمنع منافسها من معرفة ما لا يجب معرفته عنها، وبذلك فإن هذا المفهوم يهدف لاستشراق التغيرات واستباقها وفك غموض المستقبل".</p>	<p>(Levet, 2002)</p>
<p>"ذلك الذكاء الذي يتمتع به مستوى معين من المديرين من أجل صياغة السياسات والخطط الإستراتيجية الطويلة الأمد للمؤسسة".</p>	<p>(Quarmby, 2003, 03)</p>
<p>"سيرورة تقدم العلاقة بين المؤسسة وبيئتها، والتي تجيب على وظائف المؤسسة واستعمالها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تزودها بالمعلومات الإستراتيجية المفيدة".</p>	<p>(Lesca, 2004, 65)</p>
<p>"القدرة على إيجاد أجوبة على مختلف التساؤلات المطروحة من طرف المؤسسة من خلال مختلف المعلومات المخزنة من طرفها".</p>	<p>Besson et Possin, 2006, (36)</p>
<p>"عمليات جمع وتفسير المعلومات حول نشاطات المنافسين الحاليين أو المحتملين لاكتشاف نقاط ضعفهم أو نقاط قوتهم".</p>	<p>(Goria, 2006, 19-20)</p>
<p>"نشاط إنتاج المعرفة طبقا لما يخدم الأهداف الاقتصادية والإستراتيجية للمؤسسة، وإن عملية الجمع والإنتاج للمعلومات تتم بطريقة شرعية ومن مصادر مفتوحة".</p>	<p>(Dufau, 2010, 02)</p>

المصدر: د. خوالد أبوبكر، أ. بوزرب خير الدين، "الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية"، المجلد الثالث، العدد 03، مجلة البشائر الاقتصادية، سبتمبر 2017، ص 37، 38.

وبناء على التعريفات السالفة الذكر يمكن الاستنتاج أن مفهوم الذكاء الاقتصادي يشمل عدة نقاط يمكن الإشارة إليها وهي على التوالي:

الذكاء الاقتصادي عبارة عن نظام: وهو كفيل برصد بيئة المنظمات و حتى الدول وذلك بهدف اكتشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف.

يمتلك نفس مكونات النظام: حيث يقوم بمجموعة من الأنشطة المتعلقة بالبحث عن المعلومة، ومعالجتها، والحصول على مخرجات هذا النظام.

ولكن يتميز عن النظام العادي بقيامه بعملية التوزيع، ونشر المعلومات بشكل مفيد يساعد المؤسسات والدول على اتخاذ القرارات الصائبة وتعزيز قدراتها التنافسية في إطار قانوني، بالإضافة إلى خاصيتي الحماية والتأثير.

2.2. عناصر الذكاء الاقتصادي:

يتألف نظام الذكاء الاقتصادي من ثلاث عناصر مترابطة ومتكاملة وهي¹:
اليقظة الإستراتيجية، الأمن والتأثير.

أ. اليقظة الإستراتيجية: تلعب اليقظة الإستراتيجية دوراً متكاملاً في نظام الذكاء الاقتصادي، حيث يمكن تلخيص دورها في أربعة وظائف وهي:

- التوقع: وهو توقعات لنشاط المنافسين أو تغيرات المحيط.
 - الاكتشاف: اكتشاف منافسين جدد أو محتملين، مؤسسات التي يمكن شرائها أو التي يمكن إقامة شراكة معها من أجل التطوير، اكتشاف فرص في السوق.
 - المراقبة: مراقبة تطورات عرض المنتجات في السوق، التطورات التكنولوجية أو طرق الإنتاج التي تسمح أو تستهدف النشاط.
 - التعلم: تعلم خصائص الأسواق الجديدة، أخطاء و نجاح الآخرين (المنافسين)، مما يسهل تقدير المشاريع، وضع أسلوب جديد للتسيير أو بناء نظرة موحدة للمسيرين.
- نلاحظ أن نظام اليقظة الإستراتيجية يجمع بين أسلوبين متكاملين: الإنذار والمتابعة، الأولى تنبه المسؤولين للظواهر الجديدة أو البارزة، أما الثانية تسمح بتتبع التطورات.

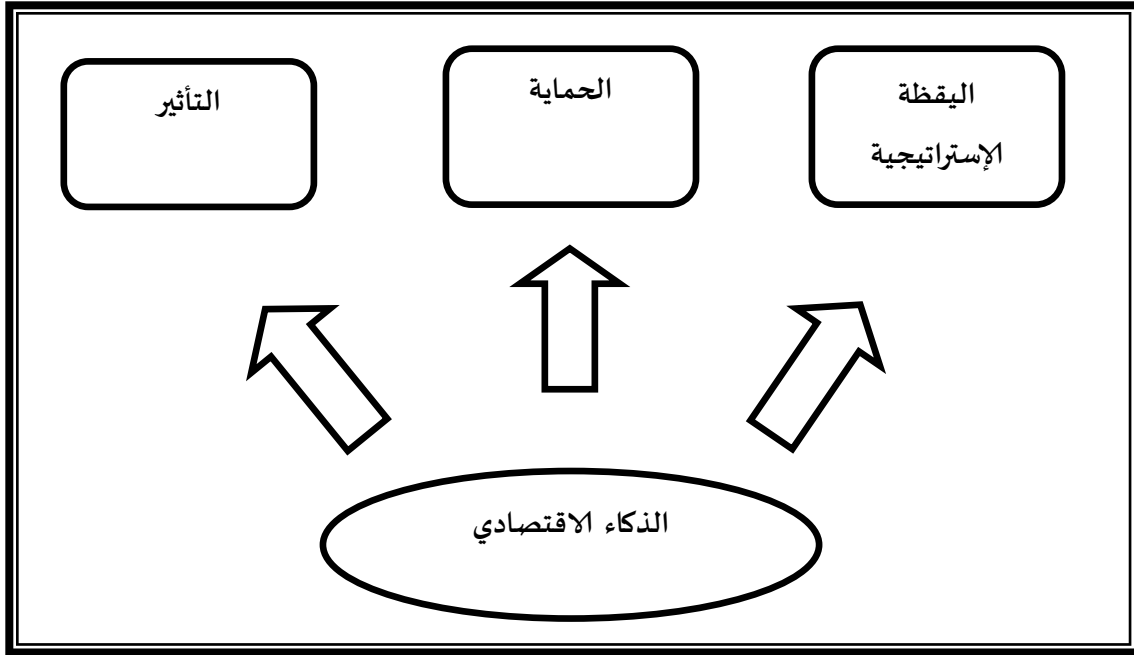
ب. الحماية: بالرغم من أن المبادرة تعد من أولويات معظم الأعمال المتعلقة بالذكاء الاقتصادي (الحصول واستغلال المعلومات النافعة للمؤسسة)، إلا أن الجانب الدفاعي للذكاء الاقتصادي لا يمكن تجاهله. كما تطرقنا في تعريف الذكاء الاقتصادي فهو مجموع النشاطات المتناسقة للبحث والتحليل والتوزيع ثم الاستغلال للمعلومة النافعة للمتعاملين الاقتصاديين. هذه النشاطات المختلفة تتم بكل التدابير القانونية مع توفير جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على إرث المؤسسة في ظل أفضل شروط النوعية والأجال والنوعية.

ت. التأثير: التأثير هو استخدام المعلومة بطريقة تمكن المؤسسة من العمل على بيئتها لجعلها أكثر ملائمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ومواجهة التيارات التي قد تكون ضارة، وللتأثير عدة وسائل أهمها التأثير عن طريق حملات الاتصال وهذا للتأثير على المستهلك، التأثير باستخدام التفكير أو ما يسمى للتأثير على قادة الرأي، وأخير التأثير عن طريق الضغط أو ما يطلق عليه (Lobbying).

والشكل الموالي يوضح ذلك:

¹ /خلفلاوي شمس ضيات، "الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، مارس 2013، ص 235، 236.

الشكل (1 - 8) : عناصر الذكاء الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات سابقة

3.2. الاختلاف بين اليقظة، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

ويوضح الجدول الموالي الاختلافات بين كل من اليقظة، و اليقظة الإستراتيجية، والذكاء الاقتصادي. وهو يستند إلى تقرير بحثي من ميلين ليتزلان Mylène Leitzelman ، من مختبر الكمبيوتر، إشارات وأنظمة صوفيا أنتيبوليس (IS3).

الجدول (1 - 7) : استخراج المفاهيم من اليقظة إلى الذكاء الاقتصادي

النشاطات	استخراج المفهوم	المستوى
- الرصد البيئي (قانوني، تنافسي، تجاري، تكنولوجي، ...)	اليقظة المتخصصة أو القطاعية	تكتيكي
- النهج العام: اتحاد اليقظتات المختلفة للمنظمة وإدماج البعد الاستراتيجي. - خطوة أكثر توجها نحو اتخاذ القرارات والعمل.	اليقظة الإستراتيجية أو العامة	استراتيجي
- يدمج إجراءات التأثير والضغط. - ينطوي على مجموعة واسعة من الجهات الفاعلة في المنظمة. - وضع ثقافة جماعية للمعلومات. - أسلوب للإدارة الحقيقية.	الذكاء الاقتصادي	

Source : Anna Leymarie, « La diffusion des résultats de la veille : enjeux, m'ethodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS) », MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, Le 29 septembre 2011, HAL Id: mem_00679852, Submitted on 16 Mar 2012,

https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679852/document, p 17.

4.2. العلاقة بين اليقظة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي:

لم يتفق العلماء والباحثون على تحديد طبيعة العلاقة بين اليقظة والذكاء نظرا لتعدد الآراء والأفكار والتوجهات.

عمليا، كثيرا ما تستخدم مفهومي اليقظة والذكاء الاقتصادي بشكل متبادل، ومع ذلك فهما متميزان. فمفهوم الذكاء الاقتصادي أو ذكاء الأعمال هو ترجمة لمصطلح الذكاء التنافسي المستخدم في البلدان الأنجلوسكسونية. وظهر في فرنسا في أوائل التسعينات، وانطلق في عام 1994 مع نشر تقرير المفوضية العامة للخطة برئاسة هنري مارتر Henri Martre، "الذكاء الاقتصادي وإستراتيجية المؤسسات"¹.

ويعرف الذكاء الاقتصادي بأنه "مجموعة من الإجراءات المنسقة للبحث و المعالجة والتوزيع بغرض الاستغلال، لكل المعلومات المفيدة للجهات الاقتصادية الفاعلة. وتنفذ هذه الإجراءات المختلفة بشكل قانوني مع جميع ضمانات الحماية اللازمة للحفاظ على تراث المنظمة، في ظل أفضل ظروف الجودة والتوقيت والتكاليف". (مارتر Martre)²

أما الباحث كلود ريفل Claude Revel فيقدم الذكاء الاقتصادي في ثلاثة أبعاد: تسيير المعلومات والمعارف، الحماية والتأثير وبالتالي يعرف الذكاء الاقتصادي على أنه "التحكم في المعلومات بهدف معرفة البيئة الخارجية واتخاذ السلوك الملائم. الذكاء الاقتصادي يمكن من تحديد الفرص ومحددات النجاح، توقع التهديدات، تقدير المخاطر واتخاذ القرارات للتأثير على المحيط الخارجي"، من هذا التعريف إذن الذكاء الاقتصادي يتمثل في³:

- معالجة المعلومات، أي تجميع المعلومات الضرورية تصنيفها وتخزينها وجعلها قابلة للاستعمال أي توفير المعلومات الملائمة عن: سلوك المنافسين والإجراءات والمعايير وأن تكون المعلومات عن البيئة الخارجية التي تعني المنظمة بكاملها.
- توفير الحماية للمعلومات أي أن تكون المنظمة في مأمن على مستوى الأصول الملموسة والأصول غير الملموسة، أن تكون لديها القدرات الكافية على توقع المخاطر والمشاكل التي تتعلق خاصة بالملكية الفكرية، هجوم المنافسين على السمعة و على رأس مالها الفكري. إن هذا البعد يعطي أهمية كبيرة لحماية الأصول غير الملموسة.
- التأثير، أي أن تكون للمنظمة المعارف الكافية التي تمكنها من تقديم الحجج، الإقناع، التفاوض وممارسة الضغوط. الذكاء الاقتصادي يمكن المنظمة إذن المعرفة الجيدة لمنافسها، متخذي القرارات، القواعد والمعايير التي يمكن أن تؤثر على نشاطها وبالتالي تكون قادرة على التأثير على محيطها وتتفادى السلوك السلبي.

¹ Anna Leymarie, Op,Cit, p 15.

² Idem, p 16.

³ عبد الفتاح بوخمغم، صالحى محمد، مرجع سبق ذكره، ص 346.

• الذكاء الاقتصادي يجب أن يكون أخلاقي؛ إن الوظائف الثلاثة للذكاء الاقتصادي اليقظة الحماية والتأثير يمكن أن تمارس كلها بصورة مشروعة حيث يحدد كل مسير طرق العمل. ووفقا لتقرير مارتير، فإن الذكاء الاقتصادي يتجاوز اليقظة، ويدمج كبعد استراتيجي وتكتيك، وعلى جميع مستويات المنظمة: فالمعلومات المفيدة هي تلك التي تحتاجها مستويات القرار المختلفة للمنظمة أو المجتمع، بغرض وضع وتنفيذ وبشكل متناسق للإستراتيجية والتكتيكات اللازمة لتحقيق الأهداف التي حدتها المنظمة من أجل تحسين مكانتها في بيئتها التنافسية¹.

هذا المفهوم من الذكاء الاقتصادي يذهب أبعد من ذلك بكثير من اليقظة، لأنه يتضمن بعدا من أبعاد الإستراتيجية الاقتصادية الوطنية.

ويوضح التعريف الذي يظهر على الموقع الإلكتروني لدائرة التنسيق للذكاء الاقتصادي هذا البعد، حيث يرى أن: "الذكاء الاقتصادي هو مفهوم حديث يستخدم جميع موارد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لإعطاء الشركات (المنظمات)، أو الدولة، وسيلة لتكون أكثر قدرة على المنافسة وأكثر فعالية في مواجهة المنافسة في سياق العولمة". وعلى وجه الخصوص، يجب أن "تسمح الدولة باستباق الأحداث ومواكبة التغيرات الاقتصادية"².

وفقا لكورين كوهين Corine Cohen، "اليقظة هي أحد مكونات الذكاء"، فالذكاء يذهب بقدر ما يقدم من توصيات لصانعي القرار، بينما "اليقظة تحظر أي تدخل في عملية صنع القرار"³.

وطبقا لتعاريف السابقة نجد أن مفهوم كل من اليقظة و الذكاء الاقتصادي متقارب حيث أن هناك من يعتبر مفهوم اليقظة هو نفسه الذكاء الاقتصادي، غير أن هناك من يرى اختلافات بين المفهومين وهناك بعض المفكرين من يعتبر أن مفهوم اليقظة هو مكمل للذكاء الاقتصادي.

واليا يمكن تمييز مدخلان يتنازعان في تحديد طبيعة العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة⁴:

➤ المدخل الأول: وهو يعتبر اليقظة كمرحلة من مراحل الذكاء الاقتصادي وهي تهتم في مضمونها برصد محيط المؤسسة (المحيط التنافسي، التكنولوجي، التجاري، القانوني...إلخ)، وهي عملية منظمة ومستمرة (متكررة) بغرض البقاء على علم بكل المستجدات في القطاع الذي تشغله المؤسسة، وتنتهي هذه العملية بتحصيل وتحليل ونشر المعلومات، أما الذكاء الاقتصادي فهو أشمل إذ يتضمن - إضافة إلى نتائج العملية السابقة - القيام بترجمة هذه المعلومات كمؤشرات لاتخاذ القرارات والمناورات التكتيكية بما يخدم أهداف المنظمة⁵.

➤ المدخل الثاني: وهو عكس الاتجاه الأول حيث يتبنى التعارض بين المفهومين حيث يعتبر إن اليقظة الإستراتيجية هي رد الفعل أما الذكاء الاقتصادي فهو الفعل.

¹ Anna Leymarie, Op,Cit,, p 16.

² Idem, p 16.

³ Idem, p 17.

⁴ حمزة رملي، "دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات في صناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، -2352: ISSN، 9822، جامعة أم البواقي، العدد الثاني/ ديسمبر 2014، ص 258، 259.

⁵ نفس المرجع السابق، ص 259.

فيما يرى البعض الآخر أن اليقظة الإستراتيجية هي الخطوة الأخيرة والتي يأتي بعدها مباشرة الانتقال إلى الذكاء الاقتصادي، وهذا ما يمكن ملاحظته في الجدول الآتي¹:

جدول (1 - 8) : من التوثيق إلى الذكاء الاقتصادي.

النشر والمعلومات ذات شكل خام.	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال المصادر الرسمية والإعلامية المفتوحة فقط. - مصادر المعرفة كاملة. 	التوثيق
	<ul style="list-style-type: none"> - مراقبة بعض القطاعات. - تخصيص الوثائق. - لمحات عن اليقظة. 	يقظة وثائقية
	<ul style="list-style-type: none"> - استغلال المعلومات الرسمية والمغلقة. - إرساء شبكات. 	يقظة خاصة أو حسب القطاع (تكنولوجي، براءات الاختراع، قانونية، تنافسية، تجارية،...)
	<ul style="list-style-type: none"> - مقارنة أكثر شمولية: ضم مختلف أنواع اليقظة للمنظمة و إدماج البعد الإستراتيجي. 	يقظة شاملة أو إستراتيجية
	<ul style="list-style-type: none"> - إدخال الحركات التآثرية والنفوذ. - تكوين ثقافة جماعية للمعلومة. - إدماج مجموعة واسعة من الفاعلين في المنظمة. 	ذكاء اقتصادي

المصدر: زرواط فاطمة الزهراء. ملاحي رقية، " دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس-"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2014، ص 142.

والشكل الموالي يوضح نوعا ما العلاقة بين كل من الذكاء الاقتصادي واليقظة بمختلف أنواعها:

¹ زرواط فاطمة الزهراء. ملاحي رقية، " دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس"، مجلة العلوم الاقتصادية، 2014، ص 142. http://jst.sustech.edu/content_details.php?id=1173&chk=533f220345418c217abf4553a7c35aab

الشكل (1 - 9) : العلاقة بين الذكاء الاقتصادي واليقظة الإستراتيجية



Source : La veille stratégique : Du concept à la pratique, Note de synthèse, IAAT, Juin 2005, p 06.

https://africadiligence.files.wordpress.com/2010/12/note_synthese_veille_strategik.pdf

وقد وصف Bernard Bosson et Jean Claude Possin الذكاء الاقتصادي بمثابة العيون والأذان الصاغية للبيئة والمتيقظة لها للعمل على رد الفعل الذي يسمح بالنجاة والبحث. فيما أن اليقظة بمختلف أنواعها تعمل على متابعة نظامية لكل عناصر النشاط، وهذا يعتبر غير كاف، فيجب الأخذ في الحسبان عند مراقبة البيئة العوامل الثقافية، جماعات الضغط، التأثير، الاستعمال الهجومي والدفاعي للمعلومة وهذا ما يعطي البعد الشمولي للذكاء عن اليقظة. بينما اليقظة الإستراتيجية تشمل أنواع مختلفة من اليقظة، وتهدف إلى تسليط الضوء على عناصر الطبيعة الاستباقية لدعم إستراتيجية المنظمة¹.

¹ « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Op, Cit, p07.

خاتمة الفصل :

من خلال هذا الفصل حاولنا إيضاح أهمية المعلومات والتي أصبحت تمثل اليوم سلعة هامة بالنسبة للمنظمات، و ذلك نظرا لما يمكن أن تحققه هذه الأخيرة بفضلها من قدرات و ميزات تنافسية في مواجهة التهديدات.

وتختلف المعلومات في المنظمة إلا أنه مهما كان نوعها نجد أنها تصب في قالب واحد ألا وهو ترشيد وتصويب عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة، وهذا ما تطلب وجود نظام يسمح بمعالجة و تخزين وإيصال المعلومات الشيء الذي وفرته نظم المعلومات الإستراتيجية، ولكن مع ثورة المعلومات الحاصلة في الوقت الراهن ظهرت الحاجة إلى نظام أكثر فاعلية وسرعة .

وفي هذا المجال تعتبر اليقظة الإستراتيجية نظام معلوماتي يسمح للمنظمة بتتبع و رصد كل ما يحدث في محيط المنظمة، فهي نظام يساعد في رصد المؤثرات الاقتصادية الحاضرة و المستقبلية لالتقاط التهديدات و الفرص التطورية، كما حددنا في هذا الفصل نوع العلاقة وكذا الفرق الموجود بين كل من اليقظة الإستراتيجية من جهة والذكاء الاقتصادي من جهة أخرى.

فاليقظة لا تهدف إلى التوقف عند جعل المنظمة على علم بما يحدث في محيطها فقط، و إنما تتعدى ذلك إلى إحداث تغييرات في المنظمة بما يتوافق و متطلبات المحيط وكذا التنبؤ بالمستجدات والحصول على رؤية مستقبلية واضحة المعالم.

الفصل الثاني:

كيفية تنظيم اليقظة الاستراتيجية

مقدمة الفصل:

في ظل الظروف الراهنة والمنافسة الحادة التي احتدمت في مختلف المجالات بات من الضروري على المؤسسات الاقتصادية تبني أنماط وأساليب ناجعة تضمن لها الأسبقية في حيازة المعلومات الضرورية التي تضمن من خلالها حسن التسيير و الريادة، ومن هذا المنطلق أصبح من الضروري إرساء نظام لليقظة الإستراتيجية، الذي يعتبر من أحدث الطرق التي تطبق في هذا المجال، بحيث تحاول الغظمات عن طريق تبني نظام اليقظة تحقيق التفوق وكسب مزايا تنافسية، كما تسهم اليقظة في توفير المعلومات اللازمة لمتخذي القرار في الوقت المناسب و التقليل من حالات عدم التأكد في ظل البيئة المضطربة. و حتى تكون التوقعات أفضل والتقدير أكثر دقة، وجب على المنظمة أن تكون على يقظة وحذر دائمين و ذات رؤية مستقبلية إضافة إلى وجوب امتلاكها لدقة مطلقة من ناحية المعلومات المستخدمة، وذلك من خلال الاختيار الأمثل للمعلومات التي على أساسها تندفع المنظمة لرؤية ما يتناسب و إستراتيجيتها وأسلوب التفكير المعتمد فيها بهدف بناء مستقبلها في ظل متغيرات سريعة قد تكون سببا في ارتقائها أو اندثارها.

المبحث الأول: اليقظة الإستراتيجية كنظام

تعتبر اليقظة الإستراتيجية من بين أهم ما تحتاج إليه المنظمات الحالية خاصة في ظل عصر المعلوماتية خاصة فيما يتعلق بصناعة القرارات الإدارية لأنه أساس قيام المنظمة وأدائها لمختلف نشاطاتها، لذلك وجب وقبل كل شيء التطرق إلى أهم أنواع اليقظة و أشكال تواجدها في المنظمة وذلك حتى يسهل علينا تطبيقها وتحديد نوع المعلومة اللازمة لكل نوع على حدا، والمجال الذي تنتمي إليه . فاليقظة أحد أفضل الآليات التي يمكن لأخصائي المعلومات الاعتماد عليها لتدعيم قواعد المعلومات في أعلى مستوياتها.

المطلب الأول: أنواع اليقظة الإستراتيجية

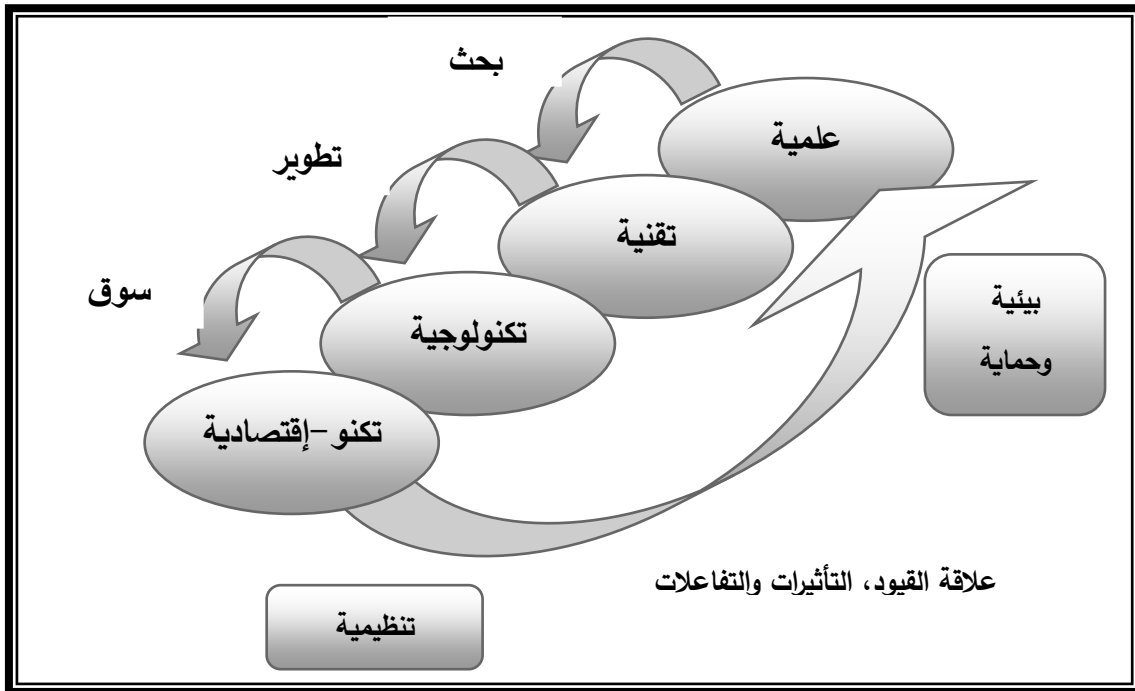
1. تصنيفات اليقظة:

إن نظام اليقظة الإستراتيجية يمكن المنظمة من الوصول إلى المعلومات التي تبحث بمجرد وضعه قيد التنفيذ. فهو كغيره من النظم يسعى إلى تحقيق أهدافها. ومن بين التصنيفات المقترحة:

1.1. التصنيف حسب مجالات اليقظة الإستراتيجية¹:

وقد اقترح سلمون ودي ليناريس، جاكوبياك (Salmon et De Linares, Jakobiak) وعدد من الكتاب تقسيم لليقظة أكثر تحديدا وفقا لمجالات تأثير الشركات أو المنظمات ، ويؤدي هذا التوزيع حسب الخدمة أو النشاط إلى وجود تقسيم قوي جدا للقطاعات التي يتعين رصدها وعدم السماح بوضع رؤية عامة للبيئة ولا سيما عدم القدرة على قياس أو تقييم التأثير على هذه القطاعات الأخرى. والشكل الموالي يوضح مختلف هذه المجالات:

الشكل (II - 1): أهم مجالات اليقظة (من طرف جاكوبياك)



Source : BEKADDOUR Hassen, Op, Cit, p48.

¹ BEKADDOUR Hassen, Op, Cit, p 47 à 49.

- أ. المجال العلمي: الذي يتعلق بالمنتجات العلمية فقط، وهي المواد الواردة في المجالات، والأطروحات، والتقارير المختلفة للبحث، والنشاط، ...
- ب. المجال التكنولوجي: الذي يتبع عن كثب التطورات في البحوث وبراءات الاختراع و يستخدم 132 أداة لمعالجة متقدمة للمعلومات.
- ت. المجال التجاري: يهتم بالمنتجات المعروضة في السوق، بسعرها، تغليفها، الخ.
- ث. المجال الاجتماعي الثقافي: ويطلق من جانبه، المحددات الرئيسية للسلوكيات، والأنماط الاجتماعية، والعوامل الثقافية والممارسات الاجتماعية على الأرض، ولا سيما من مختلف مجموعات المستهلكين.
- ج. المجال التشريعي والجيوسياسي: وهو مهم جدا في العديد من المؤسسات الوطنية والدولية، بعد اعتماد قوانين جديدة قد يكون لها تأثير مباشر على منتجات الشركة وعلى الأسواق الخارجية الخاضعة لقواعد وطنية مختلفة أو تقييدية.

2.1. التصنيف حسب التوقيت¹:

- أ. اليقظة الآنية: وتهدف اليقظة الآنية (في الوقت المحدد) لوضع حالة من الفن على موضوع معين في لحظة معينة في سياق معين، وهي تقترب من مفهوم دراسة السوق.
- ب. اليقظة العرضية: وتعني المراقبة المنظمة على مواضيع مختارة، فإن المؤسسة في هذه الحالة قد أدركت بالفعل ما تريد مراقبته بشكل دائم.
- ت. اليقظة الدورية: وتستند إلى الرصد المنتظم للشركة وفقا لمسألة وتواتر المصادر التي يتعين رصدها، وتشرف على نشر تقارير الشركة وتقاريرها ودراساتها ومقالات المجالات ووقائع المؤتمرات وما إلى ذلك.
- ث. اليقظة الدائمة: وتتيح التقاط إشارات ضعيفة، تسمى معلومات "التحذير" في جميع أنحاء البيئة، وهي تنتج عن تشغيل رادار متقاطع (معلومات مطلوبة طوعا) و رادار إنذار (الذي يجده).

3.1. التصنيف حسب خلية اليقظة²:

- أ. اليقظة المركزية في المنظمة: وتكون ضمن خدمة مخصصة فيما يتعلق بمراكز صنع القرار في الهيكل.
- ب. يقظة شبكة: وتعني مجموعة من الموظفين تطبق اليقظة على موضوع معين، وفقا إلى الأنشطة الخاصة بموقفهم، و يقوم الميسر بجمع وتركيز هذه اليقظة التي يعيد بثها.
- ت. اليقظة الفردية: يقوم بها كل موظف لتلبية احتياجاته الخاصة، يتم توزيعها أحيانا على الموظفين الآخرين بطريقة غير رسمية.

ث. اليقظة الخارجية: التي ينفذها مستلم (أي يتم استلام المعلومة من خارج المنظمة)

4.1. التصنيف حسب درجة الرسمية:

- تواجه إدارة المنظمات في بعض الأحيان صعوبة كبيرة في شرح تنظيم نظام اليقظة الخاص بها. وتحديد شكل اليقظة المعتمد من طرفها، ففي الواقع، إذا كان الجزء "الرسمي" من النظام مرئيًا في كثير من

¹ MIAUX Jean-François. « Mise en œuvre d'une activité de veille. Le cas de Réseau Ferré de France ». Mémoire titre professionnel de niveau 1, INTD, 2010, p 17,18. https://memicc.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document

² « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Op,Cit, p 06.

الأحيان، فإنه من الصعب تحديد الجزء "غير الرسمي"، ومنه يبدو أن تحديد درجة إضفاء الطابع الرسمي على عملية اليقظة أمر في غاية التعقيد.

أ. النظام الرسمي: فاختيار نظام رسمي بحت يعني أن الشركة تعرف احتياجاتها بشكل مسبق وأنها حددت أهدافها والأشخاص المشاركين في عملية المراقبة. وفي هذه الحالة، يتم تعيين المراقبين في كثير من الأحيان من قبل الإدارة، يتم تحديد عملية المراقبة بشكل واضح وغالبا ما تكون المعلومات مركزية، ومنه يبدو أنه كلما تم إضفاء الطابع الرسمي على العملية (بعد إجراء محدد سابقًا)، كلما كانت أكثر ملائمة لمجالات المشكلات المعروفة التي تم تحليلها بالفعل بدقة [Pateyron، 1997]¹.

ب. النظام غير الرسمي: على النقيض من ذلك، عند اختيار نظام غير رسمي بحت، لا يتم اتخاذ أي إجراء من قبل الإدارة، بل يقرر كل موظف كيف ينظم نشاطاته الخاصة باليقظة، وفقا لتفضيلاته ومهاراته. وفي هذه الحالة، غالبًا ما يحدث "تضارب" اليقظة في المنظمة، فمركزية المعلومات تعتمد على نوع التنظيم الذي اختاره الممثلون. لذا يبدو من الصعب الحصول على رؤية إستراتيجية للشركة إذا لم يكن هناك رابط رسمي بين المراقبين وإستراتيجية المنظمة².

وتجدر الإشارة أيضا إلى أن ما يهمننا هنا ليس معلومات اليقظة في حد ذاتها، والتي يمكن اعتبارها رسمية أو غير رسمية، ولكن فقط العملية أو الطريقة التي نقوم من خلالها بإضفاء طابع رسمية عليها أو لا وفقًا للاحتياجات المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك، فإن الاختيار بين التنظيم الرسمي أو غير الرسمي للمنظمة والتزامها باستخدام أحدهما ليس بالضرورة القاطعة، بل يمكن للمنظمة أن تختار التوازن بين الأسلوبين معا. ففي الواقع، يمكن أن يكون لدى الجهات الفاعلة أنشطة يقظة خارج ما تنص عليه الإدارة.

3. أنواع اليقظة الإستراتيجية حسب مخطط بوتر للقوى الخمس:

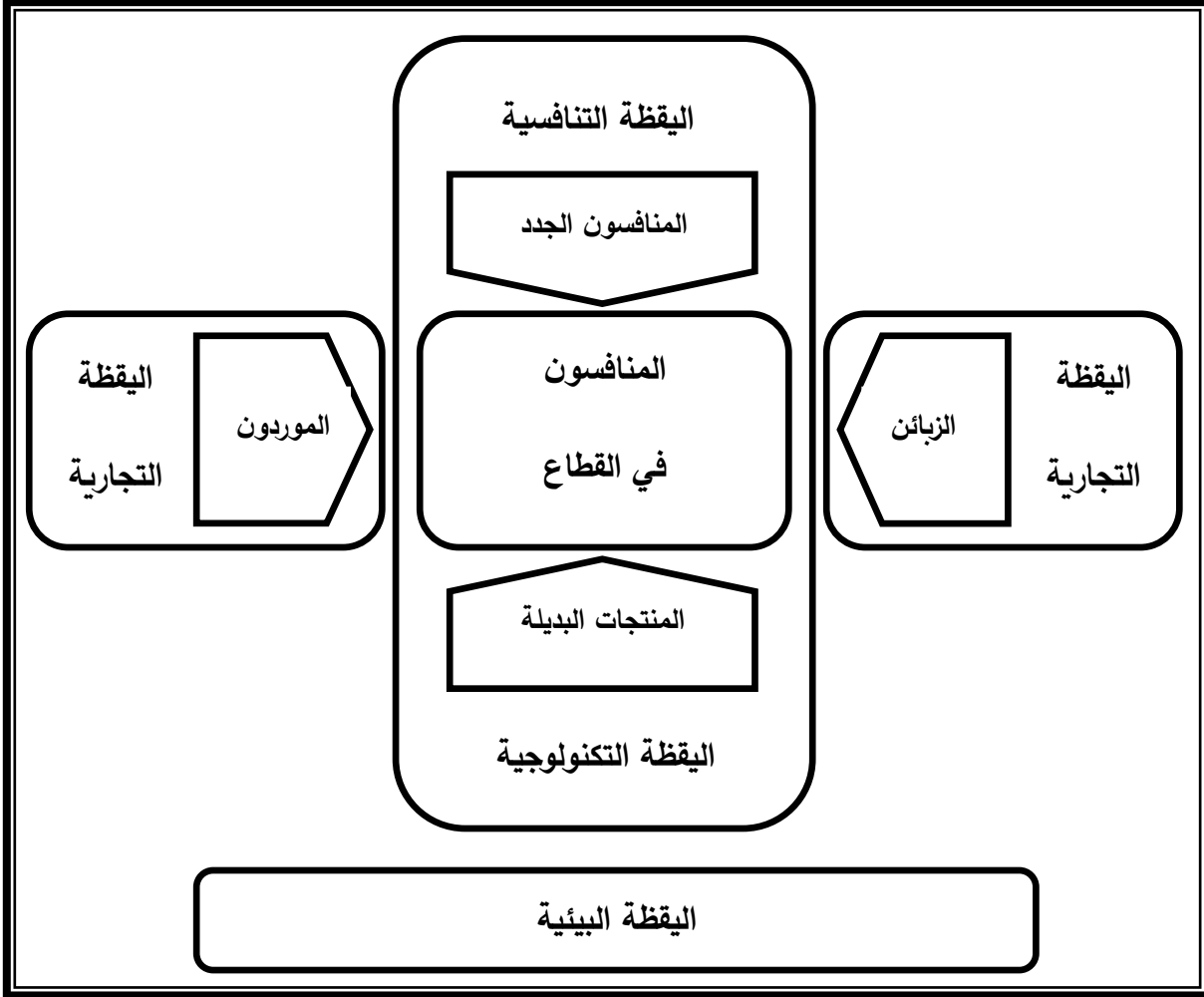
إن أولى ممارسات اليقظة أساسا كانت على مستوى كل من اليقظة التكنولوجية والتنافسية، فمنذ السبعينات كانت فرنسا "رائدة في مجال مراقبة التكنولوجيا". وفي سنة 1988، وضع كل من مارتين و ريباولت على مخطط مايكل بوتر للقوى الخمس التي تنصدره المنافسة داخل القطاع وتحدد مستقبل المنظمة، أربعة أنواع من اليقظة، وذلك حتى تضمن المنظمة بقائها في بيئة جد متغيرة وجب عليها إتباع إستراتيجية معينة من أجل تحقيق أهدافها هذه الأخير التي تفرض عليها بطبيعة الحال أن تكون على اطلاع دائم بمستجدات التكنولوجيا، والمنافسة، والعملاء، والبيئة العامة.

ومن خلال هذه المعطيات وبالاعتماد على مخطط بوتر للقوى الخمس، يمكن تمييز هذه الأربع أنواع من اليقظة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

¹ Manelle Guechtouli, Op.Cit, p 05.

² Manelle Guechtouli, Op.Cit, p 05.

الشكل (II - 2): من القوى الخمس لميشال بورتر (Michael Porter) إلى الأنواع الأربعة لليقظة لبرينو ماتيني وجين-ميشال ريبو (Bruno Martinet et Jean-Michel Ribault)



Source : Caroline Prat, Sylvie Mira-Bonnardel, «Influence de la veille stratégique sur le processus de conception », 10 ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France, p 160.

ويظهر الشكل السابق أهم أنواع اليقظة الإستراتيجية من خلال القوى المؤثرة على البيئة، وهي كالتالي:

- اليقظة التكنولوجية
- اليقظة التنافسية
- اليقظة التجارية
- اليقظة البيئية

أما الجدول الموالي فيبين مختلف الأسئلة المتعلقة بكل نوع منها.

الجدول (II – 1) : الأسئلة المختلفة الخاصة بكل نوع من أنواع اليقظة (القائمة ليست شاملة):

نوع	الأسئلة	الغرض من الإجابة	المواقع (المصادر)
اليقظة التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> - ما هي المواد الخام المبتكرة؟ - ما هي المكونات الجديدة أو المستقبلية؟ - ما هي الابتكارات التقنية؟ - ما هي التطورات في القطاعات المتعلقة بمجال المنظمة؟ - هل وضع المنافسين ملف براءات الاختراع؟ - ما هي المختبرات العاملة للمنافسين؟ - ما هي الأعمال الجارية من قبل هذه الأخيرة؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - منتجات جديدة - خدمات جديدة - عمليات جديدة - جديد محاور البحث والتطوير - الأخبار في مجال المنظمة - التكنولوجيات الناشئة - اختراق الابتكارات 	<ul style="list-style-type: none"> +معارض +موردين +المجلات العلمية والتقنية +المنشورات، الأطروحات +قاعدة بيانات INPI +شبكة الخبراء
اليقظة التنافسية	<ul style="list-style-type: none"> -من هم المنافسين المحليين والعالميين؟ -ما هي المنتجات التي صنعوها؟ -ما هي خصائص الآلات الخاصة بهم؟ -ما هي إستراتيجيتهم؟ -حول ماذا يتواصلون؟ 	<ul style="list-style-type: none"> - الداخولون الجدد - منتجات جديدة - تحليل إستراتيجية المنافسين و اتصالاتهم 	<ul style="list-style-type: none"> -معارض -بائعون -مجلات متخصصة -إعلان -إنترنت
اليقظة التجارية	<ul style="list-style-type: none"> -في أي بلد يمكن للمجموعة وتريد التصدير؟ -هل يمكن أن تتطابق منتجاتها مع خصوصيات الأسواق المحلية؟ -ما هي المنظمات الاستهلاكية في هذه البلدان المستهدفة! 	<ul style="list-style-type: none"> - حصص السوق - ثمن البيع - أفضل مبيعات - اتجاهات السوق - توقعات المستهلك 	<ul style="list-style-type: none"> -أبحاث السوق -بائعون -إعلان -الإنترنت
اليقظة البيئية	<ul style="list-style-type: none"> -ما هي ثقافات الدول المستهدفة؟ -ما هي مستويات معيشتهم! -ما هي عاداتهم في الحياة والاستهلاك!؟ -ما هي البيئات المناخية الخاصة بهم! -ما هي المعايير المعمول بها! 	<ul style="list-style-type: none"> الرصد والتحليل الإحصائي للسكان وبيئاتهم المعايير 	<ul style="list-style-type: none"> ● المنظمات المحلية ● الكتب والوثائق ● إحصائيات ● المعايير

Source :Caroline Prat, Sylvie Mira-Bonnardel ,OP,Cit, p 164.

1.2. اليقظة التكنولوجية:

أ. مفهوم اليقظة التكنولوجية:

تعرف اليقظة التكنولوجية على أنها: "نشاط البحث وتوليف المعلومات (التقنية والتنظيمية وغيرها) في مجال معين، والتي تهدف إلى تحسين جودة إنتاج المنظمة من خلال زيادة المعرفة بأحدث ما توصلت إليه البحوث، والتنمية، وتعزيز الابتكار"¹.

ووفقا لتعريف فرانسوا جاكوبياك (1992)، فهي تتعلق "بمراقبة وتحليل البيئة العلمية والتقنية والتكنولوجية، والآثار الاقتصادية، الحالية والمستقبلية، للاستفادة من فرص التنمية"².

وهي تتألف من جمع المعلومات لاستباق الابتكارات التكنولوجية أو الاستثمار بأمان تام، فاليقظة التكنولوجية هي النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمة بتحديد التقنيات أو التكنولوجيات التي يتم تنفيذها من قبل عملائها والموردين والشركاء والمنافسين، كجزء من مجال نشاطها، لمراقبة التغيرات التي قد تؤثر فقط مستقبلها ولكن أيضا من عملائها ومورديها وشركائها ومنافسيها، ووضع تدابير وقائية³.

هذا النوع من اليقظة تركزها المنظمة أساسا لتطوير التقنيات والتكنولوجيات: الاكتشافات العلمية والابتكارات التكنولوجية (المنتجات والخدمات)، والتطورات عملية التصنيع، مظاهر المواد الجديدة.

كما يعرفها RIBAULT et MARTINET على أنها: "ذلك النشاط الذي يتمثل في مراقبة البيئة للكشف عن إشارات الضعف والتي تبرز عند تطور التكنولوجيات"⁴.

فاليقظة التكنولوجية تركز على الدراسة والرصد والاتجاهات والتطورات في الجوانب التقنية والتكنولوجية التي يحتمل أن تؤثر على نشاط المنظمة: براءات الاختراع والابتكارات والبحث والتطوير وما إلى ذلك⁵.

كما تسمح اليقظة التكنولوجية للمنظمة بالرد على التساؤلات التالية⁶:

- ما هي البرامج الحالية أو المكتملة لمنافسيك؟
- من هم الفاعلون، الأشخاص المشاركون في هذه البرامج (المختبرات، الشركات، الخ)؟
- من الذي نشر بالفعل حول هذا الموضوع؟
- ما هي براءات الاختراع المودعة في الميدان؟ ما هي المعايير واللوائح الحالية؟
- ما هي الأحداث الواقعة في الميدان؟
- ما هي المواد الجديدة، والتكنولوجيات الجديدة (سماتها)؟

¹ JP Gouigoux – MGDIS, « Cours Veille Technologique », p 01. <http://gouigoux.com/download/CoursVeilleTechnologiqueSemaine1.pdf>

² « La veille technologique et concurrentielle », les Matinales, C Y C L E 2, ACCOMPAGNER L'INNOVATION, l'Agence de Développement du Val de Marne, p03, http://www.valdemarne.com/sites/default/files/matinales_cycle_2_-_accompagner_innovation_0.pdf

³ « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Etude 3IE, Dernière mise à jour : 01/12/01, p 09. <http://www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%202002.pdf>

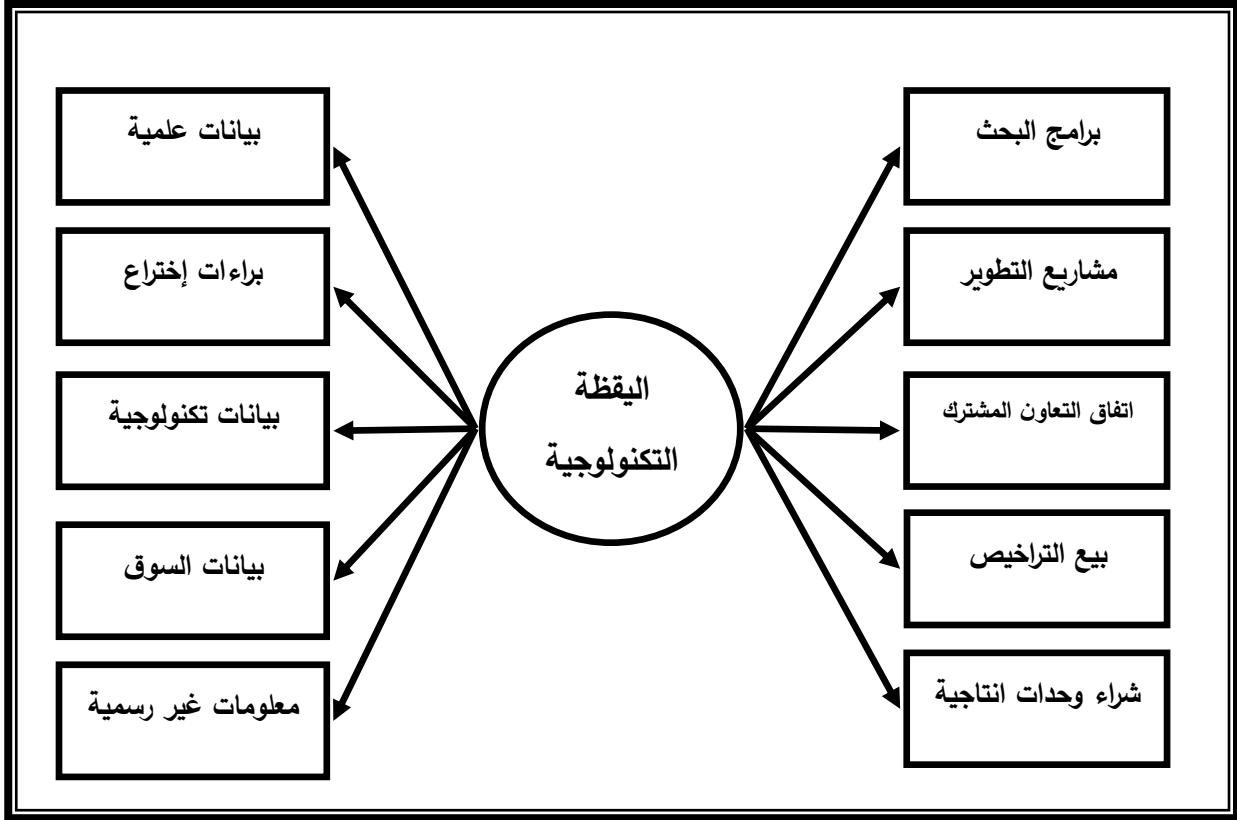
⁴ أولاد عابد عمر، د. علواطي لمن، "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" نموذج مقترح - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف"، جانفي 2017 ص 06.

⁵ « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». OP, Cit, p 07.

⁶ « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », OP, Cit, p 09,10.

- ما هي المنظمات التي تتطور في قطاع النشاط: ماذا يفعلون، من هم عملائهم وشركائهم...؟ ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل (II - 3): ماذا نقصد باليقظة التكنولوجية؟



Source :« LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise? », Op, Cit, p 10.

ب. أهداف اليقظة التكنولوجية:

وفي هذا السياق، فإن اليقظة التكنولوجية لها تهدف إلى¹:

- جمع المعلومات لاستباق الابتكارات التكنولوجية، فاليقظة التكنولوجية تجمع وتحلل: "كل ما يسمح للمنظمة بتحديد القطاعات حيث تتواجد الابتكارات الرئيسية المتعلقة على حد سواء بنشاطها، أو طريقة عملها إضافة للمنتجات".
- تحديد التقنية أو التكنولوجيات التي ينفذها عملاؤها ومورديها وشركاؤها ومنافسوها، كجزء من أعمالها، لرصد التغيرات التي قد تؤثر على مستقبلها، وكذلك التغيرات التي قد يحدثها العملاء، الموردين، الشركاء والمنافسين، واتخاذ التدابير التي يفرضها الوضع.
- تكريس نفسها لتطوير التكنولوجيات مع كل ما يستتبع من حيث الاكتشافات العلمية، وابتكار المنتجات أو الخدمات، وتطور عمليات التصنيع، وظهور مواد أو مفهوم جديد.

¹ BEKADDOUR Hassen, Op, Cit, p 52, 53.

- رصد التهديدات التكنولوجية الناشئة، ومن ثم فإنه يتطلب مراقبة وتحليل البيئة، فضلا عن نشر معلومات مختارة ومجهزة بعناية، ومفيدة لصنع القرار.

2.2. اليقظة التنافسية:

أ. مفهوم اليقظة التنافسية:

اليقظة التنافسية هي: "جمع وتحليل المعلومات التي تؤدي إلى اختراقات السوق والمنافسة"¹. هي النشاط الذي تحدد المنظمة من خلاله منافستها، الحالية أو المحتملة، من الناحية الاقتصادية والمالية (القوى العاملة، والعلامات التجارية، والاستثمارات، والمشاريع قيد التنفيذ...)، وتعي أيضا رصد نقاط القوة والضعف في المنظمة، والتصنيع، والتكاليف².

و عرفها جونانثان Jonathan وآخرون بأنها: "سلسلة من التوصيات لاتخاذ إجراءات ملموسة تتبع عملية منهجية لتخطيط وجمع وتحليل ونشر المعلومات عن مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين من أجل إيجاد فرص أو فرص سوقية جديدة قد تغير الوضع التنافسي لشركة أو بلد ما"³.

ويمكن تعريف اليقظة التنافسية بأنها: "الغرض منها هو مراقبة البيئة التنافسية للمنظمة: المنافسون، براءات الاختراع، الموردين، الاستراتيجيات، وضع السوق، الخ"⁴.

في هذا النهج الهدف هو معرفة إستراتيجية منافسها، وذلك لاستباق القرارات التي من المرجح أن تؤثر على مستقبل الشركة، فتطبيق يقظة تنافسية ينطوي على طرح الأسئلة التي قد تكون على النحو التالي⁵:

- ما هو سوقك ؟
- من هم منافسيك ؟
- ما هي المنتجات الناشئة؟ هل هي فعالة؟
- ما هي آفاق وقدرات التنمية من منافسيك؟
- ما هي نقاط القوة والضعف لدى منافسيك؟
- ما هي مهاراتك المتوقعة ضد منافسيك؟

¹ Jonathan L. Calof et William Skinner, «La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires», LE COIN DU GESTIONNAIRE, Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2, p 42. http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf

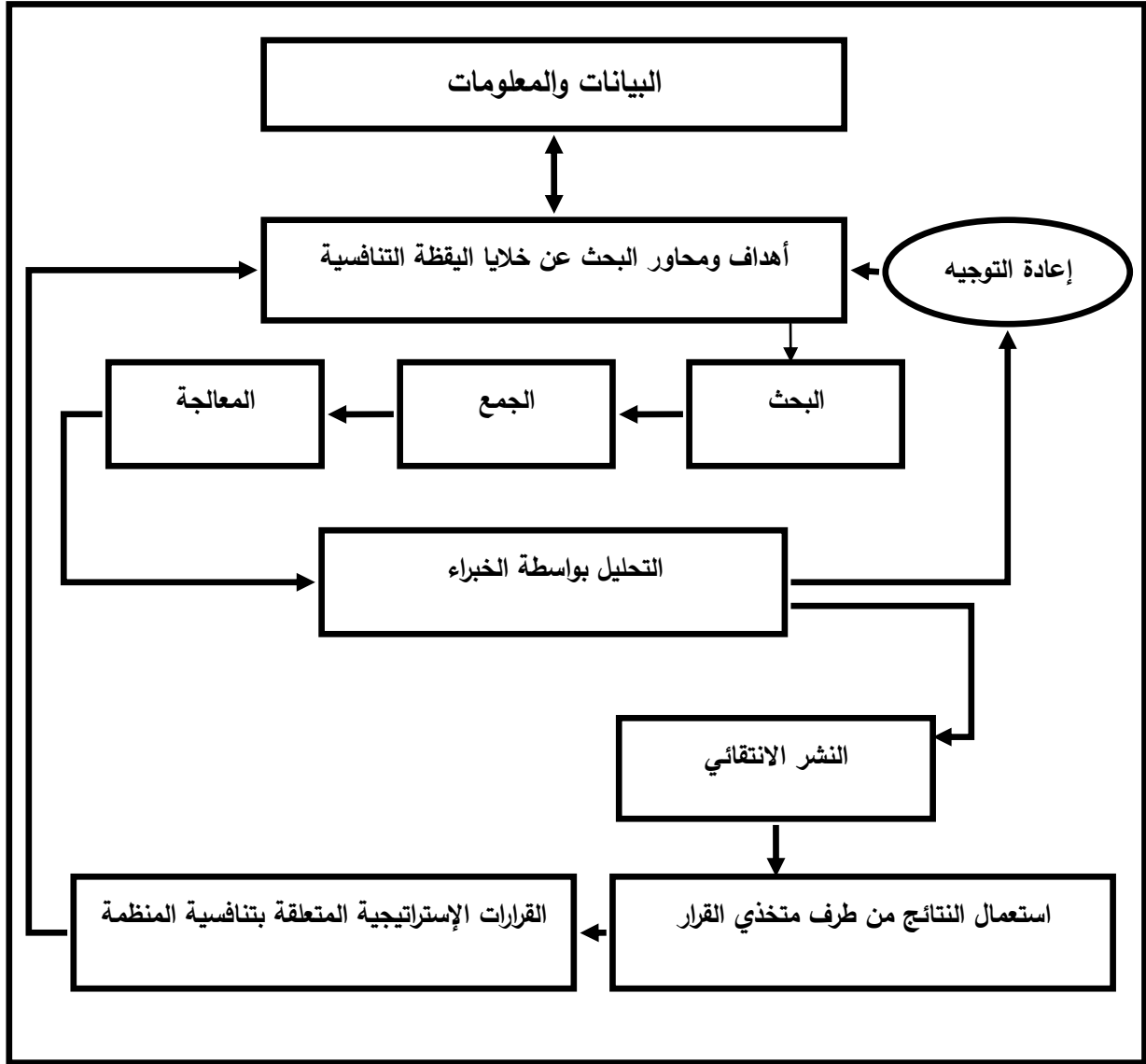
² « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Op, Cit, p 11.

³ Jonathan L. Calof et William Skinner, Idem, p 42.

⁴ « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Op,Cit, p 07.

⁵ « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Idem, p 11.

الشكل (II - 4): نظام اليقظة التنافسية:



المصدر: أ.صديقي النعاس. "دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية". مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة عاشور، الجلفة، العدد: 08، ماي 2013، ص 260.

ب. أهداف اليقظة التنافسية: وتهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة¹:

- الأداء الحالي للمنافس؛
- استراتيجية المنافس؛
- أهداف وقدرات المنافس الجديدة؛
- الفرضيات التي تحكم عمل وقرارات المنافس .

كما تهدف أيضا إلى معرفة:

¹ رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 190.

- ما هي الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها أبدا ؟
- كيف يرى المنافسون مستقبلهم ؟
- وتعمل اليقظة التنافسية على بحث وفهم كل ما له علاقة بالمؤسسة المنافسة وهذا من خلال معرفة مثلا:
- منتجات المؤسسة المنافسة: التشكيلة الكاملة، القطاعات السوقية المغطاة، الحصص السوقية؛
- تقنية البيع والتوزيع: شبكة التوزيع، خطة التوزيع، الأسعار المطبقة؛
- الشركاء: شبكة الموردين، المقاولين، العلاقة مع باقي الأعوان؛
- الإنتاج: نظام الإنتاج، المواد والمهارات المستعملة، تكلفة الإنتاج؛
- البحث والتطوير: التكنولوجيات وبراءات الاختراع المسجلة.

3.2. اليقظة التجارية:

أ. مفهوم اليقظة التجارية:

- وهي النشاط الذي تدرس المنظمة من خلاله العلاقات بين الموردين / العملاء، ومهارات السوق الجديدة، ومعدلات نمو السوق ...، إذن فاليقظة الإستراتيجية:
- تمثل اليقظة التجارية النوع الثالث من اليقظة والذي يهتم عموما بالزبائن (السوق الخلفية للمؤسسة) والموردين (السوق الأمامية للمؤسسة مثل سوق العمل)¹:
- الزبائن (الأسواق): ويتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل وكذلك بتطور العلاقة بين الزبائن والمؤسسة.
 - الموردون: يجب تتبع تطور وعرض المنتجات الجديدة، تطور العلاقة بين الموردين والمؤسسة، وإمكانية المورد على انتقاء المنتجات التي تحتاجها المؤسسة بأقل تكلفة.
 - وكحالة خاصة نجد سوق العمل والذي يجب تتبع فيه تطور عرض المهارات الجديدة، وتطور سعر اليد العاملة. وأخيرا، يجب الأخذ بعين الاعتبار عدم رضا الزبائن.
 - تركز على العملاء، ولكن أيضا على الموردين المنظمة والمقاولين من الباطن والشركاء في تطوير المنتجات والخدمات².
 - وحسب ما ذكر في الكتاب الأبيض لليقظة التجارية تعني: "دراسة ورصد البيئة التسويقية للمنتج أو الخدمة وسوقها"³.
 - و يدور معنى اليقظة التجارية حول الأسواق والعملاء والموردين للعمل، وتبحث عن المستقبل⁴:
 - الاحتياجات المستقبلية: تحليل الاحتياجات، عدم رضا العملاء
 - عملاء جدد
 - موردين جدد

¹ أولد عابد عمر، د. علواطي لمن، مرجع سبق ذكره، ص 06.

² « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Op, Cit, p 12.

³ « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Op, Cit, p 07.

⁴ Abdessalam BENDIABELLAH, Mustapha DJENNAS, Op, Cit, p 09.

- منتجات جديد
 - ب. أهداف اليقظة التجارية:
وتهدف اليقظة التجارية إلى ¹:
 - اكتشاف واستباق أسواق جديدة
 - تكييف عروضها المنتجة من خلال توقع توقعات السوق.
 - إتقان أسواق المنبع (المشتريات والإمدادات)؛
 - مرافقة قسم المبيعات ومساعدتهم على التنبؤ بفعالية؛
 - صيانة وتطوير العملاء من خلال الولاء والتنقيب.
 - تعرف على الموردين بشكل أفضل واختيار جديدة من الشركاء الحاليين.
- 4.2. اليقظة البيئية:

غالبا ما يستخدم اسم اليقظة البيئية لتشمل قطاعات أخرى من الحياة الاقتصادية التي ترتبط بعالم الأعمال (علم الاجتماع والسياسة والثقافة والقانون...).

وتعرف اليقظة البيئية بأنها: "عملية البحث، الجمع والمعالجة للمعلومات المتعلقة بالمحيط الكلي للمؤسسة، القانون والتطورات السياسية، الاجتماعية والسياسية، فاليقظة البيئية تسمح بمراقبة: التطورات الجبائية، قانون المالية، الشروط المنظمة للسوق، تغير المواقف، سلوك المستهلكين، مخاطر (الفوضى والصراع، وما إلى ذلك)" ².

ويعرف آلان بلوش Alain Bloch هذه النوع من اليقظة بأنها: "البيئة الكلية للشركة، وتجمع هذه البيئة الكلية بين السلطات العامة وصناع القرار وقادة الرأي والمجتمع المدني" ³.

وتعتمد اليقظة البيئية على الكشف عن إشارات من البيئة أو إشارات قوية أو ضعيفة من أجل تحقيق ميزة إستراتيجية. وعليه يمكن تقسيمها إلى نوعين رئيسيين هما: اليقظة القانونية واليقظة الاجتماعية. ويهدف هذان الأخيران إلى رصد التطورات القانونية، المتعلقة بالمعايير والقوانين، والتغيرات في المجتمع، والمعايير والقيم، والديموغرافيات، والقوة الشرائية ⁴.

أ. اليقظة الاجتماعية: تهتم اليقظة الاجتماعية بكل ما يتعلق بالقضايا الاجتماعية، وهي تتألف من البحوث، ومعالجة ونشر المعلومات المتعلقة بالجوانب الاجتماعية - الاقتصادية والسياسية والجغرافية والسياسية والاجتماعية - الثقافية للمجتمع ⁵.

وحسب شركة ماجور ¹ MAJORS Consultants فيمكن لليقظة الاجتماعية تحديد المصادر المحتملة للنزاع: على سبيل المثال، المشاكل التشغيلية التي تواجهها في الميدان، بيئة عمل ضارة، مخاوف بشأن

¹ BEKADDOUR Hassen, Op, Cit p 61,62.

² د. شمس ضيات خلفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ RODRIGUEZ Anne, « La veille environnementale, est-elle un outil de régulation sociale ? », Mémoire, Chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques de la Documentation – Conservatoire des Arts et Métiers, 2007, p 18.

<http://bdi-intd.cnam.fr/memoires/2007/RODRIGUEZ.pdf>

⁴ BEKADDOUR Hassen, Idem, p 68.

⁵ Idem, p 67.

التغييرات التي حدثت (أو على وشك أن تحدث) في المستقبل، إضافة إلى تحديد الصعوبات التجارية التي تستغرق وقتا طويلا (التأخيرات، الغياب) ...²

وتتألف اليقظة الاجتماعية من جمع تعليقات الموظفين "بدون مرشح" حتى لا تحرض على التحيز في الترجمة الشفوية: فهي بالتالي تستجوب عن طريق المقابلات الفردية أو الموائد المستديرة. ولكي يكون الموظف فعالا، من المهم تهيئة مناخ من الثقة حيث يكون الاتصال سهلا وحيث يمكن التعبير عن الإحباطات والتوقعات. وهذا يتعلق بالعلاقات بين الموظفين والمديرين والعلاقات بين الموظفين أنفسهم. فنجاح المنظمة ليس مرتببا فقط بميزتها التنافسية فحسب، بل إنه ينجم أيضا عن قدرتها على أن يكون لها فريق موحد ومتحمس يتواصل بشكل جيد مع أهداف الشركة وقيمها. ومع ذلك، نادرا ما يتم تقييم هذه الجوانب، وهنا تظهر مكانة اليقظة الاجتماعية: فهي تساعد على تحديد جميع الحالات التي تهدد تماسك الفريق، من أجل توقع أفضل وإدارة جيدة للمخاطر الاجتماعية.

إذن فاليقظة الاجتماعية تسمح بمراقبة كل من :

- سلوك المستهلك (بما في ذلك العادات والاستهلاك من العملاء المستهدفين، والدراسات والمقالات الصحفية على أذواق المستهلكين وظواهر الموضة والترفيه، والتكنولوجيات الجديدة، الغذاء ...)
- المخاطر الاجتماعية المحتملة (و المرتبطة بالعلاقات الدولية، والسياسات، وما إلى ذلك)
- القضايا التجارية المختلفة (درجة الاستيراد والجاذبية ...)
- الحركات الاجتماعية، و تحركات الاحتجاجات (المظاهرات، الالتماسات، الشائعات، ...)
- وغيرها ...

ب. اليقظة القانونية: حسب برنارد واريشفال³ Bertrand Warusfel فإن: في نشاط اليقظة التي هي أساس الذكاء الاقتصادي فجمع البيانات القانونية يمكن أن يكون مصدرا مهما للغاية. إن معرفة اللوائح المطبقة على نشاط معين أو منتج معين يمكن أن يكون حاسما في اتخاذ قرار استثماري أو تغيير السوق. ويمكن مواكبة المشاريع التشريعية الحالية أن تساعد على توقع حدوث تغيير في البيئة القانونية. وعند الاقتضاء، الشروع في إستراتيجية التأثير. تحديد - والحفاظ على - حصر الصكوك القانونية (براءات الاختراع والعلامات التجارية والاجتماعية، ...) المستخدمة من قبل المنافسة، أو حتى أكثر من ذلك، اتباع التقاضي التي تشارك أنها قد توفر بعض الفوائد⁴.

¹ MAJORS Consultants, une société, Depuis 1984, Majors Consultants accompagne les décideurs dans la mise en place et le suivi de leurs indicateurs de confiance, clients et salariés, pour renforcer la performance pérenne des organisations. Le siège : MAJORS Consultants, 15 place de la Madeleine, 75008 Paris. Email : philippe.celis@majors-consultants.com . <http://majors-consultants.com/la-societe/qui-sommes-nous/>

² MAJORS Consultants, Publié le 7 janvier 2016 dans Satisfaction salariés

³ Bertrand Warusfel Professeur agrégé des facultés de droit à l'Université Lille 2, Avocat au barreau de Paris (cabinet FWPA)

⁴ Bertrand Warusfel, « L'intelligence Juridique : Une Nouvelle Approche Pour Les Praticiens Du Droit », DOSSIER SPECIAL ; le Monde du droit, n°43, LN Lettre des professionnels du droit, 1-15 avril 2010, p 02.

http://www2.droit.parisdescartes.fr/warusfel/articles/IntelligenceJuridique_warusfel2010

ولذلك فإن قواعد البيانات القانونية ليست أداة عمل للمحامين المحترفين الذين يبحثون عن البيانات التي يحتاجونها لأنشطتهم. كما أنها وسيلة فريدة لتتبع جزء كبير من حياة الشركات واستراتيجياتها ومتابعة السياق القانوني والتنظيمي لأنشطتها. ولذلك فإن "اليقظة القانونية" هي خطوة أولى. ولكن استغلال المعلومات القانونية في خدمة إستراتيجية المنظمة يمكن أن تتجاوز أيضا، فعندما تراقب منظمة بيئتها والعلاقة القانونية التي لديها مع ذلك، فإنه يمكن الكشف عن (شريطة أن تكون قد وضعت الأطر التحليلية اللازمة) معلومات مهمة.

جميع مجالات القانون من المرجح أن تؤثر على المنظمة، وهذا هو السبب في المراقبة القانونية الاجتماعية التي تتعلق ب(التنظيم فيما يتعلق الموظفين)، والمالية (تعريف الضريبة)، والمعايير الفنية (المنتجات المحرمة من الاستخدام)، والقواعد التجارية (ضرائب الاستيراد)، والخدمات المصرفية والمالية وقوانين البناء ...¹

المطلب الثاني: تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية

تواجه منظمات الأعمال من الناحية الفعلية عدداً معيناً من الأسئلة و التي تتعلق على وجه الخصوص، بكيفية تنظيم أنشطة اليقظة، وتحديد الجهات الفاعلة فيها، ودعم الإدارة في هذا السياق، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون المديرين قادرين على تبرير اختياراتهم فيما يتعلق بتخصيص الموارد (البشرية والمادية) للمنظمة.

1. آليات ومستلزمات إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية:

1.1. آليات نظام اليقظة الإستراتيجية:

ويمكن أن تشغل عملية اليقظة الإستراتيجية طبقاً لطريقتين أو آليتين مختلفتين:²

أ. آلية التحكم: من خلال آلية التحكم تكون المبادرة من قبل مستخدم المعلومات المحتمل، حيث بأن الأبحاث هي التي تقوم بتنشيط معلومات اليقظة الإستراتيجية بدءاً بالطلب العاجل من المسؤول المباشر الذي يعبر عن حاجة معينة للمعلومات.

ب. آلية الإنذار: وتعني هذه الطريقة بأن الأبحاث الفعالة للمعلومات مستمرة من طرف بعض الأشخاص حيث يقوم هؤلاء الأشخاص وبمبادرتهم الشخصية بتنبيه المسؤول المباشر في حين ملاحظتهم لمعلومات مهمة، مع أن المسؤولين المباشرين لم يعبروا عن حاجاتهم الخاصة للمعلومات. فالمبادرة تكون من طرف المنشط لليقظة الإستراتيجية لهذا الفريق.

ومن خلال الآليتين سواء التحكم أو الإنذار تشغل عملية اليقظة وينتج عنها المعلومات الاستباقية والتوقعية اللازمة حسب احتياجات المؤسسة.

وهناك من يضيف آلية ثالثة وهي :

ت. آلية الإثارة¹: وتتلق بإثارة مصدر المعلومات من أجل الاستخدام والحصول على المعلومات التي تهم المؤسسة، والتي لم تتمكن من التوصل والحصول عليها بالطرق الأخرى، أي التي لم تكن توجد أصلاً.

¹ BEKADDOUR Hassen, Op, Cit, p 66

² Humbert LESCA, Autre, « L'utilité de la méthode L.E.Scanning », CERAC Grenoble <http://veillestrategique.org>.

2.1. مستلزمات بناء خلية يقظة:

أ. المتطلبات التنظيمية اللازمة لبناء خلية اليقظة:

تطلب عملية تنظيم جهاز يقظة إستراتيجية الوقت والوسائل المختلفة فهي تستلزم وجود مجموعة من ذوي الكفاءات والخبرات بالإضافة إلى توفير مختلف التقنيات والأدوات العلمية والتكنولوجية وغيرها ، بهدف ضمان فعالية ونجاح هذا النظام ، ومن بين هذه المتطلبات:²

➤ الوسائل البشرية: وتعتبر أغنى مصدر للمعلومات، وتتمثل في :

- موظفو المنظمة: فأى نشاط يقوم به الموظفون أو العمال داخل المؤسسة يشكل مصدرا للمعلومات، وأغلب هذه المعلومات تستقبل بشكل غير رسمي، لذا فمن الضروري تطوير ثقافة التحرير والإعداد المستمر للتقارير داخل المؤسسة، وبالتالي هذا ما يسمح بتمرير المعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية وعدم احتكارها.
- المختصون في المعلومات والوثائق: يتحتم على كل منظمة تكوين مختصين في جمع المعلومات، ومعرفة المصادر المهمة والقدرة على تعبئة الموارد الخارجية وكذا التحكم في الوقت.
- شبكات الاتصال والممثلون غير المباشرين لليقظة: تعد شبكات الاتصال حجر الزاوية في نظام اليقظة الإستراتيجية فمن الضروري تغذية التبادلات القائمة في الشبكات، ومعرفة المفيدة منها وتطبيقها والأشخاص ذوي الخبرة، ...
- إدارة المنظمة: يجب على إدارة المنظمة أن تشارك بقوة في وضع نظام اليقظة الإستراتيجية لأنها المستفيد بالدرجة الأولى من امتيازاته وأهدافه.
- المعلومات والموارد الوثائقية: في مواجهة العدد الهائل من المعلومات ، من الضروري معرفة كيفية تحديد أكثرها ملائمة وإنشاء رسمة ذكية للموارد الموجودة ، سواء كانت داخلية أو خارجية.
- المصادر المنهجية والتقنية: تتطلب عملية جمع المعلومات الإستراتيجية منهجيات وتقنيات معينة ومنظمة، ما يستدعي الاعتماد على وسائل منهجية وتقنية (من تنظيم وإدارة وتسيير المعارف، وغيرها)، ووسائل تكنولوجية (هندسة معالجة المعلومات، وسائل وطرق البحث عبر الإنترنت، وغيرها).
- كما يمكن اختصار شروط فعالية نظام اليقظة الإستراتيجية في خمسة شروط أساسية وعلى المؤسسة تحقيقها لتضمن بها فعالية اليقظة الإستراتيجية وهي:³
- إرادة ثابتة من قبل الإدارات فعلى المسيرين اعتبار اليقظة كوظيفة إدارية والعمل على تنفيذها شخصيا.
- اتصال داخلي جيد وهذا بالسماح للمعلومة بالانتقال لمن يطلبها عبر مختلف المستويات التنظيمية دون احتكارها عند شخص واحد، لأن اليقظة عمل جماعي وليس عمل فردي.

¹ أ. رافع نادية، د. خالد قاشي، " واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر – حالة بنك السلام الجزائري-"، مجلة الإدارة ولاتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثامن، جامعة لونيبي علي، البليدة 2، ص 117.

² - Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) , La veille stratégique, du concept à la pratique –Juin 2005. p 7-8.

<http://docplayer.fr/1984310-La-veille-strategique.html>

³ Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2éme édition, Paris ;2000, p 12.

- التحكم في الوقت أي يجب القبول بتسخير الوقت، الوسائل الأساسية، والميزانية المناسبة لذلك.
 - الحد الأدنى من الهياكل حيث أن المعلومة تعطى لها قيمة أحسن عندما يكون للمؤسسة تأطير مهيكلي من طرف إطارات ذات وظائف محددة.
 - روح جماعية قوية وهذا بين مختلف موظفين المؤسسة.
- ب. طرق ووسائل اليقظة الإستراتيجية:
- مع التطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال و ازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، لم يعد يكفي توفير الإمكانيات المادية و البشرية و العوامل التنظيمية لتفعيل أداء اليقظة، بل أصبح يتم الاعتماد على جملة من الطرق و الوسائل الناجعة لتساعد اليقظة على تحقيق أهدافها و أداء أدوارها على أحسن وجه، و من أهم هذه الوسائل نذكر طريقة القياس المقارن و الانترنت إضافة إلى أفضل الممارسات في المؤسسات الرائدة.
- طريقة القياس المقارن Benchmarking:

تعتبر طريقة القياس المقارن أو كما يسميها البعض بالقياس التقييمي طريقة للمقارنة على أساس معايير مرجعية يمكن الاعتماد عليها في اكتشاف الانحرافات التنافسية، ابتدعتها شركة Xerox Rank في السبعينات لصد المنافسة الدولية في سوق الآلات الناسخة، وتعرف على أنها عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة¹.

بدأت طريقة القياس المقارن أو كما يسميها البعض بالقياس التقييمي في زيروكس Xerox Rank في الثمانينيات من القرن الماضي، حيث كانت تقوم على مقارنة وتقييم الطريقة التي يتم بها تنفيذ المهام أو الخدمات في كل وحدة مقارنة بأكبر المنافسين في العالم أو الشركات الأخرى. قطاعات مختلفة. يصبح أفضل أداء هو المرجع للوصول والتجاوز².

والهدف من هذه الطريقة هو إنشاء معيار جديد أفضل يقاس عليه أداء المؤسسة وتحديد نموذج تتعلم منه كيف يكون التحسين، وبمجرد ما يتم تحديد المؤسسة النموذج التي سيقاس أداؤها إزاءها يتحدد الهدف بأن تلحق بها أو تتفوق عليها من خلال التحسينات التي ستجرى على العمليات المناسبة³.

و يمكن تلخيص عملية الباشماركينغ في 6 مراحل مقسمة إلى 20 خطوة على النحو التالي⁴:

• التشخيص:

- تحليل الأنشطة ونتاجها
- تحليل نظم القياس والقياسات المحققة
- تقييم الأداء الحالي للمنظمة

¹ شابونية عمر، "أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات - دراسة حالة مؤسسة صوميك Somik سونطراك"، سكيكدة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات " تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة"، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007، ص 144، 145.

² Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, « Marketing Management » 14^e édition, Pearson, paris, 2014, p. 91.

³ شابونية عمر، نفس المرجع رجع السابق، ص 145.

⁴ BEKADDOUR Hassen, Op, Cit, p 81,82.

• التخطيط:

- بناء وتدريب فريق قياس والمعايير
- حدد الغرض من قياس الأداء
- تحديد أفضل المنظمات واختيار الشركاء المحتملين
- إنشاء العلاقة وكتابة مذكرة التفاهم
- تحديد طريقة لجمع البيانات واسترجاع المعلومات.

• معالجة المعلومات:

- جمع وتنظيم البيانات
- تحليل المؤشرات ومقارنة ثغرات الأداء
- فهم الفجوة وتحديد مستويات الأداء المستقبلية

• الاعتمادات (الملكية):

- التواصل النتائج المقارنة المعيارية
- وضع أهداف وظيفية وتشغيلية
- وضع خطط العمل وتخصيص الموارد

• العمل:

- تنفيذ الإجراءات المحددة
- تقييم الأداء
- تشجيع المبادرات.

• الرصد والتعديل:

- تحليل ردود الفعل من الخبرات
- ضبط إذا لزم الأمر
- الحفاظ على ممارسة هذه العملية.

➤ الانترنت كوسيلة لليقظة¹:

إن المعلومات المهمة و الممكن الحصول عليها و استغلالها من طرف اليقظة الإستراتيجية لا توجد فقط في الكتب أو المجالات المتخصصة، و إنما يمكن اكتسابها بسهولة بفضل تكنولوجيات الإعلام والاتصال و الهواتف و التلفزيون و أنظمة الرسائل الصوتية) المكتوبة أو الالكترونية والتصوير البرقي بالإضافة إلى الانترنت، فما هي خدمات الانترنت؟ و كيف تستعمل في اليقظة الإستراتيجية؟

من أهم العوامل التي جعلت شبكة الانترنت تلقى رواجاً عالمياً واسعاً هو ما تقدمه من خدمات متعددة و مفيدة لمستخدميها، و تتمثل خدمات الانترنت بصفة عامة في النقاط التالية:

¹ قوجيل نور العابدين، "دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها"، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس – أم البواقي، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة: الإعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات، قسم علوم الإعلام و الاتصال كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار – عنابة، 2011، 2012، ص 66، 67.

- البريد الإلكتروني (e-mail): و يعد من أكثر الخدمات انتشارا على الشبكة باعتباره الوسيلة البريدية الرئيسية الموجودة عليها، و هو يتيح تبادل الرسائل بين المستخدمين بسرعة فائقة و درجة عالية و تكلفة زهيدة، كما يسمح بتبادل الوثائق المختلفة سواء كانت نصوصا أو صورا، و كذا إرسال الرسالة نفسها لأكثر من مستخدم في وقت واحد.
 - فرق الأخبار (News Groups): و هي منتديات عامة للنقاش بين من يتقاسمون الاهتمامات المشتركة في مختلف المواضيع العلمية والثقافية والترفيهية والاقتصادية، و هي تقدم المعلومات و النصائح و الإجابات عن انشغالات المشاركين فيها.
 - بروتوكول نقل الملفات (Ftp) (Fil Transfert Protocole): و هي الطريقة النموذجية لنقل الملفات بين أجهزة الحاسوب البعيدة عن بعضها و المنتمية إلى الشبكات التي تستخدم بروتوكول (Tcp/Ip) مثل شبكة الانترنت بحيث تظهر أهمية هذه الخدمة في نقل الملفات الكبيرة الحجم التي يعجز البريد الإلكتروني عن نقلها، و يمكن لهذه الملفات أن تحتوي على الكتب أو النصوص أو التقارير، بالإضافة للصور و الصوت و الفيديو.
 - التحوار الآني (Chat): و تتيح هذه الخدمة الاتصال و النقاش بين مجموعة من الأشخاص عبر قنوات محادثة ثنائية أو أكثر لتبادل العبارات فورا على الخط.
- 3.1. الفاعلين في نظام اليقظة الإستراتيجية (ممثلي اليقظة):

من نختار لتشكيل الشبكة الأولية؟ من الذي يقول شبكة ويقول التواصل والاتصالات؟

وحتى نجيب على هذه الأسئلة وأخرى فمن الضروري إذن أن يكون الأشخاص الذين يؤلفون هذا النظام على اتصال مع ذوي الخبرة (أولئك الذين يمتلكون معلومات إستراتيجية) وذوي الاتصالات الجيدة. ويجب أن تكون هناك تنابع بين الإدارة التي ترفق بها والمراقبين المحتملين، و أيضا مع الميسر.

كما لا بد من الأخذ في الاعتبار خصوصيات كل فاعل معني: الوظيفة والتدريب والتخصص والخبرة، وما إلى ذلك. إضافة إلى جميع أساليب الاستخدام والأدوات الخاصة بهم، فكل فرد منهم يتحدث في مصطلحاته، ويحلل المعلومات وفق اختصاصه.

وبالتالي فإن تنشيط الشبكة لا يعني بالضرورة فرض جميع أساليب العمل، بل بعض تشجيع إلى غاية تجانس النتائج، وعلى أي حال، يتطلب نشاط اليقظة تنظيما جيدا، وكذلك الاعتراف بدور ومكان الجهات الفاعلة التي تشارك فيه.

أ. تعريف ممثلي اليقظة الإستراتيجية (المتيقظ المعلوماتي):

إن مصطلح الراصد أو المتيقظ المعلوماتي veilleur أو ما يعرف أيضا بالمتعقب المعلوماتي traqueur هو مصطلح حديث النشأة ظهر بظهور مصطلح الرصد veille، وقد ظهر هذا المصطلح في الأوساط والمهن التي تعنى بالمعلومة وإدارتها.

ويعرف القاموس الموسوعي للمعلومات والتوثيق المتيقظ المعلوماتي كما يلي: في مؤسسة ما، يعتبر المتيقظ المعلوماتي شخصاً متخصصاً في المعلومات يقوم بتمويل متخذي القرارات بالمعلومات المحددة والمعالجة من أجل إنذارهم وإخطارهم بالتطورات الحاصلة في المحيط: العملي، التقني، التنافسي، الاقتصادي، القانوني، ... الخ للمؤسسة، وكذا المساعدة في اتخاذ القرارات¹.

كما يعرف المتيقظ: "هو الذي يتخصص في منهجية جمع وتحليل المعلومات، بهدف الحصول على مؤشرات أو معلومات ذات قيمة مضافة يعتمد عليها صناعات القرارات. فبعد الحصول على حل للمشكلة التي يتم طرحها، يجب على المتيقظ ترجمتها من حيث سمات المعلومات التي يجب جمعها والتي تعتبر ضرورية لحساب المؤشرات، كما يجب على المتيقظ أيضاً تحديد مصادر المعلومات ذات الصلة واستخدام خبرته للحصول عليها من هذه المصادر"².

ب. أنواع الفاعلين في هذا النظام:

سوف نحاول إدراج بعض الفاعلين في هذا النظام بمختلف مستوياتهم: الإدارة، الميسر والدعم التقني، والمراقبين، والخبراء والمتتبعين في بعض الأحيان.

➤ الإدارة (صناع القرار): ومن مهامهم³:

- تعيين الميسر والمراسلين؛
- اختيار المواضيع الرئيسية التي تستوجب اليقظة؛
- طلب المعلومات (أو التوليف) على وجه السرعة بشأن موضوع معين؛
- تلقي ملخص بانتظام للمعلومات الإستراتيجية.

➤ الناشط والدعم الفني أو التقني: ومن مهامه⁴:

- خلق صلة بين الإدارة والمراسلين؛
- ينعش شبكة المراسلين.
- يحفز جميع المستخدمين المحتملين على المشاركة في الشبكة؛
- يدير الأدوات والمصادر الخاصة بنشاط اليقظة.
- جمع المعلومات خارج المركز.

¹ شابونية عمر، مرجع سبق ذكره، ص 192، 193.

² Audrey Knauf, Amos David. « Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique », Veille Stratégique Scientifique & Technologique - VSST'04, Oct 2004, Toulouse/France, HAL Id: inria-00000955 <https://hal.inria.fr/inria-00000955> Submitted on 15 Dec 2005, p 05. <https://hal.inria.fr/file/index/docid/52216/filename/vsst2004.pdf>

³ Véronique HENRY, « LE PROCESSUS ET LES OUTILS DE VEILLE TECHNOLOGIQUE DANS UN CENTRE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT », Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication option : Systèmes d'information documentaire, « ensib » Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Sous la direction de Sylvie LAINE-CRUZEL Université Claude Bernard Lyon1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin, Lyon 3, Septembre 1998, p 34.

⁴ Idem, p 35.

- جمع المعلومات المتاحة داخليا لجعلها في خدمة الجميع؛
 - نشر توليفات أو ملخصات منتظمة للإدارة؛
 - تقدم أساليب وأدوات للفاعلين لمساعدتهم في عملهم.
 - تقييم الاحتياجات؛
 - يتلقى معلومات من الخارج (من خلال الوسطاء).
 - مراسلو اليقظة: وفيما يتعلق بمجالات اختصاص كل منهم:¹
 - اختيار المصادر المناسبة لمواضيع اليقظة.
 - تحديد متبوعين محددين حسب المواضيع والمواضيع الفرعية؛
 - قائمة الجهات الفاعلة لمشاهدة، البحث وتحليل المعلومات؛
 - جمع المعلومات عن طريق المتبوعين.
 - المناقشة حول المجريات والقوائم؛
 - تجميع وتتبع المعلومات الموضوعية للميسر؛
 - جعل نشاط اليقظة معروفا وتحفيز العاملين على المشاركة فيه.
 - الخبراء:² ونظرا لطبيعة المعلومات الإستراتيجية (متفرقة، مجزأة) والجانب الحاد جدا من البيانات التي تمت معالجتها في مركز البحث والتطوير، فمن الضروري أن تجمع معا تلك التي تم اختيارها لتحليلها. ومن هنا تأتي أهمية مجموعة من الخبراء الذين سيقومون أولا بالتحقق من صحة المعلومات أو إبطالها، الأمر الذي سيضيف له قيمة حقيقية.
 - المتبوعون المحتملون: جميع المستخدمين:³ من المهم جدا تدريب متبوعين متجولين، وهم في مركز البحوث، وهم الأكثر اتصال مع المعلومات الإستراتيجية حقا. لا يعني التجوال دائما أنهم يتحركون جسديا، بل أنهم على اتصال منتظم بالعالم الخارجي (شركاء، معارض تجارية، مؤتمرات، إلخ.)، جميع الزملاء الذين سوف يتمكنون من الاجتماع هم مصادر للمعلومات بقوة.
 - وهم في اتصال مباشر مع المعلومات الرسمية أو غير الرسمية (المصادر التي تم اختيارها بالفعل من خلال أنشطتها، والاتصالات المهنية).
 - يسعون للحصول على معلومات الضرورية لأبحاثهم في الوقت المحدد؛
 - يحتاجون إلى أدوات لتسهيل جمع المعلومات؛
 - عموما منفتحين لاستخدام التكنولوجيات الجديدة.
- ت. خصائص وأدوار ممثلي اليقظة: الجدول التالي يوضح أدوار وخصائص الفاعلين في عملية اليقظة.

¹ Véronique HENRY, OP, Cit, p 35,36.

² Idem, p 36

³ Idem, p36,37.

الجدول (II - 2): ممثلو عملية اليقظة الإستراتيجية:

الخصائص	الدور	ممثلو اليقظة
<p>-تحديد جيد لأهداف المؤسسة</p> <p>-معرفة جيدة للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية.</p>	<p>-يعرضون على جماعة اليقظة الأهداف المستهدفة ذات الأولوية بالنسبة للمؤسسة</p> <p>-تحليل نتائج اليقظة الإستراتيجية والتي قدمت لهم في شكل سيناريوهات</p> <p>-ترجمة السيناريوهات إلى أعمال بفضل اتخاذ القرار</p> <p>-البحث عن الإبداع، أي خلق أفضل المزايا التنافسية للمؤسسة</p>	<p>متخذو القرارات الاستراتيجية</p> <p>Les décideurs stratégiques</p>
<p>-منشط جماعة اليقظة مع القدرة على العمل الجماعي.</p> <p>-مهارات إدارية كالقدرة على تسيير الموارد البشرية</p> <p>-معرفة الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات.</p>	<p>-همزة وصل بين متخذي القرارات الإستراتيجية وجماعة اليقظة الإستراتيجية</p> <p>-إعداد والإشراف على دفتر الشروط.</p> <p>-مسؤول عن تنظيم وسير عملية اليقظة الإستراتيجية.</p>	<p>المدير</p> <p>Le directeur</p>
<p>-القدرة على العمل الجماعي وعلى التفكير استراتيجيا.</p> <p>-القدرة على التحليل والتركيب، وبشكل خاص القدرة على الرؤية المستقبلية.</p> <p>-المعرفة التامة بمجمل عملية اليقظة.</p>	<p>-تحليل، تركيب وترجمة المعلومات المجمعة.</p> <p>-المساهمة جماعيا في إعداد السيناريوهات</p> <p>-تصحيح الخطوات المتبعة مقارنة مع دفتر الشروط، والتحقق من صحة السيناريوهات مقارنة مع البيئة الخارجية.</p>	<p>المتيقظون الكبار</p> <p>Les veilleurs Seniors</p>
<p>-الملاحظة الجيدة (القدرة على البحث و الاستماع.) اضافة إلى روح الفضولية.</p> <p>-الحيازة على مصادر المعلومات الإستراتيجية، مع القدرة على مشاطرة المعلومات فيما بينهم.</p> <p>- قدرة التحكم في فائض المعلومات.</p>	<p>-تحديد مصادر المعلومات</p> <p>-استكشاف البيئة مع إنجاز ترجمة وتصفية أولية لها.</p>	<p>المتيقظون المشتركون</p> <p>Les veilleurs les associés</p>

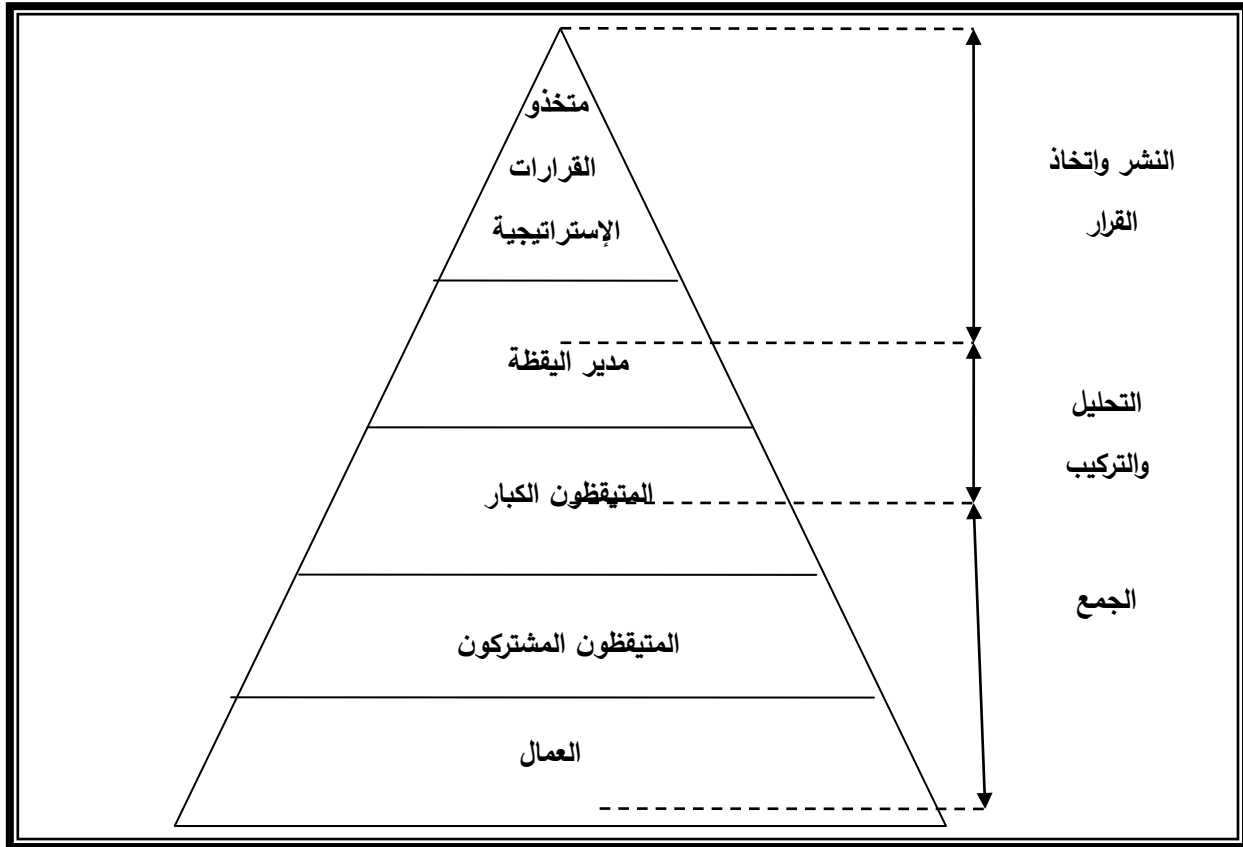
<p>-نشاط حيوي دائم في العمل -روح عمل جماعة عالية.</p>	<p>-من بين العمال يوجد مستخدمين دورهم هو دعم اليقظة الإستراتيجية كأمين المكتبة، كاتب السر، وغيرهم حيث يقومون بترتيب الملفات، إدخال المعلومات في الموزع، حيث يقدمون بهذا دعما لمرحلة جمع ومرحلة معالجة المعلومات. -كما يوجد من يقدم الدعم التقني كالمسؤول عن الموزع والمتخصصين في الجانب المعلوماتي.</p>	<p>العمال Les employés</p>
---	---	------------------------------------

المصدر: د. علواطي مين ، أولاد عابد عمر، "آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف-"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية / قسم العلوم الاقتصادية والقانونية العدد 17 - جانفي 2017، ص 08.

وتبقى اليقظة الإستراتيجية مسؤولية جميع الأفراد داخل المنظمة، مهما كان عملهم أو مستواهم التنظيمي، لأن اعتماد المنظمة على المختصين فقط قد ينقص من فعالية نظام اليقظة ، وذلك لاحتمال تجاهل المعلومات التي قد تكون بحوزة العاملين في المنظمة والتي بدورها يمكن أن تكون ذات فائدة وتساعد على تفعيل هذا النظام بشكل جيد.

كما تم تمثيل الممثلين لليقظة حسب مختلف أنماطهم في شكل هرم تبعا لمستوياتهم التنظيمية ووفقا لمراحل عملية اليقظة الإستراتيجية، كما هو موضح في المخطط الموالي.

الشكل (II - 5): مراحل عملية اليقظة حسب الممثلين



المرجع: بوخرصة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

ويمثل قمة الهرم متخذو القرارات الاستراتيجية، أما قاعدته فيمثلها العمال. لكن قراءة الشكل تتم من الأسفل إلى الأعلى حسب ترتيب المراحل، حيث يقوم بعملية جمع المعلومات جانب من العمال وفئة المتقّطين المشتركين، بينما يقوم المتقّطين الكبار بالمرحلة الثانية وأخيرا يتم نشر المعلومات واتخاذ القرار من طرف كل من المدير و متخذي القرارات الإستراتيجية.

4.1. لماذا اليقظة الإستراتيجية؟

من تطبيقات اليقظة الإستراتيجية الأخرى رأسملة المعلومات وتحويلها إلى منتج صادق في مرافقة سياسيات الحكومة حيث لا خطة اقتصادية ناجحة دون معلومات صادقة وحقيقية، ولا يعني ذلك المعلومات التي بين أيدينا فحسب وهي المعلومات المؤكدة ولكن المعلومات التي ستنتج غدا أي المعلومات غير المؤكدة، وإلى ذلك أيضا تركيز الوعي الشعبي والمؤسسي حول أهداف التنمية المستدامة - وهي أهداف محددة - بدل تشتيت التفكير في استراتيجيات نمو متعددة ومتبدلة ضررها أكثر من نفعها¹. وذلك لا يمنع من وجود دور مهم تلعبه اليقظة من أجل تحقيق الهدف من وجودها وبذلك تظهر أهميتها. أ. دور اليقظة الإستراتيجية:

ووفقا للمؤلفين وبطريقة عامة، فإن الشركة تمارس اليقظة الإستراتيجية لتكون قادرة على التصرف بسرعة، في الوقت المناسب، بأقصى قدر من الكفاءة والحد الأدنى من الموارد. وبشكل أكثر تحديدا، ولكن ليس بشكل شامل، فهي تقوم ب:²

- الحد من عدم اليقين: إن وجود مزيد من المعلومات يحفز الإبداع والعكس بالعكس، فإن خلق المعنى يولد من خلال مواجهة كل من الضمني وضم احتياجات إعلامية جديدة.
 - تجنب مفاجآت إستراتيجية سيئة: إن تطبيق وممارسة اليقظة الإستراتيجية هو فرصة لاستكشاف بدائل جديدة حسب حالة المشكلة.
 - زيادة قدرة المنظمة على الابتكار: فخلق مجتمع للممارسة - ممارسة اليقظة- داخل المنظمة يعد شرطا مواتيا للابتكار، كما أن وظيفة الوساطة - المتحركة هي عامل رئيسي في نجاح عملية الذكاء والابتكار.
 - تتفاعل بسرعة لتطور البيئة: إن معرفة كيفية جعل معنى من علامات ضعيفة أو إشارات يوفر للمنظمة القدرة على توقع، و تعتمد هذه القدرة على انتقال المنظمة من عملية وضع الأوامر إلى عملية وضع التنبيه.
- ب. أهداف اليقظة الإستراتيجية:

إن تطبيق نظام اليقظة يحقق للمنظمة ما يلي³:

- اتخاذ القرارات مع درجة أمن أكبر.

¹ بشير مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

² Souad Kamoun-Chouk, « COMMENT CONVAINCRE DE L'UTILITÉ DE LA VEILLE STRATÉGIQUE ? Le cas d'une PMI tunisienne », Direction et Gestion (La RSG) | « La Revue des Sciences de Gestion » 2009/3 n° 237-238, p196 à 198. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-195.htm>

³ « La Veille Stratégique: Les yeux et les oreilles de votre entreprise », Op, Cit, p 07,08.

- توقع ومتابعة التغيرات المستقبلية دون التفاجئ بالتغيرات التكنولوجية أو غيرها: حيث يجب أن تفهم المؤسسة أو المنظمة مختلف التهديدات أو الفرص المتواجدة في السوق.
- تقييم موضوعي موقفها الحالي والمستقبلي التنافسي ضد منافسيها
- زيادة الربح الخاص بالمنظمة عن طريق بيع المنتجات الخاصة بها بشكل أفضل وأكثر كفاءة، وتطوير منتجات جديدة ووضع نفسها في أسواق جديدة.
- الحصول على رؤية ومنظور أفضل للإجراءات الحالية والمستقبلية للمنافسين، وبالتالي تخطيط نواياهم.
- تطوير وتطوير وتوسيع جميع أنشطة الشركة.
- ت. أهمية اليقظة الإستراتيجية:

اليقظة الإستراتيجية نظام يساعد على اتخاذ القرارات من خلال ملاحظة و تحليل بيئة المؤسسة والآثار الاقتصادية الحالية و المستقبلية من أجل استخراج الفرص والتهديدات، كما أنها تركز أساسا على المعلومات الإستراتيجية. ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي¹:

- تسمح اليقظة من الناحية المالية بتحقيق الوفرة لأن المعلومات التي تم جمعها قادرة على التحسين من الخصائص التقنية للمنتج، جودته، و التخفيض من كلفته.
- تسمح بمرور جيد للمعلومة عبر مختلف المستويات التنظيمية في المؤسسة، كما تسمح لها أيضا بمراقبة مستمرة و متواصلة لبيئتها.
- تسمح بالتحذير و التنبؤ بالعراقيل المستقبلية التي سوف تواجهها المؤسسة.
- تعد وسيلة إستراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من إستراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.
- و من أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي:
 - المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.
 - اكتساب موقع قوى من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.
 - الزيادة من أثر التآزر و التعاضد في المؤسسة.
 - الحصول على مورد وافر من المعارف و الخيارات.
 - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.
- ث. الفائدة من اليقظة الإستراتيجية:

ويمكن أن تظهر فائدة مفهوم اليقظة الإستراتيجية من خلال الإشارة إلى نوع القصد الاستراتيجي عرضها من قبل مدراء المنظمة، على سبيل المثال كشفت الدراسات الاستقصائية أن المعلومات التجارية مفيدة بشكل خاص عندما يكون لدى الشركة إرادة إستراتيجية¹:

¹ د. علواطي لمنين ، أولاد عابد عمر ، مرجع سبق ذكره ، ص 05.

- ابتكار المنتجات (أو الخدمة)
- الجودة الإجمالية للمنتج والخدمات
- سرعة رد الفعل على المنافسة

لذلك، عند شرح أهمية اليقظة الإستراتيجية، فإن السؤال الأول الذي يمكن طرحه يمكن أن يكون:²

ما هو هدفك ذو الأولوية:

- الاقتراب بشكل فعال من العملاء المحتملين؟
- الابتكار خارج طريق مسدود؟
- الحماية بفعالية ضد منافس خطير؟

ولكن فائدة اليقظة الإستراتيجية هي أيضا كبيرة من وجهة نظر أمن ومتانة المنظمة، ونشير هنا إلى التحديد المبكر لخطر ظهور منتجات بديلة أو تكنولوجيات جديدة أو تحالفات بين المنافسين، على سبيل المثال.

3. مراحل تطبيق نظام اليقظة الإستراتيجية:

لقد تعددت آراء الكتاب والباحثين فيما يخص تحديد مراحل عملية اليقظة الإستراتيجية، ومن أهمها:

الجدول (II - 3): مراحل جهاز اليقظة الإستراتيجية وفقا لعدة مؤلفين

المؤلفين	المراحل
Lesca et al (1997)	الوعي والاستهداف والتتبع والاستغلال والتنظيم
Cigref (1998)	تعرف محاور اليقظة على أنها: تحديد أنواع المعلومات ، تحديد مصادر المعلومات ، الجمع والاختيار ، المعالجة والتحليل ، التوليف والعرض في المنظور ، الاتصال ، التحقق من الصحة وإعادة التعديل
Lesca et castagnos (2000)	الاستهداف والتتبع والاختيار والتداول والتخزين وإنشاء المعرفة والنشر
Lesca (2003)	استهداف ، تتبع ، اختيار ، ذاكرة ، بعث ، توزيع ، وتحريك
Guilain (2004)	الرصد ، الجمع ، التحليل ، النشر
Chouk (2005)	الاستهداف والتتبع والاختيار والتخزين والنشر
Tamboura (2008)	الاستهداف ، التعقب ، الاختيار ، التعليقات ، التخزين ، البعث ، النشر ، التحريك
Dishman et Calof (2008)	التخطيط والتركيز ، الجمع ، التحليل ، التواصل ، القرار

¹ Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op, Cit, p 04.

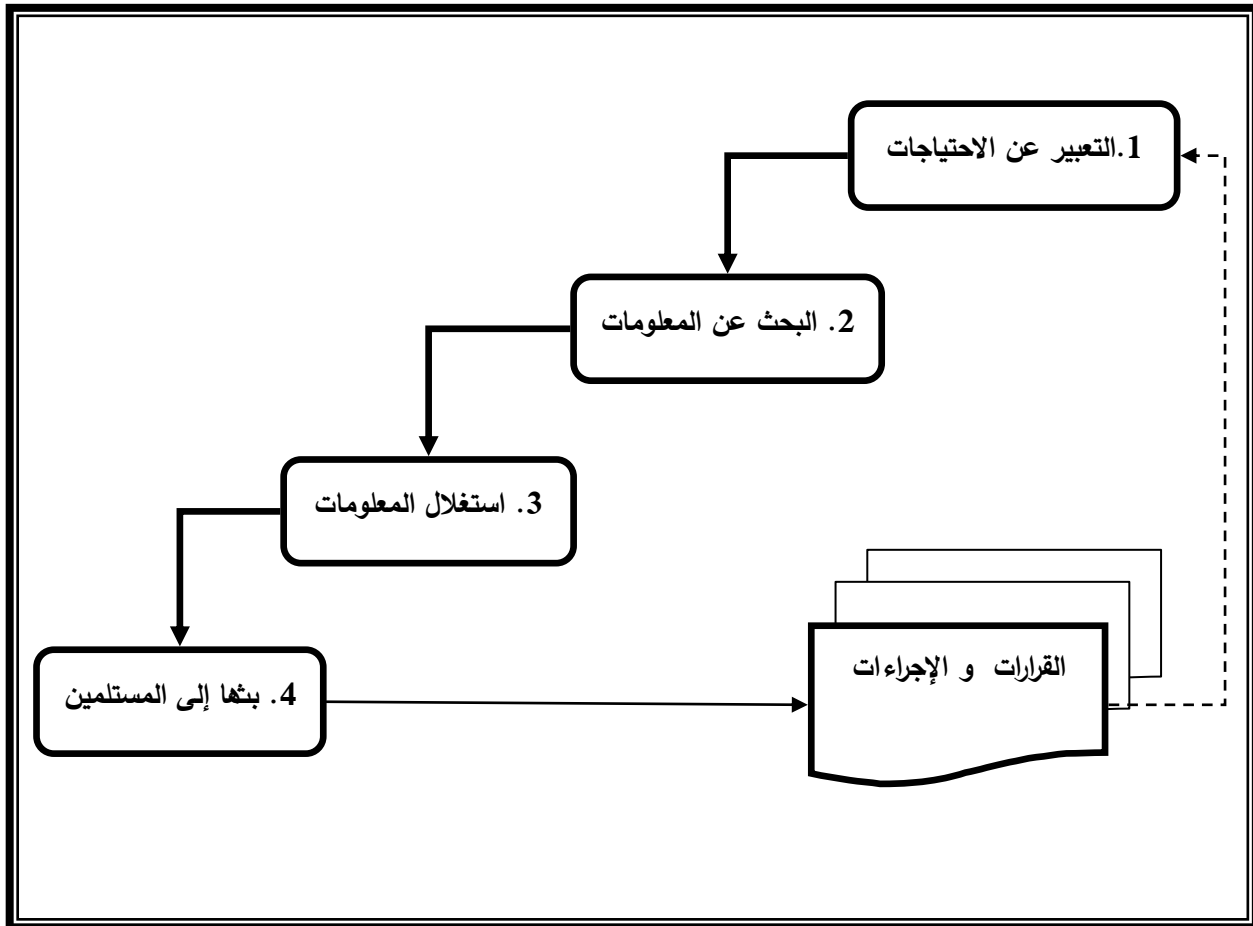
² Idem, p 04.

التعبير عن احتياجات المعلومات ، البحث عن المعلومات / الاستحواذ، استغلال المعلومات ، نشر النتائج	Guechtouli (2014)
البحث ، الجمع ، العلاج ، النشر	Zehira et Moussa (2015)

Source : KILANI Nadine, BEN ARFA Hajer , « La motivation au cœur de la veille stratégique : Comportements d'acteurs au sein des entreprises de télécommunication », XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS Association Internationale de Management Stratégique Lyon, 7-9 juin 2017, p 06.

وبحسب Mireille فقد بالغ الباحثين كثيرا في تجزئة اليقظة إلى مراحل وخطوات كثيرة، ولكن من أجل إضفاء نوع من البساطة عليها، ولكي يسهل فهمها بشكل أفضل، فإنه من المستحسن تجزئتها إلى أربع مراحل رئيسية تشكل النموذج العام لليقظة (Modèle générique) وهي: فهم المحيط، اختيار مصدر المعلومات، جمع وتحليل المعلومات، وأخيرا بثها¹. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (II - 6) : مراحل عملية اليقظة وفقاً لدورة المعلومات



Source : Manelle Guechtouli, Professeur à l'ESCEM Tours-Poitiers, Chercheur au CERGM (Centre de Recherche en Gestion d'Aix-Marseille) , « Comment organiser son système de veille stratégique ? », worldwide, Paris, 2010,p 02.

¹ - Mireille Chartrand, « La veille stratégique, un outil de la décision et du changement », Coup d'œil. Vol.9, N°1, École nationale d'administration publique du Québec, (février 2003), p 05.

ومن هنا نجد أن اليقظة الإستراتيجية تتم في المؤسسة وفق عدة مراحل وتضم كل مرحلة مجموعة من الخطوات كما يلي:

1.2. التعبير عن الاحتياجات (تحديد الاحتياجات من المعلومات):

إن نقطة البداية هي تحديد المعلومات التي تحتاجها المؤسسة أي التعرف والتعريف بالمشكل المطروح أو المرغوب دراسته، وذلك من كل الجوانب. وكلما كان تعريف المشكل دقيقا كلما سهل ذلك عملية إعداد خطة البحث أو الدراسة، كما أن تحديد المشكل بصورة جيدة يتيح تركيز الجهود والإمكانيات بدلا من تشتتها على مشكلات فرعية قد تكون مجرد مظاهر تكتنف المشكل الأساسي فيبدو أكثر غموضا وتعقيدا. وهذه العملية تسمح بتشخيص المشكلة وتحديد الأسباب التي أدت إلى حدوثها¹.

ويتم ذلك وفقا للإستراتيجية المعتمدة والأهداف التي يتعين تحقيقها. و يتيح هذا التحديد توجيه مرحلة جمع البيانات التي تتم من خلال استغلال مصادر المعلومات الرسمية وغير الرسمية المتاحة قانوناً بشكل خاص، الصحافة، الإنترنت، قواعد البيانات، مزودي الخدمة الخارجيين، الشبكات الشخصية، البعثات، والجولات الدراسية، والندوات، والعملاء، والموردين، إلخ. يتم تنسيق عملية الاستحواذ على المعلومات من قبل الأخصائي الذي يقوم أيضاً بمسألة حماية المعلومات.

تحدد هذه المرحلة أهداف واحتياجات المعلومات و تتضمن هذه المرحلة أيضاً اختيار حلول التجميع الفنية وتحديد نوع البحث الذي يجب إجراؤه. و من المهم تحديد أهداف هذه اليقظة بشكل جيد: لماذا نريد أن نفعل ذلك؟ ما هي الاحتياجات التي سوف تلي؟ ...

فتحديد الاحتياجات هي العملية التي يتم من خلالها تحديد جزء من البيئة الخارجية التي تهتم المؤسسة ونشاطها أي التركيز على شرائح معينة من البيئة التي تمثل أهمية ذات أولوية لها في الوقت الراهن، كما تهتم هذه المرحلة بتحديد نوع المعلومات التي يجب الحصول عليها وتركيز كل الانتباه والجهود عليها، وذلك بالإجابة على الأسئلة التالية²:

- ماذا تريد؟
- من نراقب؟
- كيف نراقب؟

تحديد الاحتياجات من المعلومات يعني تقليص ميادين ومواضيع المعلومات إلى أقل عدد ممكن بحيث يصبح بالإمكان التحكم فيه وإدارته، وتضم هذه المرحلة عدة مراحل وسيطية وضرورية، أساسها³:

¹ خلفلاوي شمس ضيات، " الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، الجزائر، مارس 2013، بالتصرف ص 236.

² علاوة سلى، " اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة"، مجلة المؤسسة، مجلة دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية، جامعة الجزائر 3، العدد 2، 2013، ص 82.

³ نفس المرجع السابق، ص 82.

- تحديد الأهداف المرجوة بدقة شديدة والتي تعبر عن موضوع أو مواضيع اليقظة.
- إعداد خطة البحث: وهي تقسيم الأهداف المحددة سابق إلى عدة محاور وبحث التي تعطي الأهم الواجب معرفته من المعلومات.
- تحديد المؤشرات: فتحديد محاور البحث لا يكفي ويبقى الموضوع واسع ولذلك من الضروري تحديد مؤشرات من أجل كل محور بحث.

و هذا ما أسماه ليسكا بمرحلة الاستهداف في نموذج الخاص بمراحل اليقظة الإستراتيجية، حيث يعتبر أن استهداف اليقظة الإستراتيجية "هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المساحة الخارجية التي تريد المنظمة وضعها تحت المراقبة الاستباقية ، أي ما يعني أنها تريد تركيز الانتباه الاستباقي (الاستباقي). فالاستهداف: يعني التعبير بوضوح وبشكل واضح عن "ما" يمكن أن يثير اهتمام المشاركين المختلفين في عملية اليقظة الإستراتيجية ، بحيث يمكن تفعيل ردود الفعل الجماعية للتبادل وتبادل المعلومات والخبرات. و الهدف منه أيضًا هو التأكد ، من البداية ، من أن جهاز اليقظة الإستراتيجية سيوفر في المستقبل معلومات ذات صلة لأولئك الذين سيضطرون إلى استخدامها. كما أنه عمل جماعي تقوم به مجموعة مخصصة"¹.

2.2. البحث عن المعلومات (جمع المعلومات أو التعقب):

بعد تحديد حاجيات المنظمة من المعلومات ودراسة بيئة عملها يتم القيام بعملية جرد للبيانات المتواجدة بها، وبالاعتماد على مختلف المصادر الداخلية والخارجية من أجل ضمان أكبر قدر من الدقة للمعلومات. وتتجه المنظمات أثناء عملية البحث هذه إلى المصادر الداخلية أولاً ومن تقوم بالاتجاه إلى المصادر الخارجية و معتمدة في ذلك على أحدث التكنولوجيات والبرامج.

ولكي تكون العملية منظمة وفعالة وجب أولاً وضع خطة للعمل كي لا يضيع الوقت من غير أن يصل إلى المعلومة الملائمة. هذه الخطة أساسها أخذ كل مؤشر على حدا وترتيبها حسب الشخص المسؤول عن البحث عنها أو المتعقب².

ويعرف ليسكا التعقب بأنه : "العملية الاستباقية التي يقوم بها أفراد المنظمة (أو وحدتها) من أجل الحصول على معلومات اليقظة الإستراتيجية"³.

كما ليسكا قام بالتمييز بين نوعين من المتعقبين وفقاً لمصادر المعلومات التي يتصلون بها⁴:

- المتعقبون "المستقرون" ، الذين يعملون بشكل عام في أحد المكاتب ويستخدمون مصادر المعلومات الرسمية (قاعدة البيانات ، الإنترنت ، إلخ).
- المتعقبون "المتنقلون" ، الذين هم في كثير من الأحيان على التنقل والاتصال مع أشخاص من مختلف الفئات: العملاء والموردين والمنافسين والمختبرات والمعارض الخ، وفي هذه الحالة ، تكون المعلومات حسية بشكل أساسي (سمعي ، بصري ، شهي ، ملمس ، ذوق) ، على الأقل كما تم التقاطها من المصدر.

¹ Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op.Cit, p 08.

² علاوة سلمي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Idem, p 09.

⁴ Idem, p 10.

3.2. الاستغلال :

بعد مرحلة جمع المعلومات يتكون لنا رصيد خام منها، تأتي المرحلة الثانية والمتمثلة في تحليل وتركيب كل المعلومات المجمعة، وهي مرحلة صعبة إذ تقوم على ترجمة المعلومات وتقديمها في شكل تقارير أو جداول أو أشكال بيانية. وتهدف هذه المرحلة إلى فرز وترتيب المعلومات بحيث لا نحتفظ إلا بالمعلومات الملائمة والسديدة، وبتعبير آخر، المعلومات التي تعطي قيمة أكبر لعملية اتخاذ القرار¹. وتتم هذه المرحلة وفق عدة خطوات هي:

أ. التحقق (الفرز): بعد عملية جمع المعلومات يأتي فيما ما يسمى بانتقاء أو فرز المعلومات: "وهو العملية التي تعني الاحتفاظ من بين المعلومات التي تم جمعها، فقط بمعلومات اليقظة الإستراتيجية التي من المرجح أن تثير اهتمام المستخدمين المحتملين داخل المنظمة. هذه العملية هي واحدة من المراحل الحاسمة لعملية اليقظة الإستراتيجية. والواقع أن غياب الاختيار يؤدي إلى "قدر كبير من المعلومات" وإلى خنق العملية والتقييد المفرط الذي يعرقل عملية الاختيار"².

من أجل القيام بعملية الانتقاء يتوجب احترام معيارين³:

- طابع الاستباقية للمعلومة: تكون المعلومة استباقية إذا كانت ترجمتها تسمح باستشعار وقوع حدث مستقبلي محتمل، ويمكن الإشارة إلى نوعين من المعلومة الاستباقية:
 - المعلومات المحتملة: هي المعلومات التي تعطي ترجمتها استعلام حول قدرات المتعامل المستهدف بهدف تحليل وتقييم القدرة على العمل في الحاضر والمستقبل، مثلا إذا كان المتعامل المستهدف منافس من المهم جدا الاستعلام حول قدراته المالية، الابتكارية...إلخ.
 - إشارات الإنذار المبكرة (الإشارات الضعيفة)⁴: وتمثل المعلومات الرئيسية والأساسية التي تسعى المنظمة للحصول عليها، وتشمل المعلومات الإستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة والموجهة للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على المنظمة.
- ولما كانت " إشارات الإنذار المبكرة " هي المعلومات الأساسية التي يسعى نظام اليقظة الإستراتيجية إلى تحصيلها، فإن هذا يستدعي التفصيل فيما أكثر.
- ويمكن تعريف إشارات الإنذار المبكرة بأنها " :المعلومات التي تعطي ترجمتها بالنسبة للمنظمة تصورا عن وقوع حدث يمكن أن يمثل منفعة كبيرة بالنسبة للمسؤولين في المنظمة".
- وكلما كانت هذه الإشارات توقعية، كلما كانت شدتها ضعيفة أكثر، وهذا ما أشار إليه هاري إغور أنسوف حيث عبر عنها " بالإشارات الضعيفة " وهي " :معلومات غامضة جدا، تتطور وتتوضح بشكل تصاعدي مع الزمن "إذن هي عبارة عن مؤشرات غير دقيقة ومبكرة تدور حول أحداث يحتمل أن يكون لها تأثير كبير إذا ما تحققت"

¹ د. علواطي لين ، أولاد عابد عمر ، مرجع سبق ذكره، ص 07.

² Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op,Cit, p 11.

³ بوخرينة خديجة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم- مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص 62.

⁴ زرواط فاطمة الزهراء، ملاحي رقية، مرجع سبق ذكره، ص 139، 140.

وبالنسبة للدكتور بشير مصيطفى فالإشارات الضعيفة تعني تلك الأحداث المستقبلية التي لا يمكن اكتشافها بدقة عن بعد مما يجعلنا نتفاجأ بها عند حدوثها¹.

إذن فهي المعلومات التي ينتج عن ترجمتها التنبؤ بوقوع حدث محتمل له تأثير مستقبلي على المؤسسة.

• طابع العلاقة بمعلومة اليقظة الإستراتيجية: يعني مدى صلة المعلومة التي تم جمعها بالمعلومات التي تخص اليقظة الإستراتيجية، ومدى منفعتها الحالية أو ممكنة لمتخذي القرار. وفي الأخير يكون نتائج هذه العملية قائمة المعلومات الأساسية و المفيدة لعملية اليقظة الإستراتيجية، والتي من بينها: معلومات التأثير²؛

وهي المعلومات التي أنتجت داخل المنظمة ووجهت للاستعمال الخارجي، أي موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالعميل والمورد). وتعتبر نظم المعلومات التسويقية من الأنظمة التي تقوم بتسييرها. وتبقى هي الأخرى مجرد معلومات مدعمة لمعلومات اليقظة الإستراتيجية.

ب. التحليل: لابد من تحليل المعلومات التي تم جمعها والتحقق من صحتها وفقا لعدة معايير. يتطلب التحقق من البيانات مراعاة³ :

• حداثة المعلومات ؛

• الملائمة ودرجة الاهتمام ؛

• الاكتمال

• مصداقية البيانات..

• رؤية ودعم الخبراء...

بعد التحقق من صحة المعلومات التي تم جمعها، يجب أن نركز عند تحليلها على: إعطاء قيمة مضافة للمعلومات الخام. هذه المرحلة تساعد على إعطاء معنى للمعلومات، تحقيق المعرفة، وتحديد المشاكل، وبالتالي لدعم كل القرارات التي اتخذت في التسلسل الهرمي المنظمة.

ت. المعالجة: تتم هذه المرحلة لتحويل المعلومات غير الكاملة إلى شكل مضبوط ودقيق، ويعتبر الهدف منها تقديم معلومات توقعية للتغيرات الحاصلة بمحيط المؤسسة". وتسمى هذه المرحلة بتكوين المعنى جماعيا لأنها تحتاج إلى تكاثف الجهود جميع العاملين بالمؤسسة، حيث أن الترجمة الجماعية للمعلومة وسيلة لتخفيض أثر الانحراف الإدراكي للفرد وتفاعل الجميع يساهم في إعطاء تحليلات أكثر مصداقية حسب ما يمتلكه كل شخص من خبرة ومعلومات"⁴.

تختلف معالجة معلومات اليقظة حسب نوع المعلومات: إشارات الإنذار المبكرة أو معلومات محتملة معالجة المعلومات المحتملة تكون أولاً بتحديث هذه المعلومات، وبعدها إن أمكن تقديم توضيحات ديناميكية لتغيراتها عبر الزمن. وبهذا يمكن ملاحظة التغيرات على إمكانية المتعاملة المستهدفة واستخراج

¹ بشير مصيطفى، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² زرواط فاطمة الزهراء، ملاحي رقية، مرجع سبق ذكره، ص 139.

³ « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Op, Cit, p 18.

⁴ بوخريصة خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 63.

بعض النتائج حول قدراته على العمل للسنوات القادمة. ويمكن الاستعانة بالطرق الإحصائية والسلاسل الزمنية في عملية التقدير¹.

أما معالجة إشارات الإنذار المبكرة تحتاج إلى أساليب مساعدة في معالجتها من أجل تحويلها من معلومات غامضة إلى معلومات ذات دلالة ومعنى ، "يمكن الاستعانة بطريقة الرقعة أو اللغز " Puzzle " وهي طريقة طورت من طرف Humbert Lesca ومجموعته، وهي تتألف من مجموعة من الاستدلالات المترابطة التي يهدف تجميعها من الوصول إلى معنى. حيث تمكن مجموعة استدلالات الرقعة من توضيح عملية التفكير الجماعي أي العمل بمساهمة الجميع في ترجمة المعلومات والاستدلالات المجمع².

تعتبر معالجة المعلومات التي يتم جمعها خطوة مهمة في العثور على المعلومات ذات الصلة التي تم التحقق منها بالفعل في أي وقت³.

لذلك ، من الضروري إعداد جهاز لتخزين البيانات وحفظها من أجل:

- دعم المحدد للحفاظ عليها: الورق ، القرص المرن ، القرص المضغوط ، القرص الصلب ...
- اختيار برنامج الكمبيوتر التي تناسب البيانات الرقمية.
- اختيار خطة لتصنيف المعلومات وفرزها...

4.2. نشر المعلومة على المستلمين:

عند انتهاء مرحلة التحليل والتركيب نحصل على معلومات معالجة، ولا تكون لهذه الأخيرة أي قيمة إذا تم تخزينها ولم يتم نشرها في الوقت المناسب وإلى الشخص المناسب لاتخاذ القرار المناسب ، إذا فكل المراحل السابقة لا معنى لها ما لم تنشر المعلومة لتصل إلى متخذ القرار بالمؤسسة. وبعد هذه المرحلة تأتي خطوة أخيرة وهي التقييم ومراجعة الآثار الناجمة عن اتخاذ القرار⁴.

إذا لابد من نشر وتنشيط المعلومة المتحصل عليها.

أ. النشر: نشر المعلومات تكون بوضع المعلومات المتوفرة في قبضة مستخدميها وهم الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات المناسبة للمؤسسة، والتي من خلالها يستطيع متخذ القرار اغتنام الفرص المتاحة ومجابهة التهديدات والأخطار المحتملة. تبدأ عملية النشر من مكان تخزين المعلومات المهيأة وتنتهي عندما يتم استعمال هذه المعلومات من قِبَل زبائن اليقظة أو المستخدمين المحتملين⁵.

يتم نشر المعلومات وفقا لأهميتها وفائدتها للمستلمين. لذلك يجب طرح الأسئلة التالية⁶:

- من يحتاج إلى هذه المعلومات؟

¹ بوخرينة خديجة، مرجع سبق ذكره ، ص 63

² نفس المرجع السابق، ص 63

³ « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Op, Cit, p 19

⁴ شابونية عمر، مرجع سبق ذكره ، ص 155.

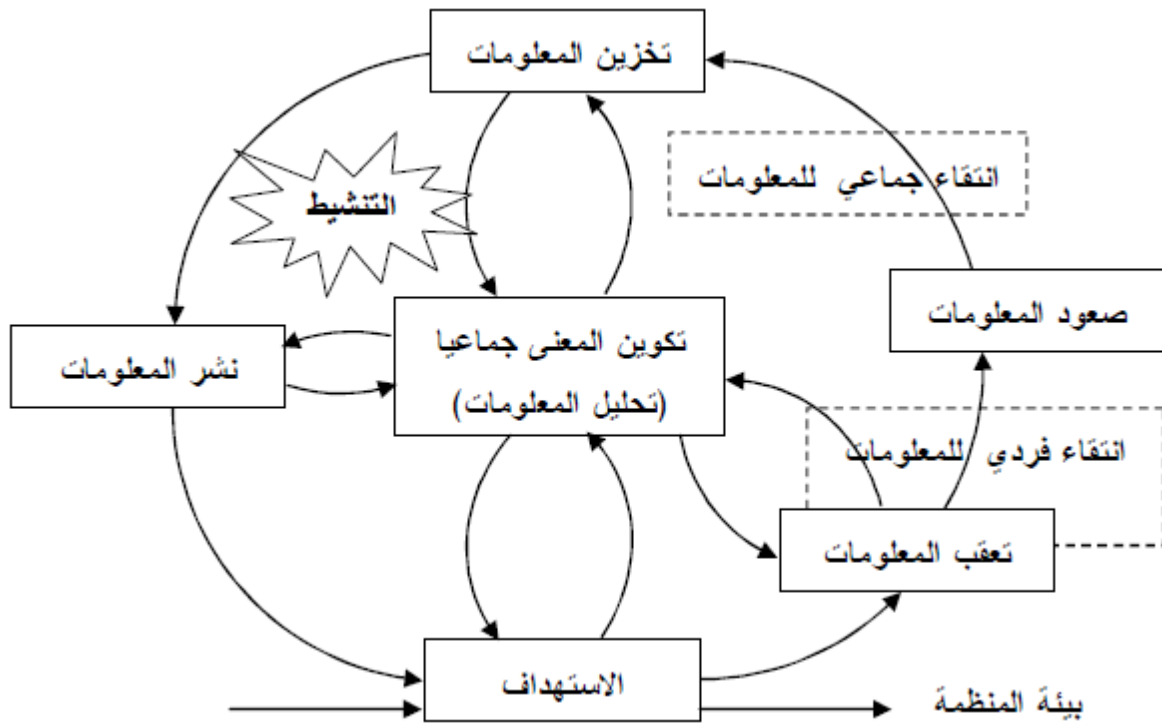
⁵ بوخرينة خديجة، نفس المرجع السابق، ص 64.

⁶ « LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ? », Idem, p 19.

- ما هي المشاريع الجارية في الشركة ؟
 - والتي تعمل على ماذا؟
 - و إنشاء نظام للنشر الداخلي للمعلومات أو للتخزين و القدرة على تسويق المنتجات؟
- و تستخدم المعلومات المنشورة لصنع القرار في البيئة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمة ، ثم يأتي فيما بعد ما يسمى بالتقييم والمراجعة للآثار الناجمة عن اتخاذ القرار.
- وهناك أسلوبين لنشر المعلومات في المؤسسة¹:
- نموذج تنظيم النشر من المخزن: وهذا في حالة التخزين المركزي، يحتفظ المنشط بالمعلومات ولا يقوم بنشرها إلا لمن يطلب استخدامها.
 - نموذج تدفق المعلومات والمعارف: في هذه الحالة المنشط يكون السباق في نشر المعلومات للمستخدمين، وهذا يوافق حالة التخزين اللامركزي.
- ب. تنشيط اليقظة الإستراتيجية: عملية تنشيط اليقظة هي وظيفة المنشط أو المسؤول عن جهاز اليقظة الإستراتيجية، وحسب نظام اليقظة المبرمج في المؤسسة يكون على أساسه تعيين شخص أو عدة أشخاص للتنشيط، و يجب أن تتوفر عدة صفات للمنشط للقيام بهمته على أحسن وجه منها: التنظيم، الانضباط، الكفاءة، الصرامة والتفاهم. لأن وظيفة المنشط هي قبل كل شيء علاقة واتصالية. ويتلخص دوره فيما يلي:
- تشجيع عمل أعضاء جهاز اليقظة وخاصة المتعقبون الميدانيون.
 - اقتراح مصادر جديدة للمعلومات.
 - عدم إبقاء المعلومات مخزنة في أذهان أفراد المنظمة
 - دمج مجموعة الممارسات الفردية التي كان من الممكن ظهورها قبل إرساء نظام اليقظة الإستراتيجية
 - إحياء وتطوير جهاز اليقظة.
- والشكل الموالي يوضح سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية بالتفصيل حسب ليسكا:

¹ Humbert Lesca, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Op Cit, , p14.

الشكل (II - 7): سيرورة عملية اليقظة الإستراتيجية



Source : Humbert Lesca, H, Autre, "L'utilité de la method L.E.Scanning ,CERAC Grenoble". 2003, <http://veillestrategique.org>. p28.

المبحث الثاني: من اليقظة إلى الرؤية المستقبل

حتى تتعايش المنظمة مع مختلف التحديات التي تواجهها في بيئة العمل خاصة منها العولمة والتطور التكنولوجي السريع والانفتاح نحو العالم ، وجب عليها التحلي بالبصيرة الثاقبة بالإضافة إلى الرؤية الإستراتيجية المستقبلية، لذا لابد عليها من تحديد نوع وطبيعة هذه تحديات بهدف وضع إدارة المنظمة في الصورة و كذا وضع تصور واضح لـدورها بشأن الرؤية الإستراتيجية باعتبارها الخطوة الأولى في الإدارة الإستراتيجية ، لتكوّن منظورا مستقبليا للإدارة و مصدرا للشعور بالانتماء و الولاء بالنسبة للعاملين ، و تتضمن الرؤية La vision أكثر المعاني و الأفاق اتساعا في الزمن و توجهها نحو المستقبل.

المطلب الأول: اليقظة كمدخل للمستقبل

1. إدراك المستقبل:

1.1. من اليقظة إلى المستقبل:

حتى ننتقل من مفهوم اليقظة الإستراتيجية إلى المستقبل كان لابد علينا من الرجوع إلى بعض التعريف الذي قدمه البروفيسور بشير مصيطفى لليقظة الإستراتيجية والذي تم ذكره في الفصل الأول حتى يكون بمثابة نقطة انطلاق ، حيث قال أن:

اليقظة الإستراتيجية تعني أربع عمليات ذات قيمة هي¹:

- أولاً: الانتباه إلى أن المستقبل حافل بالإشارات الضعيفة الظهور عن بعد وقد تصدمنا بظهورها بشكل فجائي فتكون إذن صادمة ومثال ذلك الفيضانات.
 - ثانياً: التنبؤ بتلك الإشارات قبل ظهورها عن طريق الاستثمار في طرق التوقع ونظم المعلومات وقياس المؤشرات ذات العلاقة بالتطورات الاقتصادية والاجتماعية ومثال ذلك متابعة تطور مؤشرات أسواق المال في اقتصاد مخاطر.
 - ثالثاً: الكشف عن علاقة تلك الإشارات ذات الصبغة المستقبلية بحاضر المجتمع ودرجة تلك العلاقة وكيف يجب أن تكون السياسات ملائمة مثل تأثير أصحاب الغذاء في المستقبل على موازنة الدول اليوم وتخصيصات الدعم الفلاحي والغذائي.
 - رابعاً: تطوير الذهنية الاستشرافية لدى السكان و واضعي السياسات تمهيدا لإقامة مجتمع المعلومات والاقتصاد المبني على الاستشراف.
- وبناء على هذا التعريف نستنتج ما يلي:

إن اليقظة الإستراتيجية تعني برصد المستقبل أي تهدف إلى دراسته و اغتنام ما فيه من فرص وتجنب التهديدات المحتملة الوقوع، والتي تم توقعها سواء بطرق كيفية أو حسابها بطرق كمية، وذلك بغرض توضيح مدى ارتباط تلك الإشارات المتوقعة الحدوث بما هو الوضع في الوقت الراهن، والبحث في المستقبل ودراسته، ويكون ذلك من خلال الاستعانة بمختلف العلوم والدراسات.

فالتوقع للمدى البعيد هو جوهر عملية اليقظة لأنه الوحيد الذي يحول دون ارتكاب خطأ اسمه " الغفلة" و عندما حدود الغفلة قضايا الأمة وخبايا المستقبل تكون العواقب أكثر إيلا².

و لكل خلية يقظة نظام تحكم في المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية ومتابعة تطورها في المستقبل آفاق لا تقل عن 20 سنة، ونظام معلوماتي متين في جوانب الهياكل القاعدية³.

نستطيع أن نبني نظماً لليقظة الإستراتيجية من خلال التأمل في تجارب الدول التي سبقتنا ولكن أيضاً من خلال حفز الكوادر التي تمتلك قدرات في التفكير على محاكاة تلك التجارب ليس من زاوية الاقتباس فقط ولكن الإبداع أيضاً. وفي هذا الاتجاه يمكن الإشارة إلى التجربة الكندية في مجال مرصد الدراسات الإستراتيجية، وإلى التجربة الكورية الجنوبية في مجال معاهد دراسات التنمية⁴. ومنها نستنتج أن التفكير في المستقبل أصبح لزاماً على المنظمات الحديثة، واليقظة هي أحد الأدوات المعتمدة في دراسته.

¹ بشير مصيطفى، مرجع سبق ذكره، ص 17

² نفس المرجع السابق، ص 19.

³ نفس المرجع السابق، ص 24.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 23.

2.1. التفكير في المستقبل:

لعل الإدراك للبعد الفلسفي في مفهوم الزمن يمثل نقطة الانطلاق الضرورية لاستيعاب موضوع الدراسات المستقبلية، فقد شكل موضوع الزمن نقطة تحاور بين الفلاسفة منذ بداية تطور ميدان الفلسفة¹. فالزمن منقسم إلى مراحل ثلاث: الماضي وهو: كل سابق على الحال القائم، والحاضر هو: كل ما هو قائم حالياً وفي حالة الحركة، والمستقبل وهو الآتي بعد الحاضر، والفرق بين المراحل الثلاث هو أن الماضي قد أصبح حقيقة غير ممكن تغييرها، ولا جدوى من تدخل الإرادة الإنسانية فيه، أما الحاضر فهو عملية متحركة لم تكتمل بعد و لن يكون للتدخل في مساره إلا القدر النسبي من التأثير، بينما يمثل المستقبل المجال الوحيد المتاح أمام الإرادة الإنسانية للتدخل فيه، غير أن عملية التدخل تتطلب من وعي كافة الاحتمالات التي قد تنطوي عليها الظاهرة موضوع الدراسة، وهو أمر لا بد له من منهج علمي دقيق ومتطور، وهو ما عمل الباحثون على توفيره من خلال ما يسمى بتقنيات الدراسات المستقبلية (عبد الحي، 2012)².

ففضية التفكير في المستقبل ومحاولة اكتشافه ليست وليدة هذا العصر، بل لها جذورها التاريخية إذ يرجع تاريخ الاهتمام بالمستقبل إلى البدايات الأولى للتطلع البشري إلى المعرفة الشاملة بالكون و استكشاف غوامضه وأسراره و في مقدمتها الزمن، و ذلك بهدف السيطرة على حركته و التحكم في مساره (النعيري، 2009: 11)³. ومنها كان لابد من التطرق لفهم معنى التفكير.

فالتفكير والمعرفة موضوعان مترابطان، فالتفكير هو العملية التي تقود إلى المعرفة، وكعملية، فالتفكير يتضمن عدد من الأنشطة العقلية (Activities Mental) التي تستوجب وقت إضافي، والتفكير هو " العملية المستخدمة لتحديد وحل المشاكل الإستراتيجية"⁴. وهذا ما يطلق عليه بالتفكير الاستراتيجي، والذي يعد أهم ركائز الإدارة الإستراتيجية.

3.1. التفكير الاستراتيجي:

ومن منطلق الإدارة الإستراتيجية والتي تعد في حد ذاتها: " رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها"⁵.

يؤكد (Heracleous 1998: 485) في ضمن مخطط توضيحي إن الغرض من التفكير الاستراتيجي هو اكتشاف الجديد، تصور الاستراتيجيات والرؤية بصدد المستقبل المحتمل.

¹ أم العز يوسف المبارك حاج أحمد، "مفهوم الدراسات المستقبلية"، مجلة جامعة بحري للأداب والعلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية، جامعة بحري، السنة الثالثة - العدد السادس - ديسمبر 2014م، بالتصرف، ص 223.

² نفس المرجع السابق، ص 223.

³ نفس المرجع السابق، ص 224.

⁴ وائل محمد إسماعيل، " التخطيط العلمي لصنع المستقبل: رؤى نظرية"، دراسات دولية، العدد السابع والأربعون، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية،

جامعة بغداد، 2011، ص 95.

⁵ حسان بوبعابة، " فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013/2014، ص 26

وينبثق مفهوم التفكير الإستراتيجي من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة التي تؤكد انتهاز الفرص¹.

وبشكل أكثر وضوحاً (الاختلاف عن الحاضر) لذلك فإن عملية التفكير تشمل (التركيب Synthet ، التباين/ الاختلاف Divergent الابتكار / الخلق Creative) وتأسيساً على ذلك، عدّ "التفكير الاستراتيجي" عنصراً مهماً في التخطيط الاستراتيجي، وهو يعتمد على نظرية التعلم بالاستناد إلى المعلومات التي تتوفر لدى الاستراتيجي من المصادر المختلفة (خبرة الشخصية، والمصادر الخارجية) ، ويتطلب التفكير الاستراتيجي أن تتوفر لدى المعنيين أبعاداً فكرية غير اعتيادية، تتيح لهم إمكانية:

- التصور Imagination
- الحدس Intuition والتأمل Reflect
- التبصر Insight والإدراك Perception

يهدف اختراق المجهول وتقريب صور المستقبل.. تمهيداً لتهيئة الاستحضارات اللازمة للقرار الاستراتيجي.

4.1. طبيعة التفكير الاستراتيجي وأهدافه:

أ. طبيعة التفكير الاستراتيجي:

إن طبيعة التفكير الإستراتيجي تتطلب تقديم فكرة عن عناصرها وكما يأتي²:

- التحديد Identifying : قبل أن يتمكن الإستراتيجي من التحرك للاستفادة من الفرص أو لمواجهة التهديدات ، يجب أن يكون واعياً لهذه التهديدات وعارفاً بأهميتها وهذا الجزء من عملية التفكير هو متغير يشير إلى التحديد ، الإدراك أو الشعور (making - Sense)
- التشخيص Diagnosing : على الإستراتيجي أن يكون قريباً جداً من المشكلة لكي يستطيع فهم هيكل المشكلة وأسبابها الضمنية ، وهذا الجزء من عملية التفكير يشار إليه بالتشخيص والتحليل أو الانعكاس (Reflecting)
- الاستشراف Conceiving : للتعامل مع المشكلة الإستراتيجية ، يجب على الإستراتيجي الوصول إلى الحل الممكن ، وإذا كان هناك أكثر من حل ممكن يجب على الإستراتيجي ، اختيار الحل الأفضل منها، وهذا الجزء من عملية التفكير يسمى الاستشراف ، الصياغة أو الرؤية (Envisioning)
- التحقيق Realizing : المشكلة الإستراتيجية يتم حلها فقط عندما يتم القيام بالأنشطة التي تحقق النتائج ، إذ يتوجب على الإستراتيجي القيام بأنشطة حل المشكلة وتقييم فيما إذا كانت النتائج المتأتية إيجابية أو لا ، وهذا الجزء من عملية التفكير يشار إليه بالتحقيق ، التنفيذ أو العمل (Acting)

ب. أهداف التفكير الاستراتيجي:

أن الهدف الرئيسي للتفكير الإستراتيجي هو البقاء ، إذ يسعى لبلوغ ذلك من خلال ضمان موقف أو موقع مهم في العالم المتسارع التغيير. وتشير آراء الباحثين في أن هدف البقاء يتحدد من خلال ثلاثة أهداف فرعية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها يمكن إيجازها بالآتي³:

¹ وائل محمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 92.

² نفس المرجع السابق، ص 97.

³ نفس المرجع السابق ، بالتصرف، ص 95

- بناء رؤى (Vision) مستقبلية ذات بعد شمولي ، لكونه تفكيراً موجهاً بالفرضيات يعتمد على صيغة توجيه الأسئلة الصحيحة أكثر من إيجاد الأجوبة الصحيحة وبهذه الطريقة فإن الموضوعات المعقدة ستخضع لفهم مكوناتها وخصائصها وبديهياتها من خلال مجموعة من الأسئلة ثم يجري تركيب معطيات الأسئلة بشكل يؤدي إلى إيجاد الأجوبة الملائمة لها .
- اغتنام أكبر عدد من الفرص الراجعة وتجنب أو إجهاد أكبر عدد من التهديدات أو تحويلها إلى فرص ، ويتحقق ذلك من خلال خلق الوقت والسرعة المناسبين للاستجابة والاندفاع نحوها .
- تحقيق خاصية الإجماع الإستراتيجي والتفكير الجمعي (Thinking Group) من خلال استخدام القائد الإستراتيجي لقدرته التفكيرية في بلورة آفاق التفكير لدى الوحدة القرارية معه وبالشكل الذي يدفع جميع الأطراف لقبول الالتزامات المترتبة على هذا الاجتماع وهذا سيسهم في تحقيق التوجهات الإستراتيجية.

ومن خلال ما سبق يتضح لنا أن كلا من اليقظة الإستراتيجية والتفكير الاستراتيجي يتقاطعان في عدة نقاط، بغض النظر عن اشتراكهما في بعد الإستراتيجية وكذا عملية صياغتها وتفعيل ما يسمى الإدارة الإستراتيجية كأول نقطة مشتركة فإن كلا منهما تتطلبان العمل الجماعي المشترك، ويسعيان إلى اغتنام الفرص وتجنب التهديدات، و التحسب للمستقبل ودراسته، ومن هنا ظهر ما يسمى بعلم المستقبلات.

إذا نجحنا ففي تحديد أهدافنا على النمو لفترة لا تقل عن نصف قرن سهل علينا تعريف عناصر اليقظة المطلوبة أي المعلومات اللازمة، مصادرها، طريقة جمعها وتحليلها، وضعها في سياق المستقبل أي حدود الاستشراف، وأخيراً إعدادها للاستغلال في إطار السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة¹.

ويوفر لنا العلم – الآن – مساحة واسعة لتحويل المعلومة إلى منتج إحصائي ومن ثمة إلى عنصر فعال في النمو بدل أن تظل مشتتة وخارجة عن نطاق الفعل. ومن أساليب تحويل المعلومة إلى منتج إحصائي استغلالها في تقدير المؤشرات الاقتصادية والاجتماعية وبناء نماذج التوقع للمدى البعيد².

2. الدراسات المستقبلية:

1.2. مفهوم الدراسات المستقبلية:

قديمًا كانوا يعلموننا في المدارس بأن الحاضر يصنع المستقبل وهذا صحيح في جوانب عدة عندما يتعلق الأمر بمستقبل مؤكد وبمتغيرات في القادم متحكم فيها، إن تطور الحياة وتعدد أنماط الاستهلاك دفع إلى أوضاع مستقبلية تدسم بالعشوائية أي بتغيرات تخضع للاحتمال وليس للتأكد. من هنا كان لزاماً تعديل المقولة السابقة لتصبح الحاضر يصنع في المستقبل أو المستقبل يصنع الحاضر"، ويعني ذلك أن السياسات التي تقوم بصياغتها للتنفيذ اليوم ينبغي أن تبنى على معلومات وإحصائيات وأرقام تحدث في المستقبل. إنه جزء بسيط من علم "المستقبلات" الأخذ في التطور ولكنه بالنسبة إلى دولنا العربية جزء مهم من الرؤية التي يجب أن تنخرط فيها الحكومات من أجل غد أفضل وحاضر أرقى لشعوب الوطن العربي³.

¹ بشير مصيطفى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² نفس المرجع السابق، ص 19.

³ نفس المرجع السابق، ص 26.

إن أول من توصل إلى اصطلاح دراسة المستقبل هو المؤرخ الألماني «أوسيب فلختهايم» عام 1930م، تحت اسم Futurology وهو الاسم الشائع للدراسة المستقبلية في اللغة الإنجليزية، ويقابله المصطلح الفرنسي Prospective للعالم «جاستون برجيه» ويطلق عليها أحيانا اسم (Studies future). فمصطلح علم المستقبل مشتق من الكلمة اللاتينية (Futurms) التي تعني: المستقبل، والكلمة اليونانية "لوغوس" التي تعني: العلم م. و كلمة (Future) في المورد تعني: مقبل، آت. أما (Futurism) التي تعني المستقبلية: حركة في الفن¹.

وقد أجرت الجمعية الأمريكية لمستقبل العالم (World Future Society) ومقرها واشنطن عن طريق مجلتها الشهرية التي تصدرها بعنوان: المستقبل Futurist إستطلاعاً للرأي العام بين أعضاء الجمعية وقراء المجلة وغيرهم من المهتمين بدراسات المستقبل، وكان موضوع الاستطلاع، ما هو الاسم المناسب الذي ينبغي إطلاقه على حقل الدراسات المستقبلية وفق نظرة كل منهم²، والذي أسفر سنة 1974 عن رفض مصطلح علم المستقبل وتفضيل اسم الدراسات المستقبلية. ومن هنا تعددت التعاريف المقدمة لهذه الدراسات حيث:

تعرف الجمعية الدولية للمستقبلات World Future Society الدراسات المستقبلية بما يلي³:

- أنها أوسع من حدود العلم فهي تتضمن الجهود الفلسفية والفنية جنباً إلى جنب مع الجهود العلمية. هذا التعريف يرى أن الدراسات المستقبلية علم وفلسفة وفن .
 - إنها تتعامل مع نطاق لبدائل النمو الممكنة و ليس مع إسقاط مفردة محددة المستقبل .
 - إنها تلك الدراسات التي تتناول المستقبل في فترات زمنية تتراوح بين خمس سنوات و خمسين عاماً.
- الدراسات المستقبلية هي الدراسة العلمية للممكن والمرغوب فيه، والتطورات المستقبلية المحتملة ونطاق التصميم، فضلاً عن شروط هذه التطورات في الماضي وفي الوقت الحاضر. وتفرض الدراسات المستقبلية الحديثة أن المستقبل ليس محدد تماماً وأن التطورات المختلفة في المستقبل ممكنة وهناك نطاق للتصميم⁴.
- كما تعرف بأنها تخصص علمي يهتم بصقل البيانات وتحسين العمليات التي على أساسها تتخذ القرارات والسياسات في مختلف مجالات السلوك الإنساني، مثل الأعمال التجارية والحكومية والتعليمية، والغرض من هذا التخصص مساعدة متخذي القرارات أن يختاروا بحكمة من بين المناهج البديلة المتاحة للفعل في زمن معين⁵.

2.2. مبادئ الدراسات المستقبلية⁶:

- تستند الدراسات المستقبلية إلى عدة مبادئ، يمكن استخدامها بصورة مطورة، بالتركيز على المستقبل الذي نريد إدراكه، وذلك لتعديل ما نفعله في الحاضر، وهذه المبادئ هي كالتالي:
- استخلاص عبرة من الماضي: من خلال دراسة أهم التطورات، مثل الفرص المتاحة، و المخاطر الناجمة، بهدف تحديد صورة مستقبلية.

¹ أم العز يوسف المبارك حاج أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² محمد جمال جارجي سعداوي، "بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية"، أطروحة ماجستير في الفنون التطبيقية، تخصص التصميم الصناعي، كلية الفنون التطبيقية، قسم التصميم الصناعي، جامعة دمياط، مصر، 2016، ص 31.

³ أم العز يوسف المبارك حاج أحمد، نفس المرجع السابق، ص 227.

⁴ محمد جمال جارجي سعداوي، نفس المرجع السابق، ص 30.

⁵ أم العز يوسف المبارك حاج أحمد، نفس المرجع السابق، ص 227.

⁶ محمد جمال جارجي سعداوي، نفس المرجع السابق، بالتصرف، ص 41.

- تصور وضع مستقبلي: لعقدين أو ثلاثة عقود على الأكثر.
 - تجنب أي انحياز أيديولوجي: والانطلاق من المسلمات والافتراضات المتفق عليها من مختلف الاتجاهات في البحث العلمي.
 - تعيين القدرات اللازمة: لإنجاز أي مسار مستقبلي، وحساب النفقات اللازمة والمخاطر.
 - التركيز على عوامل التنمية: في مختلف القطاعات، لتحقيق الأهداف بشكل فعال.
 - اعتماد سيناريوهات مختلفة: معدة سلفاً لجميع الحالات الطارئة المحتملة.
- 3.2. أهداف الدراسات المستقبلية¹:
- الهدف من الدراسات المستقبلية هو إمدادنا بمفاهيم عامة بالظروف والاعتبارات وأخذ الأفعال الهامة منها لتحسين التخطيط لمستقبل حياة اجتماعية واقتصادية.
- وإذا تمعقنا بدراسة المستقبل والتفكير فيه فيجب أن تكون أهدافنا من ذلك، كما تتحدد أهداف دراسة المستقبل والتفكير عند Roy Amara (روي أمارا) وهي:
- تحديد وفحص دراسة المستقبلات البديلة: وهذا يعني أن الدراسات المستقبلية توضيح مفيد للمستقبل.
 - توصيف درجة عدم اليقين المصاحبة لكل احتمال أو مستقبل بديل.
 - تحديد المناطق التي تمثل إنذارات أو تحذيرات من مستقبلات معينة.
 - خلق صور مهتمة بالمستقبل ورؤى وتصورات له.
 - دعم التخطيط واتخاذ القرار.
 - للمساعدة في حل الأسئلة العالمية للبشرية
 - لتطوير منهجية عملية متعددة التخصصات.
- 4.2. أهمية الدراسات المستقبلية:
- وتتلور أهمية الدراسات المستقبلية في مجالات الحياة المختلفة في ما يلي²:
- تحاول الدراسات المستقبلية أن ترسم خريطة كلية للمستقبل من خلال استقراء الاتجاهات الممتدة عبر الأجيال والاتجاهات المحتمل ظهورها في المستقبل والأحداث المفاجئة (Wildcards) والقوى والفواعل الدينامية المحركة للأحداث (Forces Driving).
 - بلورة الخيارات الممكنة والمتاحة، وترشيد عمليات المفاضلة بينها، وذلك بإخضاع كل خيار منها للدراسة والفحص بقصد استطلاع ما يمكن أن يؤدي إليه من تداعيات، وما يمكن أن يسفر عنه من نتائج. ويترتب على ذلك المساعدة على توفير قاعدة معرفية يمكن من خلالها تحديد الاختيارات المناسبة.
 - تساعد الدراسات المستقبلية على التخفيف من الأزمات عن طريق التنبؤ بها قبل وقوعها، والتهيؤ لمواجهةها، الأمر الذي يؤدي إلى السبق والمبادأة للتعامل مع المشكلات قبل أن تصير كوارث. وقد ثبت أن

¹ محمد جمال جارحي سعداوي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 38، 39.

² محمد إبراهيم منصور، " الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهميتها توطئتها عربياً"، فعاليات منتدى الجزيرة السابع، بالعاصمة القطرية الدوحة، قطر، مارس 2013، بالتصرف، من ص 40 إلى ص 42.

- كثيرا من الأزمات القومية كان يمكن بقدر قليل من التفكير والجهود الاستباقية احتواؤها ومنع حدوثها، أو على الأقل التقليل إلى أدنى حد ممكن من أثارها السلبية.
 - تعد الدراسات المستقبلية مدخلا مهما ولا غنى عنه في تطوير التخطيط الاستراتيجي القائم على الصور المستقبلية، حيث تؤمن سيناريوهات ابتكارية تزيد من كفاءة وفاعلية التخطيط الاستراتيجي.
 - الاستشراف المستقبلي سيصبح أكثر أهمية مما هو عليه اليوم، حيث يجب أن نفكر في التأثيرات المعقدة لتحديات مستقبلية ذات طابع جماعي.
 - ترشيد عمليات صنع القرار من خلال توفير مرجعيات مستقبلية لصانع القرار، واقتراح مجموعة متنوعة من الطرق الممكنة لحل المشكلات، وزيادة درجة حرية الاختيار وصياغة الأهداف، وابتكار الوسائل لبلوغها، وتحسين قدرة صانع القرار على التأثير في المستقبل، وتوصيف درجة عدم اليقين المصاحبة لبعض القرارات المستقبلية، والتنبيه بالآثار المستقبلية لهذه القرارات والسياسات.
 - زيادة المشاركة الديمقراطية في صنع المستقبل وصياغة سيناريواته، والتخطيط له، فالدراسات المستقبلية مجال مفتوح لتخصصات متنوعة، وميدان لاستخدام الأساليب التشاركية (Methods Participatory)، وعمل الفريق.
- إن الأهمية المعقودة على الدراسات المستقبلية تتجاوز هذه المجالات مجتمعة عندما تصبح ثقافة مجتمعية، ونمط تفكير وأسلوب حياة، وعندما تتجه إلى تنمية رأي عام مهتم بالمستقبل، واستثارة الوعي وتفكير المستقبليين، وقد يكون كل ذلك وغيره مبررا لتوطين مناهج الدراسات المستقبلية في البيئة الثقافية والعلمية العربية، والترويج لثقافتها في الوطن العربي.

المطلب الثاني: الرؤية المستقبلية

1. ماهية الرؤية:

1.1. مفهوم الرؤية:

حقيقة هناك تداخل شديد بين المفاهيم الجديدة للدولة الذكية، فمن مفهوم الذكاء الاقتصادي إلى مفهوم التخطيط بالأهداف إلى مفهوم اليقظة المؤسسية، وجميع هذه المفاهيم تلتقي في زاوية واحدة هي " نظام اليقظة الإستراتيجية". نظام يستهدف تحقيق مكسبين اثنين لصالح توازن الاقتصاد ومعه المجتمع: توقع المخاطر واستغلال الفرص، حيث لا يخلو مستقبل ما من مخاطر متفاوتة درجة الظهور، ومن فرص هي الأخرى قد لا تظهر للعيان. و الدولة الذكية هي تلك التي تزود قطاعاتها النشيطة بنظم للمعلومات والإحصاء وطرق التنبؤ حتى تحول الإشارات الضعيفة إلى إشارات واضحة أي نظم تستدني المخاطر وفي الوقت نفسه تبرز الفرص التي على الحكومات أن تقتنصها في سبيل إنتاج الثروة وتحقيق التوازن في توزيع الخيرات على السكان¹.

من المهم أن يتفق المدراء ومساعدوهم في أي منظمة من المنظمات على الرؤية الأساسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى البعيد. ولا بد للرؤية أن تجيب على تساؤل أساسي هو: ماذا نريد أن نكون في المستقبل؟

¹ بشير مصيطفى، مرجع سبق ذكره، ص 22، 23.

أ. تعريف رؤية المنظمة:

"الرؤية" **La vision** إذن هي أحلام المنظمة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية و لا يمكن تحديدها كمياً و إن كان من الممكن الوصول إليها في الأجل الطويل¹.

و تعرف الرؤية الإستراتيجية بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها ، و المركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ، و نوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها².

كما عرفت الرؤية الإستراتيجية بأنها تصور إستراتيجية أو مجموعة من الاستراتيجيات المستقبلية، و يحقق ذلك مثالا استراتيجيا للمنظمة ، فهو يبرئ تصورا عن توجه و غرض كامن في الاستراتيجيات و الأنشطة الإستراتيجية³.

وصفت الرؤية بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة و مسار أعمالها فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل⁴.

ويتخلص بعض الباحثين الرؤية في نقاط موجزة⁵:

- هي صورة ضمنية مفهوم وملزم لمستقبل مرغوب فيه
- هي طموحات وآمال المنظمة في المستقبل،
- هي حلم مستقبلي واقعي
- هي إطار فلسفي لفهم المبرر من الوجود
- هي وتر انفعالي يحفز على العمل والالتزام وتبنى عليها الرسالة
- تمثل إلهام وتحدي، وتقدم أكثر من صورة لمستقبل أفضل.

وقد وصفت الرؤية بطرق متعددة، على أنها "فن رؤية الأشياء غير المنظورة (غير الملموسة)" (Miller & DESS 1996:6) أما أنها " ذات علاقة باستكشاف المستقبل والحفاظ على توجهات المنظمة وهي (Certo et al 1995:55) تمثل، "الحالة المرغوبة لمستقبل المنظمة التي تعكس طموحات الاستراتيجيين & Johnson (15:Scholes1997) وكان 106 : 1992 Popp, & Hinterhuber قد قدما وصفاً دقيقاً ومركزاً يشير إلى

¹ مؤيد سعيد السالم، "الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2016، ص 86.

² نفس المرجع السابق، ص 86.

³ د.خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان -الأردن-، 2013، ص 152.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 151.

⁵ السعيد مبروك إبراهيم، "الإدارة الإستراتيجية للمكاتب ومراق المعلومات"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2014، بالتصرف، ص 187، 188.

"أن الرؤية لاتعني الهدف. وإنما هي نقطة موجهة، تدل (ترشد) حركة الشركات (المنظمات) باتجاه معين، وإذا ما كانت واقعية وتخاطب مشاعر العاملين وذكائهم فإنها يمكن أن تتكامل وتوجه المنظمة بالاتجاه الصحيح"¹.

وتأسيساً على ما تقدم، فالرؤية لا تعني مجرد تصور أو تخيل ذا علاقة بفترة أو بأوضاع قادمة، إنما هي بمثابة أداة وقدرة تستند إلى إمكانات وخبرة ودراسة عقلانية لواقع ومستقبل المنظمة، بما يجعلها تحقق الهدف المطلوب في توحيد العاملين باتجاه أغراض المنظمة العليا.²

وصفت أيضا بأنها التوجه المستقبلي للمنظمة و مسار أعمالها فهي ترشد المنظمة لما تسعى للقيام به لكي تصبح في مكانتها المميزة في المستقبل.

ب. تطوير الرؤية الإستراتيجية:

الرؤية الإستراتيجية لا تنطلق من فراغ إنما هي نتاج تفكير عقلي مبدع متجدد لواقع المنظمات و فعلها و ما يصدر عنها من سلوك منظمي و سلوك استراتيجي يأتي استجابة لطموحات مؤسسيها و الأطراف ذات العلاقة بها.³

و تركز دقة الرؤية الإستراتيجية و موضوعيتها على فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية، و نظم الرصد البيئي – اليقظة الإستراتيجية-، و نظم التدقيق الاستراتيجي، و نتائج التنبؤات بعيد الأمد، و إدارة الإبداع، و نشر و بث التكوين المعرفي خبرة و إدراكا و تعلما و تمثيلا و خيالا و حدسا و ذكاء ، و يمكن النظر إلى التصور بأنه نافذة المنظمة نحو المستقبل المرتقب.⁴

كما يجب أن تعكس الرؤية الإستراتيجية طموحات المنظمة أو الشركة و مصلحتها أو أعمالها ، و تزودها بنظرة بانارومية عن (إلى أين نذهب) و تعطي اشراقات حول مستقبل خطتها ، أنها تترجم الغرض البعيد الأمد، و تجسد هوية المنظمة ، كما أنها تحدد المنظمة في اتجاه معين ، و ترسم مسارا استراتيجيا لها من اجل إتباعه.⁵

الرؤية الإستراتيجية هي الناتج الملموس من التفكير الاستراتيجي ، و أما الرسالة هي نتاج الرؤية لما تتوقعه المنظمة للمستقبل ، و في ضوءها يمكن القيام ببناء غايات المنظمة التي تسعى لتحقيقها في ضوء تحليل SWOT بغية تحديد الأهداف و السياسات التي من خلالها تنجز المنظمة أنشطتها و أعمالها المختلفة المميزة عن المنظمات الأخرى.⁶

¹ د. صلاح عبدالقادر النعيمي، عميد المعهد التقني، " مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة"، المجلة العربية للإدارة، مج 23، ع 1-المعهد التقني، بابل، العراق، 2003، ص 48.

² نفس المرجع السابق، ص 48، 49.

³ السعيد مبروك إبراهيم ، مرجع سبق ذكره، ص 153.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 152.

⁵ د.خضر مصباح إسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁶ نفس المرجع السابق، ص 151.

2.1. مبادئ الرؤية¹:

- المبدأ الأساسي للرؤية بالنسبة للمنظمة، هو أن تضع طموحات مفرطة للمستقبل مقارنة بالحالة الراهنة لمواردها (Hamel & Prahalad، 1994). وبالتالي فإن الرؤية هي نقطة مرجعية تضع من خلالها المنظمة نفسها في المستقبل، وبصرف النظر عن أي طوارئ مرتبطة بماضيها وحاضرها.
- الرؤية هي في الواقع هي "حلم" واضح، و الحلم في حد ذاته هو أحد الأسس الرئيسية للطموح، وعلى النقيض من جميع النظريات المرتبطة باللياقة البدنية للبيئة التنافسية (بورتر، 1985)، فإن المناهج القائمة على الرؤية تفترض رغبة متعمدة في التحرر من هذه الظروف البيئية الحالية، حتى تتمكن من النفوذ. ويجب على المنظمة أن تفكر في الواقع، بما يتجاوز المنظور البسيط إلى ما تعتقد أن بيئتها ستكون غداً، لمعرفة ما تريده أن يصبح عليه مستقبلاً. (Hamel & Prahalad، 1994).
- ويتم التعبير عن هذا الحلم بشكل عام من خلال بعض العبارات الرئيسية، المرتبطة بإرادة جماعية قوية.
- الرؤية ليست مجرد طموح رنان، ولكن يجب أن تحتوي على سبب وجود المنظمة الحقيقي على المدى الطويل. فهي تعني مسألة تعريف بيئة تنافسية جديدة ووسائل للعمل للنجاح في تتبع المسار المتبع.
- غالباً ما يتكون الطموح من إعادة تعريف "واجهة العميل" (Hamel & Prahalad، 1994: 67)، أي في مفهوم مختلف جذرياً للعلاقة التي يمتلكها العميل مع المنتج أو الخدمة. من ناحية أخرى، فإنه يوجه تطوير الكفاءات الأساسية للمنظمة، والتي سوف تسمح لها بفرض نفسها في إعادة تعريف واجهة العميل.
- في الحد الأقصى، يمكن أن تتوافق الرؤية مع مفهوم معين عن الإنسان والمجتمع، والذي سيتم وضع الشركة فيه.

3.1. خصائص ووظائف الرؤية:

وحتى تحقق الرؤية الغاية من وجودها كان لابد عليها أن تتميز بمجموعة من الخصائص تعزز من قيمتها، ومن بينها أن تكون: تكون الرؤية بشكل عام تقنية، قابلة للنشر بسهولة، وتدمج مفاهيم مختلفة للإدارة، وعمل المنظمة، والمكان الذي تريد الاحتفاظ به، ووسائل تحقيقه، والثقافة، والقيم، وما إلى ذلك².

وباختصار، فإن الرؤية، من خلال عرض تمثيل مشترك للمستقبل المرغوب فيه للمنظمة، تجعل من الممكن ببساطة بث رسالة متماسكة حول أهدافها، وهذه الخصائص، تحقق الرؤية العديد من الوظائف التكميلية³.

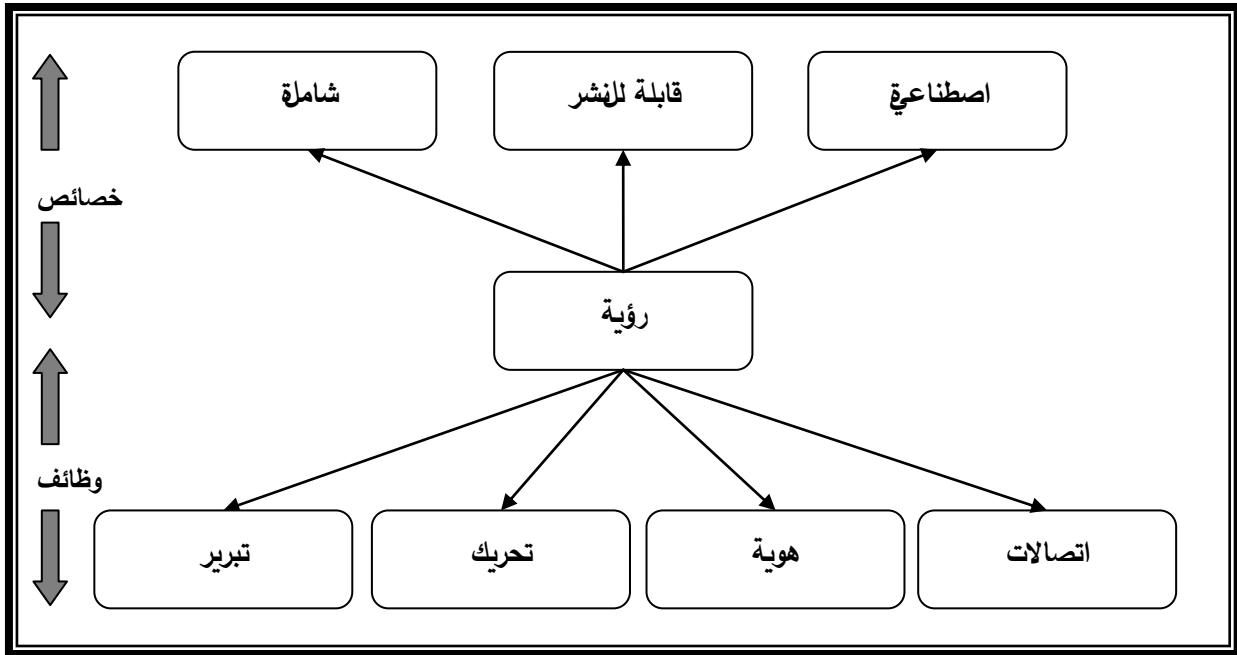
¹ Emmanuel MÉTAIS, Christophe ROUX-DUFORT, « VISION STRATÉGIQUE ET FORMES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : DES STRATÉGIES D'ADÉQUATION AUX STRATÉGIES D'INTENTION », Conférence, Doctorant IAE Aix-en-Provence, France, 1997, p 04,05.

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1082-vision-strategique-et-formes-d-apprentissage-organisationnel-des-strategies-d-adequation-aux-strategies-d-intention/download>

² Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, OP, Cit, p 29.

³ Idem, p 29

شكل (II - 8): الرؤية، خصائص ووظائف



Source : Jean-Pierre Helfer, Michel Kalika, Jaques Orsoni, « Management stratégie et organisation », 7ème édition, Librairie Vuibert, Paris, Juin 2008, p30.

4.1. العاملان بالرؤية الإستراتيجية¹:

إن شرح و تفسير الرؤية الإستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يساعدهم على فهمها و الموافقة عليها و يعتبر ذلك خطوة ضرورية لتوجيه العاملين و تنمية استعدادهم للتحرك في الاتجاه المطلوب.

إن تعريف المستويات المختلفة للعاملين بالمنظمة بالرؤية الإستراتيجية و برسالة المنظمة و تحقيق الفهم و الإقناع بهما لا يقل أهمية عن الإلمام بمفهوم النشاط و التوجهات المستقبلية للمنظمة. فلنناس بحاجة إلى من يقنعهم بأن الإدارة تعرف إلى أين تريد الذهاب بالمنظمة، وفي أي الأسواق يجب أن تركز أنشطتها، و ما هي التغيرات المحتمل مواجهتها و كيف يمكن التعامل معها. وعند ها تتمكن الإدارة من رسم صورة مستقبل المنظمة في عبارات ملهمة تعبر عن رؤيتها الإستراتيجية.

2. أساسيات الرؤية المستقبلية:

1.2. المتطلبات الأساسية لصياغة الرؤية المستقبلية²:

إن الرؤية الجيدة للمستقبل يجب أن تتوفر فيها متطلبات أساسية تمكن المنظمة من صياغة الرؤية المستقبلية المحتمل حدوثها في المستقبل أو المفضلة أهمها:

¹ مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره ، بالتصرف، ص 94.

² م، عواطف شاكر محمود، " دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة- دراسة تحليلية نظرية- " مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 6-/- العدد 19-2010، بالتصرف، ص 75، 76.

- استشراف¹ المستقبل يتجسد في الرؤية المستقبلية الواضحة فهي التي تحفز الإنسان على الاستمرار في السير نحو الهدف رغم الصعوبات الواضحة والاستشراف يحتاج إلى نفاذ بصيرة وبعد نظر وتقدير كل الاحتمالات والاستعداد لها.
- التحلي بروح التفاؤل والصبر، فعلى القادة في المنظمة أن يتفاءلوا بإمكانية تحقيق الأهداف وبث روح التفاؤل بين العاملين في المنظمة والتخطيط للمستقبل يتطلب الصب وعدم التعجل في تحقيق الأهداف فالأهداف الإستراتيجية (بعيدة المدى) لن تحقق بين ليلة وضحاها.
- قراءة المستقبل لإدارة المستقبل إدارة المستقبل تتعامل مع المجهول واستقراء المستقبل .

2.2. المهام الأساسية المعتمدة لصياغة الرؤية المستقبلية:

من بين المهام الأساسية التي يجب أن يقوم بها القادة ما يلي²:

- استعراض التاريخ العام للمنظمة لإحداث تقييم مشترك أي دراسة الماضي والحاضر للمنظمة لكي تكوّن رؤية عن المستقبل وذلك للاستفادة من دروس الماضي وفهم الحاضر ومكوناته وربط المستقبل بما يحدث في الحاضر.
- تحديد ماذا كان ناجحاً وأين كان الفشل، القيام بعصف فكري حول ذلك أي تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- تحديد القيم والمفاهيم السائدة، ثم مناقشة ما يجب الإبقاء عليه وما يجب التخلي عنه.
- تحديد الأحداث والتطورات والتوجهات ذات العلاقة والمستجدات وعلى مختلف الأصعدة والمستويات، ولكي نفهم المستقبل لابد من متابعة المستجدات والتغيرات المتلاحقة والسعي لفهم ما يجري وتشكيل رؤية تجاه ما يحدث وقراءة المتغيرات بطرق علمية ومنهجية ومنطقية.
- ترجمة الرؤية المستقبلية إلى أهداف علمية.
- وضع خطة عمل مع وضع سلسلة خطوات محددة مع تحديد المسؤوليات وطريقة المحاسبة.
- بلورة هيكلية لتطبيق الخطة مع القيام بخطوات تصحيحية خلال التنفيذ وكذلك القيام باحتفال عند الانجاز والإعلام عن الانجازات.

3.2. متطلبات فاعلية الرؤية³:

إن عملية وضع و تصميم الرؤية الإستراتيجية للمنظمة ليس أمراً سهلاً بل يحتاج من قائد المنظمة أو مديرها إلى وعي و تفان و دراسة و تحليل و تقييم مكثف و تطوير مهني مستمر و قدرا من التفكير و الإبداع و الابتكار و البصيرة و الخيال، فبدون ذلك تبقى الرؤية كالواجهة اللماعة فحسب، بدلا من أن تكون حيوية و مؤثرة و تعيش في وجدان الأفراد و ضمائرهم و عقولهم و في جميع جوانب الحياة للمنظمة.

¹ هو تطلع نحو المستقبل لتوقع طبيعة وأهمية التطورات المستقبلية باستخدام معلومات من الماضي والحاضر ومحاولة التنبؤ ببعض ما قد يحدث في المستقبل

² م، عواطف شاكر محمود، مرجع سبق ذكره، ص76

³ د.خضر مصباح اسماعيل الطيطي، مرجع سبق ذكره، بالتصرف، ص 157-159.

وعليه فإن عملية تصميم رؤيته الإستراتيجية تتطلب ما يلي:

- انتقاء نماذج التحليل الكمي و النوعي.
- وضوح التوجه الاستراتيجي و القدرة على التكيف.
- الفحص و الدراسة المستمرة و الشاملة للبيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.
- تحليل الظروف و العوامل المؤثرة على المنظمة مستقبلا.
- الاستعداد لدراسة حالات الغموض و الخلاف التي تنجم عن تطبيق الرؤية.
- قابلية الرؤية للتحقق و التطبيق على ارض الواقع.
- اشتراك أفراد المنظمة في تنفيذ و تقويم و متابعة الرؤية.
- التعديل المستمر للرؤية وفقا للظروف و المتغيرات و الأحداث.
- الاستفادة من تجارب الآخرين في المجال الذي تركز عليه لرؤية.
- استخدام مهارات تنظيمية مثل (حل المشكلات و اتخاذ القرارات) ...

4.2. شروط تحقيق الرؤية المستقبلية¹:

يقول (Brut Nanas) مؤلف كتاب قيادة الرؤية المستقبلية (Visionary Leader Ship, 1992) من أجل أن تؤثر الرؤية المستقبلية بشكل إيجابي في منظمة ما لابد من تحقيق شرطين هما:

- لابد أن تكون الرؤية مشتركة و على أعضاء المنظمة أن يكونوا ملتزمين بها لأن عليهم أن يمدوا أيديهم حتى ينجزوها.
- أن يؤمن أعضاء المجموعة أنهم قادرين على انجازها وعلى الجميع في المنظمة أن يكونوا مقتنعين فعلا أنهم قادرون على تشكيل مستقبلهم وأن يلزموا أنفسهم بالقيام بذلك.

¹ م، م عواطف شاكر محمود، مرجع سبق ذكره ، ص 76

خاتمة الفصل:

تعد اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة، تسعى من خلالها المنظمة إلى مواجهة حدة المنافسة وضمان بقائها واستمرارها، فهي أساس اتخاذ القرارات الإستراتيجية الصائبة، في ظل ظروف مضطربة ودرجة عدم تأكد عالية، لأنها تمنحها قدرة عالية على المواجهة والحفاظ على بقائها.

فنظام اليقظة الإستراتيجية استمرار لنظام المعلومات فهي مسار معلوماتي مستمر ومنسق يغلب عليه الطابع التوقعي والاستباقي، والذي يشمل مختلف الجوانب والمجالات المحيطة بالمنظمة وفق منهجية مرتبة بداية من تحديد الحاجة للمعلومة إلى جمعها وتحليلها واستغلالها في عملية اتخاذ القرار ثم نشرها.

وترتبط مدى فعالية هذا النظام بما توفره المنظمة من إمكانيات تدعمه سواء كانت مادية أو بشرية ومدى مشاركة واشتراك هذه الأخيرة في ضمان سيرورة نظام اليقظة والتزامهم بهم، وهذا كله بهدف دراسة مستقبل المنظمة ورسم رؤية مستقبلية وتصوير لما ستكون عليه مسقبلا، وصنع الخيارات المسبقة المختلفة لأي أزمات متوقعة، وهذا بغاية توفير دراسة كاملة حول إطار زمني طويل المدى نسبيا تحسبا لأي تغيرات طارئة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل:

إن أي منظمة وبغض النظر عن حجمها وطبيعتها عملها لابد لها تتبع إستراتيجية خاصة بها، تضمن من خلالها التسيير الحسن لنشاطاتها في الوقت الراهن ، كما تحاول البقاء والاستمرار في المستقبل، ولا يكمن تحقيق ذلك إلا عن طريق الاعتماد على نظام جيد يساعدها على التنبؤ بالمستقبل، ولهذا السبب ظهرت في الآونة الأخيرة نظم جديدة تسهل عملية التنبؤ والتخطيط البعيد المدى والتي من بينها نظام اليقظة الإستراتيجية.

ومن خلال هذا التريص سنحاول تسليط الضوء على هذا النظام وعن تواجده ومدى فاعليته في إحدى أهم المؤسسات الوطنية، ألا وهي مؤسسة سوناطراك نشاط المصعب.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

تمهيد:

تجسد مؤسسة سوناطراك نموذجا حيا يعبر عن النجاح الذي حققته الجزائر على المستوى العالمي، فهي عمود الاقتصاد الوطني وأهم الواجهات العالمية التي تفرض وجودها في المحافل الدولية نظرا لما حقته من انجازات و كذا ما تملكه من إمكانيات، وهذا ما استوجب منا اختيارها كميدان لإجراء التريص الميداني، وفي هذا المبحث سنتطرق لتقديم هذه المؤسسة و بعض هياكلها المعنية بالدراسة.

المطلب الأول: مجمع سوناطراك

1. لمحة عن مؤسسة سوناطراك:

1.1. تعريف المؤسسة:

سوناطراك، شركة وطنية جزائرية أنشئت لنقل وتسويق المحروقات، وتحولت لاحقا إلى مجموعة بترولية وغازية ضخمة توفر الجزء الأهم من عائدات البلاد من العملة الصعبة، وتُصنف ضمن كبريات شركات المقاولات على الصعيد الأفريقي. وتعتبر سوناطراك أول شركة أفريقية، شركة النفط العالمية الرابعة عشر، ثاني أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال وغاز البترول المسال ومصدر ثالث للغاز الطبيعي.

2.3. ظروف النشأة:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (سوناطراك) نهاية عام 1963 تجسيدا لرغبة السلطات الجزائرية في السيطرة على الثروة البترولية للبلد المستقل حديثا آنذاك (5 يوليو/تموز 1962). بموجب المرسوم رقم 491-63 من 1963-12-31، تم إنشاء الشركة الجزائرية للبحث والاستغلال والنقل عبر خط الأنابيب وتحويل وتسويق الهيدروكربونات ومشتقاتها.

وهدفت السلطات من إنشاء الشركة لتوجيه الثروة البترولية لخدمة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وجعلها رافعة لتأميم القطاع النفطي الخاضع حينها لفرنسا القوة الاستعمارية السابقة.

كما أنها تشارك في قطاعات أخرى مثل توليد الكهرباء ومصادر الطاقة الجديدة وتحلية مياه البحر، ولها أنشطة في البلاد وحول العالم حيث يمكن العثور على فرص الاستثمار.

تعزيزت مكانة سوناطراك في النسيج الاقتصادي الوطني بتأميم الحكومة الجزائرية لقطاع النفط في 28 فبراير/شباط 1971. فمع التأميم وجدت الشركة نفسها أمام تحدي توسيع أنشطتها بسرعة لتشمل كافة المنشآت النفطية على التراب الجزائري الشاسع.

وقد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقوي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني و الدولي (

105 مؤسسات على المستوى الوطني و 49 على المستوى الدولي) ، حاضرة في العديد من الدول ، من أهمها :
البيرو، انكلترا ، اسبانيا ، ايطاليا، مالي ، النيجر ، مصر ، و ليبيا.

3.3. تفصيل تسميتها وحجم رأس مالها:

أ. التسمية:

تسمى سوناطراك بالشركة الوطنية للبحث، الإنتاج، النقل، تحويل المحروقات و تسويقه.

- شركة So. Société

- وطنية Na. Nationale

- نقل Tra. Transport

- تسويق C. Commercialisation

- المحروقات H. Hychocarbures

ب. رأس مال الشركة:

تتوفر الشركة على رأس مال مبلغه مائتان وخمسة وأربعون مليار دينار، موزعة على مائتان وخمسة وأربعين ألف سهم، قيمة كل واحد مليون دينار تكتبها وتحررها الدولة دون سواها.

رأس مال شركة سوناطراك غير قابل للتصرف فيه أو حجزه أو التنازل عنه.

4.2. أنشطة وأهداف سوناطراك:

أ. الأنشطة :

تم تحديد الأنشطة داخل الشركة SONATRACHSPA بموجب المادة 5 من القانون 07/05 من 28 أبريل 2005 المكمل والمعدل نسبة إلى الهيدروكربونات بأربعة أنشطة هي:

- الاستكشاف والإنتاج **L'activité Exploration & Production**: يتم تعريف النفط المنبع على أنه عمليات البحث والاستغلال وإنتاج الهيدروكربونات.
- نشاط نقل خطوط الأنابيب **L'activité Transport par Canalisation**: الهيدروكربونات السائلة والغازية - من خلال تنفيذ الوسائل الحديثة لإدارة الشبكات لنقلها في ظروف الاقتصاد والجودة والسلامة والبيئة كما هو مطلوب من قبل المعايير الدولية.
- نشاط التمييع، التكرير والبتروكيماويات **L'activité de Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie**: المسؤول عن تطوير وتنفيذ سياسات التنمية واستغلال النفط والغاز في اتجاه مجرى النهر.
- النشاط التسويقي **L'activité commercialisation**: هو المسؤول عن إدارة عمليات البيع والشحن من خلال شركات فرعية مثل Naftal لتوزيع المنتجات البترولية ، SNTMH procs للنقل البحري للهيدروكربونات و COGIZ لتسويق الغازات الصناعية.

يتم إرفاق كل من الأنشطة بنائب الرئيس.

يتم توفير الإدارة العامة للمجموعة من قبل الرئيس التنفيذي بمساعدة من اللجنة التنفيذية.

و يساعد الأمين العام الرئيس والمدير التنفيذي في متابعة وتماسك وتصميم وإدارة وتنظيم المجموعة.

ب. الأهداف الرئيسية لسوناطراك:

- البحث والاستكشاف والتنقيب عن الآبار البترولية.
- نقل المحروقات
- استغلال الموارد البشرية
- تميع الغاز الطبيعي، و معالجة وتقييم المحروقات
- تلبية الطلب الوطني والعالمي
- المبادلات التجارية للمنتجات البترولية
- تنمية و تطوير الثروة النفطية

2. تنظيم مؤسسة سوناطراك:

1.3. منظمة مدعومة برؤية:

يمثل نظام SONATRACH الجديد للهيكل الكلي جزءاً من تطور البيئة الداخلية والخارجية التي تتطلب من الشركة تكييف مخططها التنظيمي وطريقة إدارتها. لمواجهة التحديات ، لا سيما تلك المدرجة في خطته متوسطة الأجل، وهي الزيادة في مستوى الإنتاج والاحتياجات في المنبع واستكمال مشاريع التكرير البترولي والبتروكيماويات في المصب.

يعتبر تكييف المنظمة وتحديث أسلوب إدارة الشركة من بين أولويات الإدارة العامة لتلبية احتياجات السوق الوطنية المتزايدة ودعم موقف سوناطراك في أسواق النفط، والغاز.

2.4. الرئيس المدير العام:

في 20 مارس 2017 ، تم تعيين السيد عبد المؤمن ولد قدور رئيساً تنفيذياً لشركة سوناطراك.

السيد عبد المؤمن ولد قدور يحمل درجة في الهندسة الكيميائية من المدرسة الوطنية للبوليتكنك في الجزائر العاصمة ، وماجستير ودكتوراه في الهندسة الكيميائية من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (MIT) في الولايات المتحدة الأمريكية.

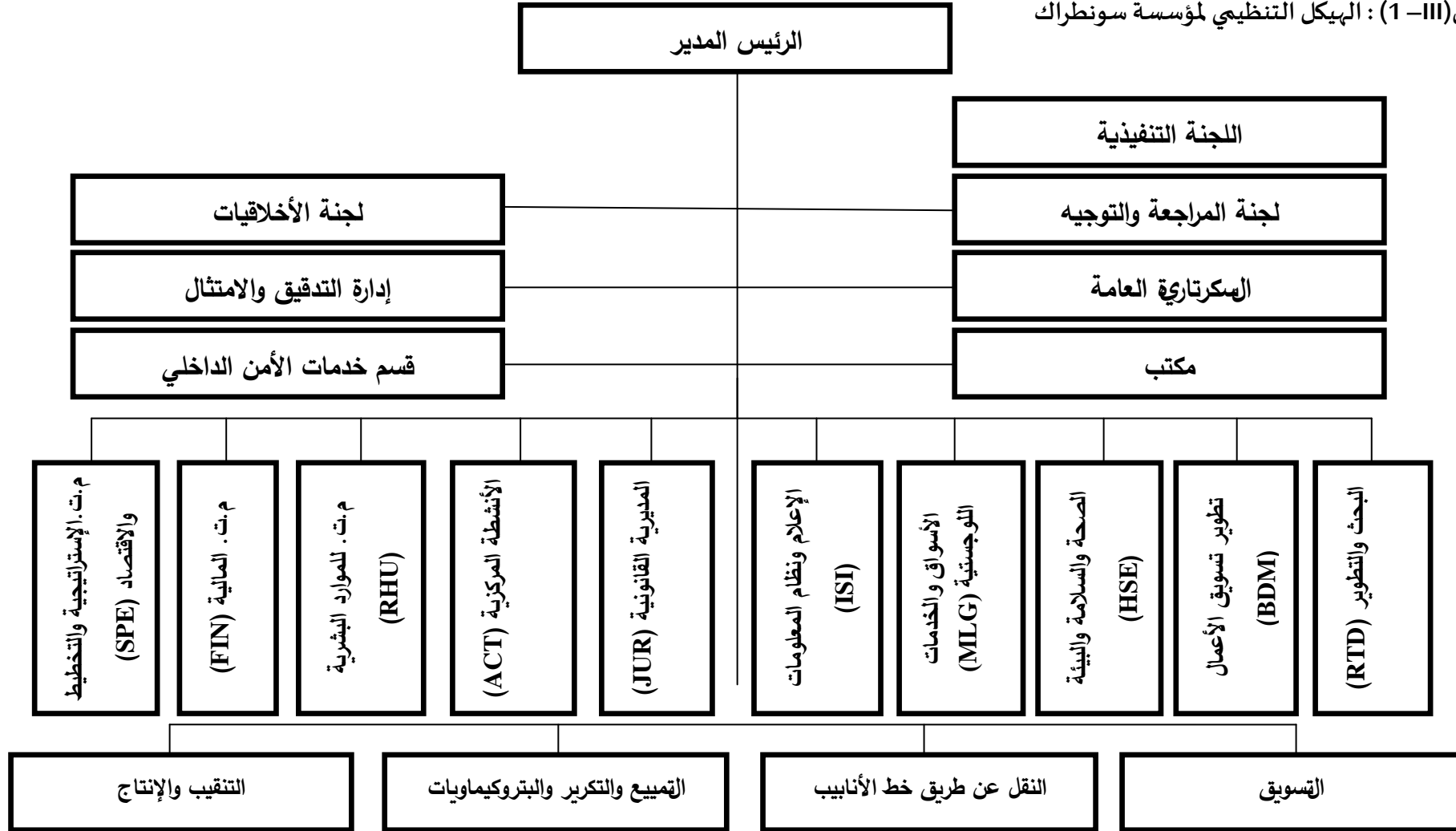
وتركز أطروحة دكتوراه ، التي دافع عنها في عام 1979 ، على "الدراسة الإستراتيجية حول التمديد في صناديق تخزين LNG".

3.4. المخطط التنظيمي للهيكل الكلي:

مبني على:

- المديرية العامة la Direction Générale
- الأنشطة العملية Des Activités Opérationnelles
- الاتجاهات الوظيفية Des Directions Fonctionnelles

الشكل (III-1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونطراك



م.ت: مديرية التنسيق

المطلب الثاني: نشاط التميع والتكرير والبتروكيماويات AVAL وهران:

1. تقديم المؤسسة:

1.1. تعريف:

تعتبر AVAL المصب البترولي لمجمع سوناطراك، حيث تقوم بتطوير وتسخير العوامل الفعالة و المهمة للمركبات الصناعية، تأمين وتميع الغاز الطبيعي، تكرير البترول الصافي و المكثف، إنتاج الغاز الصناعي، إنتاج المواد البتروكيماوية. وهي الإدارة الكبرى بوهران والتابعة للإدارة العامة بالجزائر العاصمة، وهي أهم المركبات الموجودة بمنطقة أرزيو وكذلك المركب الموجود بمدينة سكيكدة بالرغم من أن كل مركب لديه إدارة مصغرة خاصة به.

في 07 فيفري 2017 تم تعيين السيد أحمد فتوح في منصب نائب المدير Vis-Président ، مسؤول عن نشاط LRP التميع ، والتكرير و البتروكيماويات، و حسب القرار رقم DG / 664 الصادر بديسمبر 2017، تم تمديد فترة خدمته.

القاعدة التي تركز عليها سوناطراك لتواجدها من خلال نشاط المصب AVAL تكمن:

- أربع (04) مجمعات من الغاز المميع، ثلاثة منها بأرزيو وواحد بسكيكدة.
- مجمعين (02) من غاز البترول المميع بأرزيو.
- فرعين (02) من استخلاص الهليوم Hélium: واحدة في أرزيو وأخرى بسكيكدة.
- فرعين (02) موجودين من البيتروكيماوية.
- أربع (04) معامل لتكرير البترول الصافي.

المشاريع الجارية:

- قطاع تميع الغاز الطبيعي بسكيكدة بقدرة 4.5 مليون طن.
- قطاع تميع الغاز الطبيعي بأرزيو بقدرة 4.7 مليون طن.

مشاريع قيد التطوير:

تعترم مؤسسة سوناطراك إنجاز ثلاث مصافي جديدة داخل الوطن بكل من :

- سكيكدة
- تيارت
- غرداية.

كما قامت مؤخرا باقتناء مصفاة أوغستا النفطية بجزيرة صقلية الايطالية الخاصة بمجموعة اكسون في شهر ماي 2018 كما ستشتري أيضا ثلاث محطات لتخزين النفط في ايطاليا.

2.1. موقعها:

يقع مقر سوناطراك فرع نشاط المصب بمنطقة حي جمال الدين شرق مدينة وهران وهي تعتبر منطقة الإدارات المركزية (الحي الإداري) حيث يجاورها شركة EPROC وهي تابعة لسوناطراك تختص بنقل المحروقات بواسطة السفن البترولية.

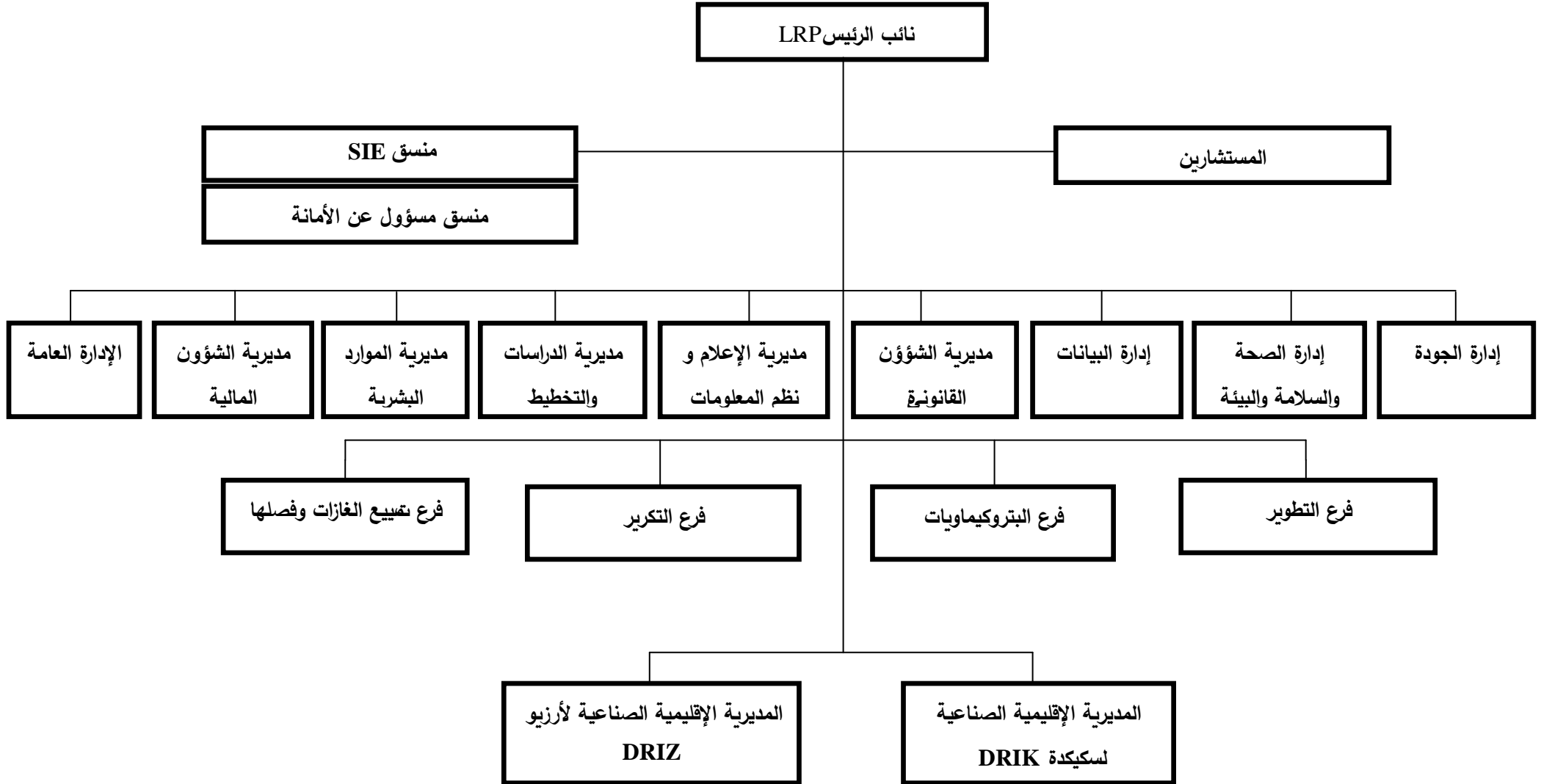
3.2. المهام الأساسية لنشاط التمييع والتكرير والبتروكيماويات (LRP): (ملحق رقم 01)

- تنفيذ سياسة وإستراتيجية SONATRACH
 - إدارة وتشغيل مرافق تسييل الغاز الطبيعي وفصل الغاز.
 - إدارة وتشغيل مرافق التكرير
 - إدارة وتشغيل مرافق البتروكيماويات.
 - إدارة واستغلال المناطق الصناعية في أرزيو وسكيدة.
 - تنفيذ خطة التطوير الخاصة بالنفط والغاز في المصب ، في جهد خاص وفي شراكة.
 - المشاركة في تحقيق أهداف الشركة.
 - تنظيم المعلومات والتقارير.
 - توفير المتابعة اللوجيستية للمركبات التابعة لها.
- 4.2. تنظيم نشاط التمييع والتكرير والبتروكيماويات:

يتم تنظيم نشاط LRP حول أربعة أقسام مدرجة على النحو التالي:

- التمييع وفصل قسم الغاز (LQS).
- فرع الدراسات والتطوير (EDV).
- فرع التكرير (RAFF).
- فرع البتروكيماويات (PEC)

الشكل (III - 2) : الهيكل التنظيمي لنشاط LRP: (ملحق رقم 02)



2. الأقسام المعنية بالدراسة:

1.3. مديرية الدراسات والتخطيط:

وتعتبر من المديريات الرئيسية لنشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات، يتم تنظيم مديرية الدراسات والتخطيط على النحو التالي:

- قسم التخطيط
 - قسم إدارة مراقبة وتحليل العمليات
 - قسم الدراسات الاقتصادية
 - قسم النمذجة
 - قسم الإجراءات والنظم
 - قسم التنظيم.
- 2.2. مهام مديرية الدراسات والتخطيط:

لدى مديرية الدراسات والتخطيط المهام التالية:

- المساهمة في تطوير سياسات وإستراتيجيات الشركة من حيث: الإستراتيجية والتخطيط والنظم.
- تقديم المساعدة إلى هياكل التمييز والتكرير والبتروكيماويات في مجال الإستراتيجية والتخطيط والدراسات الإستراتيجية والدراسات الاقتصادية.
- إجراء دراسات مستقبلية لأسواق النفط والغاز الخاصة بشركة AVAL بالتعاون مع الهياكل ذات الصلة في أقسام التمييز والتكرير والبتروكيماويات.
- التطوير ، بالتعاون مع هياكل نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات ، لتقارير تنفيذ الخطط.
- تعريف وتنفيذ الآليات و / أو الأدوات المفاهيمية لقياس الأداء بما يتماشى مع إستراتيجية المنظمة وأهداف نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات.
- إطلاق أي دراسة تنظيمية داخل هياكل نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات وتوصيات محاور التطوير.
- تنسيق عمليات الاستعراض التنظيمي وتطوير الأدوات التنظيمية: القرارات ، ووصف الوظائف ، وتفويض السلطة ، والمواثيق المسؤولة ، والرسوم البيانية لتنظيم قائمة الوظائف ، وما إلى ذلك ، نيابة عن الأقسام ، والإدارات الصناعية الإقليمية و الاتجاه الوظيفي لنشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات.
- إشراف على تطوير وتحديث وتنفيذ أدلة المنظمة نيابة عن الأقسام الصناعية الإقليمية والأقسام الوظيفية لنشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات.
- المساهمة ، نيابة عن نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات ، في تطوير سياسات التقييس لإجراءات العمليات وتحديث أنظمة التشغيل والإدارة.

- المساعدة والمشورة لشعب وهياكل نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات في مجال خبرته.
- تنظيم المعلومات والتقارير.

3.2. موظفي مديرية الدراسات والتخطيط:

يوضح الجدول الموالي عدد الموظفين المطلوب لإنجاز مهام مديرية الدراسات والتخطيط:

الجدول (III - 1) : موظفي مديرية الدراسات والتخطيط: (ملحق رقم 03)

مجموع	سكرتار	إطار	إطار تنفيذي	
45	7	31	7	مديرية الدراسات والتخطيط:
2	1	-	1	الإدارة
6	1	4	1	قسم التخطيط
8	1	6	1	قسم إدارة مراقبة وتحليل العمليات
7	1	5	1	قسم الدراسات الاقتصادية
6	1	4	1	قسم النمذجة
8	1	6	1	قسم الإجراءات والنظم
8	1	6	1	قسم التنظيم.

المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة .

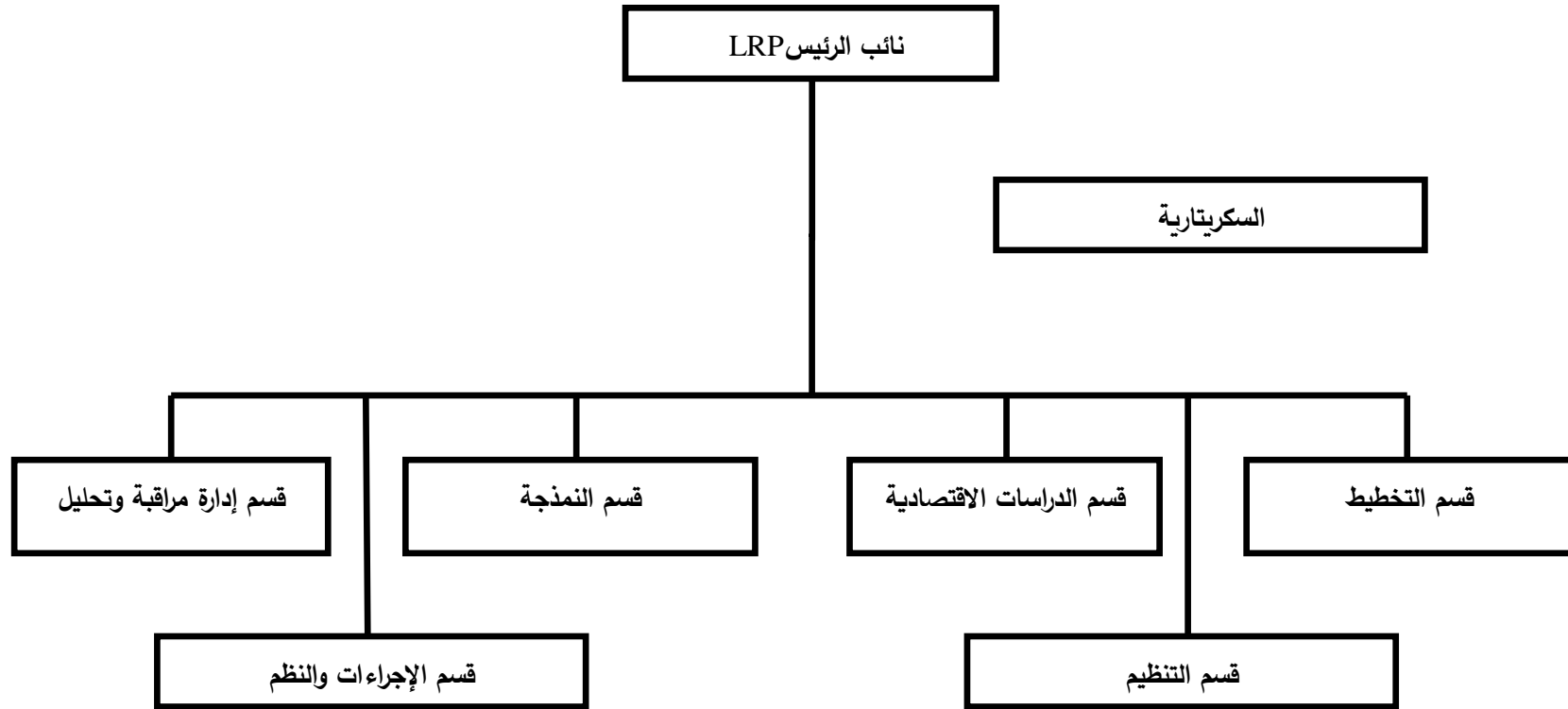
4.2. قسم التخطيط :

قسم التخطيط لديه المهام التالية:

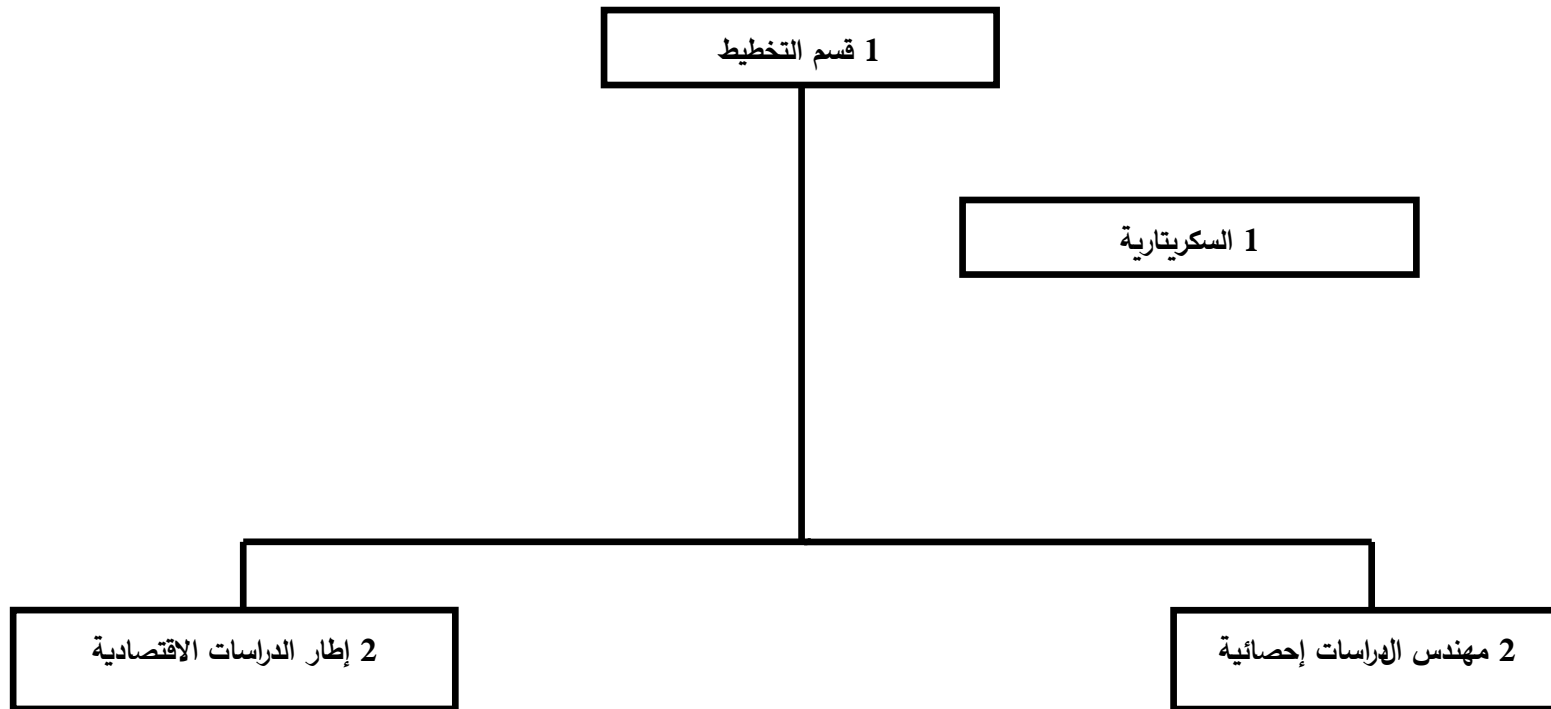
- تنفيذ عملية التخطيط واستغلالها بالتعاون مع الهياكل ذات الصلة بنشاط و التمييز والتكرير والبتروكيماويات.
- تطوير وتنفيذ ومراقبة تبني هياكل نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات للتوجيه الإطاري المتعلق بإعداد الخطط السنوية ومتوسطة الأجل.
- التنسيق مع هياكل نشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات وإدارة العمليات لإعداد خطط سنوية ومتوسطة الأجل لجميع العمليات وأنشطة التطوير.
- توحيد وتحليل مدى اتساق خطط سنوية ومتوسطة الأجل لنشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات من حيث الإنتاج (التدفقات) والاستثمارات.
- توحيد ومتابعة تنفيذ الخطط سنوية ومتوسطة الأجل لنشاط التمييز والتكرير والبتروكيماويات.
- تحليل الفجوات لاستعراضات الأداء للخطط السنوية والمتعددة السنوات
- تعريف مؤشرات الأداء والإجراءات التصحيحية المناسبة كجزء من تنفيذ الخطط السنوية.

- المساهمة في تحقيق الدراسات الإستراتيجية لتثمين الموارد في الهيدروكربونات السائلة والغازية ومشتقاتها وتطوير نشاط التمييع والتكرير والبتروكيماويات
- المشاركة في دراسات الفرص والنضج لمشاريع نشاط التمييع والتكرير والبتروكيماويات
- تنظيم المعلومات والتقارير.

الشكل (III - 3) : الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات والتخطيط: (ملحق رقم 04)



الشكل (III - 4) : الهيكل التنظيمي لقسم التخطيط: (ملحق رقم 05)



المبحث الثاني: اليقظة الإستراتيجية في سوناطراك

تمهيد:

عند قيام الباحث بإجراء تريض ميداني بهدف إثراء بحثه و الوقوف على واقع الموضوع الذي تم طرحه في الميدان، فإن ذلك يتطلب منه اعتماد منهج علمي والذي بدوره يتطلب الاستعانة بجملة من الأدوات و الوسائل المناسبة، التي تسمح للباحث بالوصول إلى البيانات اللازمة.

و في موضوع بحثنا هذا سوف نستعمل أداتين لجمع البيانات ، حيث سيتم الاعتماد على المقابلة مع بعض المسؤولين بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بشكل أساسي كوسيلة لجمع البيانات ، و تدعيمها بالملاحظة من أجل إعطاء تحليل كاف لمختلف جوانب موضوع الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة والأدوات المعتمدة في إجرائها:

1. منهجية الدراسة:

نظرا لاختلاف المناهج العلمية المتبعة من قبل الباحثين والتي تتماشى بطبيعة الحال مع نوعية المواضيع المطروحة للدراسة، وجب علينا اختيار منهج يتلائم وطبيعة الموضوع وكذا الوقت الذي خصص لهذه الدراسة، ومن هذا المنطلق اعتمدنا في دراستنا على المنهجين الوصفي والتحليلي.

حيث قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي في عملية جمع المعلومات والحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما المنهج التحليلي فقمنا بالاستعانة به في عملية تحليل هذه المعلومات واستخلاص النتائج التي من الممكن أن تدعم هذا البحث، ولكن ونظرا لضيق الوقت واتساع الموضوع ومحدودية المعلومات المحصل عليها لم نقم بتطبيق أدوات التحليل الكمي، بل اكتفينا باستخدام أداتين هما الملاحظة والمقابلة والقيام بتفسير نتائجهما مباشرة.

2. الأدوات المعتمدة في إجراء الدراسة:

أ. الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أقدم الوسائل المستخدمة في جمع المعلومات وعلى هذا الأساس استخدمنا طريقة الملاحظة في هذه الدراسة مرفقة بالمقابلة وكذا بصفة منفردة، فمن خلال الملاحظة يمكن للباحث أن يسجل كل ما يثير اهتمامه وكل ما من شأنه إثراء موضوع الدراسة بدون استخدام قائمة أسئلة. وقد اعتمدنا هذه الأداة حتى نقوم بجس نبض العاملين بالمؤسسة محل الدراسة ومدى وعيهم وإدراكهم لموضوع اليقظة الإستراتيجية، وهذا من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة خلال فترة الدراسة والقيام بالمعاينة وتسجيل بعض الملاحظات لاعتمادها لاحقا في تحليل نتائج المقابلة، حيث كان للملاحظة دور فعال في الإجابة على بعض الأسئلة الغامضة حول المؤسسة.

ب. المقابلة: وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة حيث تكشف آراء و اتجاهات و مشاعر و دوافع الأشخاص نحو موضوع ما. و بالاعتماد على هذه الأداة يستطيع الباحث استخدام مهاراته الشخصية وقدراته الذاتية للتأكد من صحة المعلومات التي تحصل عليها سابقا أو لمعرفة تفاصيل و تفسيرات لظواهر وحقائق معينة.

وفي هذا الإطار قمنا بإجراء مقابلة شخصية مع رئيس قسم التخطيط التابع لمديرية التخطيط والدراسات وكذا بعض الإطارات في هذا القسم.

عينة المقابلة:

المجتمع الأصلي المتعلق بالمقابلة تناول مجموعة من الإطارات موزعين على عدة أقسام إدارية بالمؤسسة. وتشمل هذه العينة 08 أفراد ذوي كفاءة عالية في المؤسسة محل الدراسة، وهذا بهدف الكشف عن واقع الظاهرة المدروسة، وهم يتوزعون كما يلي:

- 01 رئيس قسم التخطيط
- 01 رئيس قسم اليقظة التكنولوجية و التقرير
- 01 رئيس قسم الدراسات الاقتصادية
- 01 رئيس قسم التنظيم
- 01 إطار تابع لقسم التخطيط
- 01 مهندس تابع لقسم التخطيط
- 01 استشاري معلومات
- 01 عون إداري بقسم التنظيم

وفي ما يلي توضيح لبرنامج المقابلات التي أجريت في إطار الدراسة:

➤ المقابلات التي أجريت مع السيد رئيس قسم التخطيط:

- بتاريخ: 2018/03/28 ، من الساعة : 10:00 إلى غاية الساعة: 10:30

ومن الساعة: 14:10 إلى غاية الساعة: 15:00

- بتاريخ: 2018/04/03، من الساعة : 10:00 إلى غاية الساعة: 11:00
- بتاريخ: 2018/04/23، من الساعة : 14:10 إلى غاية الساعة: 15:15
- بتاريخ: 2018/04/24، من الساعة : 11:10 إلى غاية الساعة: 12:00
- بتاريخ :

➤ مقابلة أجريت مع رئيس قسم اليقظة التكنولوجية و التقرير

- بتاريخ: 2018/04/29، من الساعة : 12:00 إلى غاية الساعة: 14:10

➤ مقابلة أجريت مع رئيس قسم الدراسات الاقتصادية

- بتاريخ: 2018/04/24، من الساعة : 14:20 إلى غاية الساعة: 15:10

➤ مقابلة أجريت مع إطار تابع لقسم التخطيط:

- بتاريخ: 2018/04/16، من الساعة : 10:00 إلى غاية الساعة: 11:00

➤ مقابلة أجريت مع إطار تابع لقسم التخطيط:

- بتاريخ: 2018/04/01، من الساعة: 10:00 إلى غاية الساعة: 12:00
- بتاريخ: 2018/04/08، من الساعة: 13:30 إلى غاية الساعة: 15:00
- بتاريخ: 2018/04/15، من الساعة: 11:00 إلى غاية الساعة: 12:00
- بتاريخ: 2018/04/22، من الساعة: 10:00 إلى غاية الساعة: 10:20

➤ مقابلة أجريت مع مهندس تابع لقسم التخطيط:

- بتاريخ: 2018/04/23، من الساعة: 10:10 إلى غاية الساعة: 10:45

➤ مقابلة أجريت مع استشاري معلومات:

- بتاريخ: 2018/04/08، من الساعة: 11:00 إلى غاية الساعة: 12:00

➤ مقابلة أجريت مع عون إداري بقسم التنظيم:

- بتاريخ: 2018/03/28، من الساعة: 08:30 إلى غاية الساعة: 09:30
- بتاريخ: 2018/04/03، من الساعة: 09:00 إلى غاية الساعة: 09:45
- بتاريخ: 2018/04/08، من الساعة: 09:30 إلى غاية الساعة: 10:30
- بتاريخ: 2018/04/15، من الساعة: 09:00 إلى غاية الساعة: 09:40
- بتاريخ: 2018/04/16، من الساعة: 09:00 إلى غاية الساعة: 10:00

وقمنا بتقسيم المقابلة إلى ثلاث محاور أساسية هي كالتالي (ملحق دليل المقابلة)

- المحور الأول: ويتعلق بنظم المعلومات الإستراتيجية، وكل ما يتعلق بسيرورة هذه النظم.
- المحور الثاني: ويتعلق بنظام اليقظة الإستراتيجية و واقعه في المؤسسة محل الدراسة.
- المحور الثالث: يتعلق بالرؤية المستقبلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: عرض الدراسة

1. استعراض نتائج المقابلة:

كما ذكرنا سبقا قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاث محاور أساسية، الأول يتعلق بنظم المعلومات الإستراتيجية، أما الثاني فيتعلق باليقظة الإستراتيجية، و الثالث يتعلق بالرؤية المستقبلية للمؤسسة، و قد تمت الدراسة كما يلي:

أ. المحور الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية

وقد قمنا بطرح تسع أسئلة (09) سؤال وهي كالاتي:

الجدول (III - 2): ملخص أسئلة وأجوبة المحور الأول:

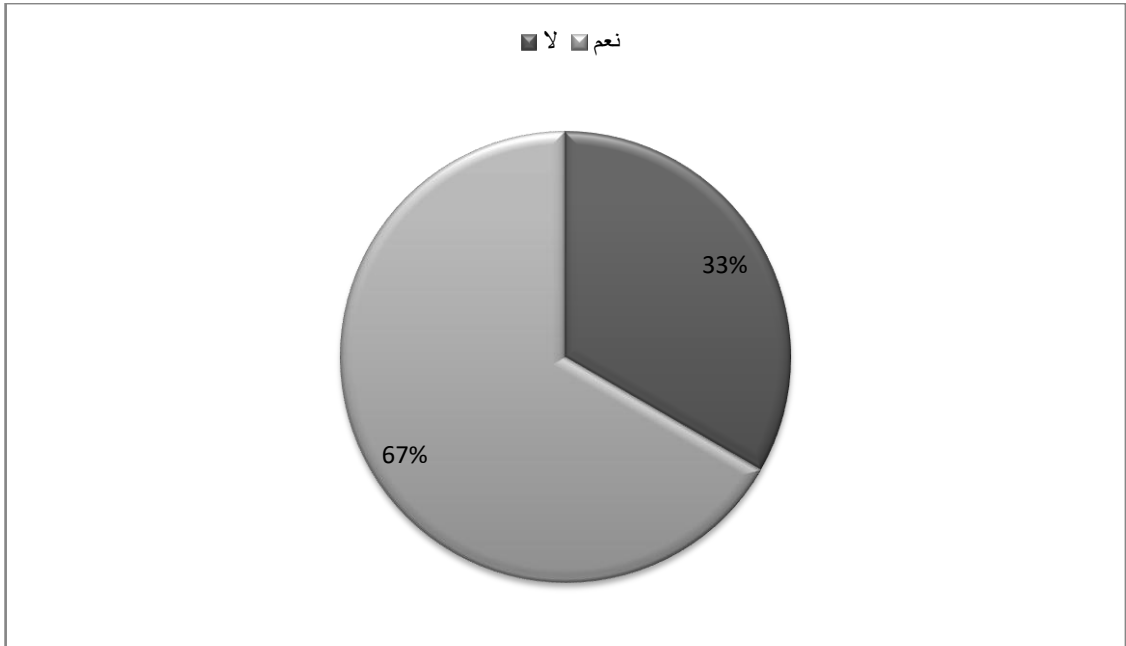
رقم السؤال	موضوع السؤال باختصار	الإجابة
01	هل يوجد مصلحة أو مديرية خاصة بنظم المعلومات؟	نعم
02	هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات؟	نعم
03	هل لدى المؤسسة مصادر البيانات خاصة بها وتستعين بها لسد حاجتها من المعلومات؟	نعم
04	هل تقوم المؤسسة بتخزين المعلومات التي تحصل عليها؟	نعم
05	هل يتم تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات على مستوى مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات؟	لا
06	هل هناك أنظمة حديثة تستعمل للقيام بهذه العملية؟	لا
07	هل يستخدم ناتج نظام المعلومات هذا في عملية اتخاذ القرار؟	نعم
08	هل هناك صعوبات تواجه الموظفين في استخدام نظم المعلومات في المؤسسة؟	لا
09	هل هناك كفاءات أو مؤهلات معينة المطلوبة للالتحاق بهذا العمل؟	نعم

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإجابات السابقة

كما قمنا بترجمة الإجابات المحصل عليها إلى نسب مئوية على شكل دائرة بالاستعانة بنظام الإكسيل

Excel، مثلما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل (III - 5): تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها في المحور الأول



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإجابات السابقة ووبالاستعانة بنظام الإكسال Excel

ب. المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية:

وقد قمنا بطرح عشرة (10) أسئلة وهي كالآتي:

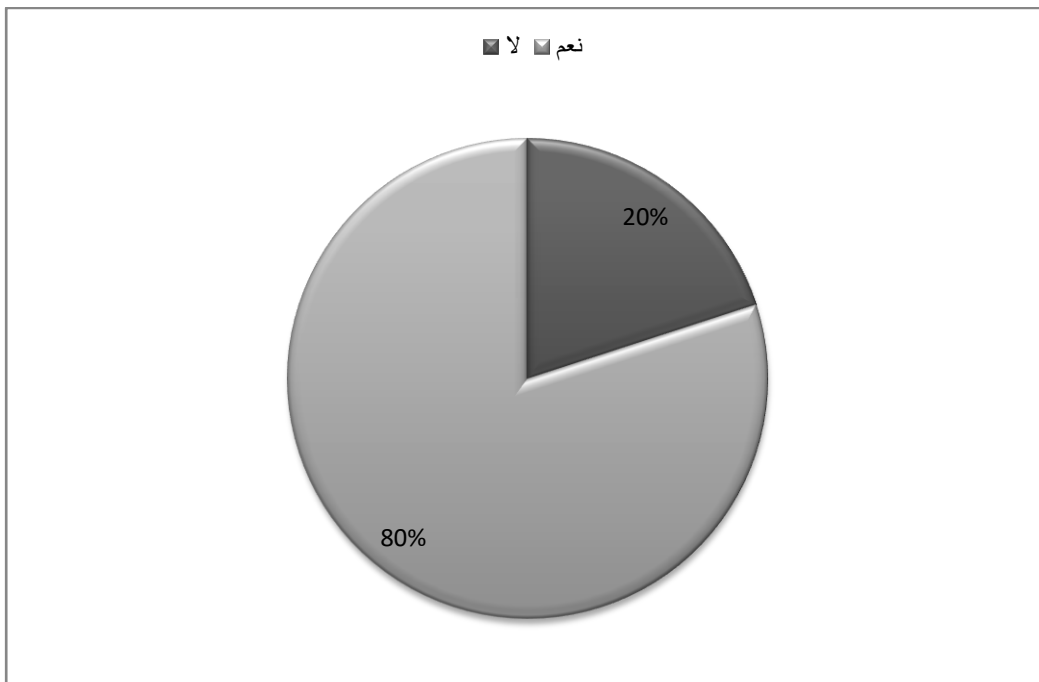
الجدول (III - 3): ملخص أسئلة وأجوبة المحور الثاني:

رقم السؤال	السؤال باختصار	الإجابة
01	هل تقوم المؤسسة بتتبع التطورات الحاصلة في مجال عملها بصفة خاصة و ما يحدث في العالم بصفة عامة؟	نعم
02	هل سبق وسمعتم بمصطلح اليقظة الإستراتيجية؟	نعم
03	وهل هناك توعية بوجود هذا النظام؟	نعم
04	هل تتوفر المؤسسة على خلية لليقظة الإستراتيجية؟ وهل لديها قسم خاص بها؟	نعم
05	هل تم تحديد أهم المراحل التي تمر بها معلومة اليقظة وفقا لنموذج معين؟	نعم
06	هل يتم الاستعانة بشبكة الانترنت؟ و ما موقع استخدامها كأداة مساعدة في الحصول على معلومة اليقظة؟	نعم

07	هل تتمتع معلومات شبكة الانترنت بالمهذاقية ؟ وكيف يتم التأكد منها؟	لا
08	هل هناك كفاءات وفق شروط معينة مطلوبة لتفعيل هذا النوع من اليقظة؟	نعم
09	هل يوجد من يشرف على هؤلاء الفاعلين؟	نعم
10	هل توجد إمكانيات تم تخصيصها للاستعانة بها للتفعيل نظام اليقظة؟	لا، ليس بعد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإجابات السابقة

الشكل (III - 6): تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها في المحور الثاني



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الإجابات السابقة ووبالاستعانة بنظام الإكسال Excel

ت. المحور الثالث: يتعلق بالرؤية المستقبلية.

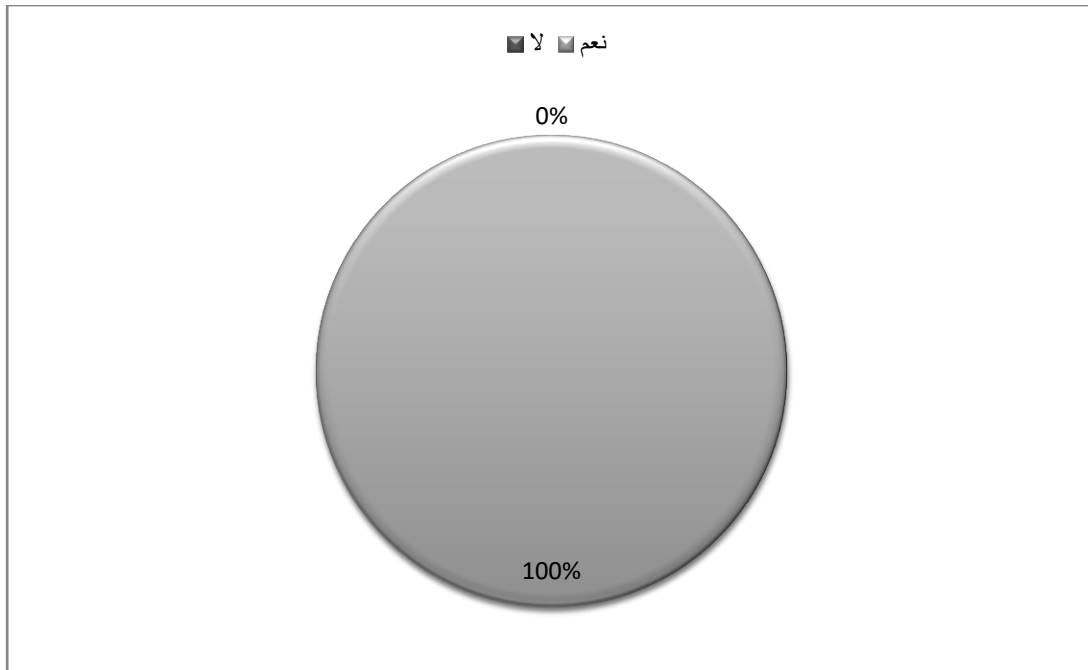
الجدول (III - 4): ملخص أسئلة وأجوبة المحور الثالث:

رقم السؤال	السؤال باختصار	الإجابة
01	هل لدى مؤسستكم رؤية إستراتيجية حالية؟	نعم
02	هل أحدث تبني نظام اليقظة تغييرا في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمجمع بصفة عامة؟	نعم
03	هل لدى مؤسستكم تطلعات مستقبلية؟	نعم

04	هل تم تحديد أهداف ورؤية استراتيجية جديدة للمنظمة ككل على ضوء مشروع 2030 ؟	نعم
05	هل استعانت المؤسسة ب نظام اليقظة الإستراتيجية عند تكوين استراتيجيتها المستقبلية ؟	نعم
06	هل يعد العنصر البشري من أولويات مشروع 2030 الطامح لتغيير ملامح سوناطراك وتوجهاتها المستقبلية؟	نعم
07	هل لدى المؤسسة آفاق مستقبلية؟ إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل باختصار؟	نعم

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الإجابات السابقة

الشكل (III - 7): تمثيل نسب الإجابات المحصل عليها في المحور الثالث



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الإجابات السابقة

2. تحليل الإجابات المحصل عليها:

سوف نقوم بتحليل النتائج المتوصل إليها من الأسئلة التي تم طرحها اعتمادا على الملاحظة من جهة و تفصيل بعض الإجابات من طرف عينة الدراسة والمقابلة من جهة أخرى.

أ. المحور الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية:

1. هل يوجد مصلحة أو مديرية خاصة بنظم المعلومات؟

نعم يوجد، وهي مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات: **Informatique et Système d'information**: هي إحدى المديريات الأساسية لنشاط المصعب ، و مديرية ذات أهمية نظرا لما توفره من معلومات قيمة إضافة إلى خصائص تطبيق مخطط الإعلام الآلي الذي يسيرها، وهي تتكون من 5 دوائر، وهي:

• دائرة تطوير قاعدة البيانات **Département Développement Base de Données**

• دائرة ربط الشبكات وأمن الإعلام الآلي **Département Réseaux Interface et Sécurité**

• دائرة الاتصالات السلكية **Département Télécommunications**

• دائرة الإعلام الآلي **Département Informatique**:

• دائرة التوثيق والأرشيف **Département Documentation et archives**

وتقوم مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات بالمهام التالية:

➤ في مجال نظم المعلومات:

• ضمان تنفيذ السياسات والاستراتيجيات المحددة على مستوى المؤسسة فيما يتعلق بالقواعد والمعايير ، ونظم المعلومات ، وتقنيات المعلومات ...

• المساهمة في تعريف نظام معلومات المؤسسة وسياسات واستراتيجيات تكنولوجيا المعلومات ، وتنفيذها على مستوى المصعب ...

• إدارة مجموعة تسيير المكتبة العلمية وإجراء التحليلات المتعلقة بالوثائق

• تنظيم المعلومات والإبلاغ في مجال تكنولوجيا المعلومات، ونظام المعلومات، والاتصالات السلكية واللاسلكية

➤ في مجال الإعلام:

• تحديد الشبكة الإعلامية

• صيانة شبكة الإعلام الآلي

• اقتناء أجهزة الإعلام الآلي

• صياغة برمجة برامج الإعلام الآلي

• تحديث وصيانة شبكة الهاتف الداخلي

2. هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات؟

بالطبع، وهي : قسم تطوير قاعدة البيانات **Département Développement Base de Données**

وهو تابع لمديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات:

وتتكون هذه القاعدة هي الأخرى من 5 مجموعات:

- المجموعة الخاصة بالصيانة GMAO: تختص في تطوير برامج تسيير وحدة الصيانة على مستوى كل الدوائر.
- المجموعة الخاصة بتسيير المالية GFAO: تختص في ميدان المالية المتعلقة بالمحاسبة العامة، الخزينة، ومتابعة جميع توظيفاتها وهي مختصة أيضا في استحداث برامج الإعلام الآلي والخاصة بتسيير الميزانية على مستوى فرع المصعب.
- المجموعة الخاصة بتسيير الموارد البشرية GSAO: تسيير الموارد البشرية و تلعب دور مهم في توفير موارد بشرية مؤهلة تمكنها من المساعدة على معالجة المعلومات.
- المجموعة الخاصة بتسيير الإنتاج GPAO: تهتم بمتابعة إنتاج المؤسسة باستخدام نظام SISPRO.
- المجموعة الخاصة بالتسيير -GLAO logistique-: وتختص بتسيير كل ما يتعلق ب الفنادق، المخازن، والنقل.

بالإضافة إلى مجموعة أخرى ضمن قسم الإعلام الآلي Département Informatique والتي تتكون من مجموعتين هما:

- المجموعة الخاصة بالحوامل التقنية Support technique: ويساعد في حل المشاكل التقنية وتوفير المستلزمات الخاصة بالإعلام الآلي للمكاتب.
 - المجموعة الخاصة بإدارة قواعد المعطيات Administrateur de Base de Données: تقوم بإدارة التطبيقات المستعملة في قاعدة البيانات (ORACLE)، إضافة إلى حماية ووقاية المعطيات.
3. هل لدى المؤسسة مصادر البيانات خاصة بها وتستعين بها لسد حاجتها من المعلومات؟ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أهمها؟

نعم بالتأكيد، تعتمد شركة سوناطراك بصفة عامة ونشاط المصعب بصفة خاصة على شبكة معلومات كبيرة و جد غنية ودقيقة تماشى و المكانة التي تحتلها هذه المؤسسة الكبيرة في الاقتصاد الوطني وفي نفس الوقت تتميز بالخصوصية والسرية نظرا لحساسية مكانتها، وسوف نلخص بعض أهم مصادر البيانات والمعلومات التي يعتمد عليها نشاط المصعب والتي تم الحصول عليها في الجدول الموالي :

الجدول (III - 5) : بعض مصادر بيانات ومعلومات نشاط المصعب

المصادر الخارجية	المصادر الداخلية
ويتم الحصول على بيانات ومعلومات أولية من مصادر خارجية مختلفة على شكل طلبات من مؤسسات، البنوك التي تتعامل معها المؤسسة ومختلف الإدارات ويكون أيضا بواسطة تقارير خاصة ومعلومات عن الموردين والزبائن والمنافسين إضافة إلى المؤتمرات، كما يتم الحصول على المعلومات الخارجية أيضا	يتم الحصول على هذا النوع من البيانات عن طريق شبكة اتصال داخلية خاصة تعتمد عليها المؤسسة في نقل بياناتها ومعلوماتها بمنتهى السرية والخصوصية، حيث يتم على مستوى نشاط المصعب تجميع البيانات من المديرية الإقليمية الصناعية لسكيكدة DRIK و كذا المديرية الإقليمية الصناعية لأرزبو DRIZ في شكل

<p>والمترتبة بمختلف مستجدات القطاع عن طريق مجلات ومواقع الكترونية خاصة تشترك فيها المؤسسة ، و القائمة التالية لمصادر المعلومات ليست شاملة ويمكن تكميلها حسب التوافر والاحتياجات:</p> <ul style="list-style-type: none"> - الوكالة الدولية للطاقة (IEA) ؛ - BP مراجعة (British Petroleum) الإحصائية؛ - مجالات متخصصة. - Flash info (L'essentiel de l'actualité pétrolière) - Petro chemical news (international) - Mees - Africaine énergie - Petro stratégie - opec.org ... - 	<p>تقارير مفصلة ليتم تحويلها لاحقا إلى جداول ملخصة بهدف معالجتها، بالإضافة إلى معلومات وبيانات خاصة بجميع الهياكل التابعة لها سواء كانت وظيفية أو عملية وذلك وفق بروتوكول معين خاص بمتطلبات كل قسم (مثلا قسم المالية يكون بشكل قوائم مالية، ...)</p>
--	---

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الإجابات المحصل عليها في المقابلة.

إضافة إلى اشتراك شركة سوناطراك ككل في عدة مواقع مثل:

● الاشتراك في رويترز: Abonnement à la compagnie Reuters:

تقدم الخدمة الصحفية معلومات ، معظمها مالية ، في شكل نصوص ورسوم بيانية وصور. تقدم الخدمة المالية حلولاً تكنولوجية وتطبيقات كمبيوتر تسمح بتدفق ومعالجة البيانات المالية في الوقت الفعلي.

● الاشتراك في شركة CEDROM-Sni:

يوفر CEDROM-SNI المحتوى المعلوماتي من مصادر معلومات موثوقة وذات الصلة: الصحف والمطبوعات التجارية، وقواعد البيانات (السير الذاتية وملف الشركة)، التلفزيون و نصوص البث الإذاعي.

● موقع Europresse.com

يهدف إلى منح عملائه فرصة أفضل للوصول إلى خدمة الوثائق ، التي تتألف من وثائق المعلومات وخبراء الهقطة الإستراتيجية من أجل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة في الوقت المناسب.

يتم اختيار مصادر المعلومات المتوفرة على موقع Europresse.com ، وفقاً لوجودتها ومدى ملاءمتها ، مع عناوين صحفية رئيسية جديدة:

- أكثر من 100 عنوان صحفي فرنسي وأوروبي وعالمي بالنص الكامل ؛
 - أكثر من 700 مصدر في شكل ملخصات بيليوغرافية ؛
 - ما يصل إلى 21 سنة من المحفوظات ؛
 - أكثر من 12 مليون عنصر يمكن الوصول إليها بنقرة واحدة ، 24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع.
4. هل تقوم المؤسسة بتسيير وتخزين المعلومات التي تحصلت عليها؟
- نعم، فنظراً للكم الهائل من المعلومات التي تسري داخل نظام المؤسسة لابد من تنظيم مسار هذه المعلومات من البداية إلى النهاية، حيث يتم تبويب و تصنيف المعلومات لدى وصولها إلى قواعد البيانات، ليتم إرسالها مباشرة إلى الأقسام والمديريات المعنية حيث تتم باقي مسارها، وتعود في نهاية المطاف ليتم حفظها و تخزينها في أرشيف القسم المعني بها، كما يتم الاستعانة أيضا بأرشيف مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات حيث تضم هي الأخرى قسم التوثيق والأرشيف **Département Documentation et archives**

والتي تتألف من (04) مجموعات:

- المجموعة الخاصة بالإعلام الآلي **Informatique**: تقوم برقمنة الوثائق وإتاحتها للمستعملين عند الحاجة.
 - المجموعة الخاصة بالمكتبة **Centre Documentation**: وتقوم بإتاحة الكتب المتواجدة لدى المكتبة الداخلية إضافة إلى مساحة خاصة بالانترنت.
 - المجموعة الخاصة بيقظة وتحليل الوثائق **Analyse et veille Documentaire**: وتقوم بتطوير سياسية نظام تسيير الوثائق، تحليل الاختيارات التي تكون تحت طلبات المستعملين، ومعالجة المعلومة استعمال التقنيات الوثائقية.
 - المجموعة الخاصة بالأرشيف **Archive**: تقوم بتطوير سياسية نظام الأرشيف، وإعداد طرق التسيير الملائمة لنشاط المصب والمركبات التابعة له.
5. هل يتم تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات على مستوى مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات؟ ومن المسؤول عن القيام بهذه العملية؟

لا، لا يتم تحليل ومعالجة المعلومات على مستوى مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات، بل تتم عملية تحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها في كل إدارة على حدا، فمثلا البيانات المتعلقة بقسم الدراسات والتخطيط يتم معالجتها في قسم التخطيط ويقوم بذلك مجموعة من الإطارات المؤهلين حيث يتم تجميعها وتصنيفها في جداول ملخصة للبيانات تدعى بلوحة القيادة (Tableau de bord) ، والتي تكون في شكل جداول شهرية أو سنوية ...، ليتم فيما بعد تحليل نتائجها و مقارنتها بالنتائج المتوقعة سابقا، وإعطاء تفسيرات منطقية لأي خلل أو انحراف قد أثر على تلك النتائج سواء بشكل إيجابي أو سلبي، وكذا باقي

المديريات والأقسام فإنها تتبع نفس المنهجية ، حيث توجه إليها المعلومات الخاصة بها و يقوم العاملين بتلك المديريات والأقسام بتحليلها ومعالجتها كل حسب وظيفته.

6. هل هناك أنظمة حديثة تستعمل للقيام بهذه العملية؟ وما هو النظام المستخدم في ذلك على مستوى المؤسسة؟

لا ، حاليا لا توجد أنظمة حديثة يعتمد عليها للقيام بهذه العملية بل تتم وفق نظام معلوماتي بسيط وغير معقد، ويقوم بهذه العملية إدارات مؤهلة و مهندسين مختصين في مثل هذه الأعمال.

ولكن وكما صرح السيد المدير العام لمجمع سوناطراك فإن المؤسسة ككل ستبنى أنظمة معلوماتية حديثة، وكذا أنظمة جديدة للإعلام و الاتصال قصد السماح باتخاذ القرارات في الوقت المناسب، وهذا في إطار إستراتيجية آفاق 2030 الرامية إلى عصرنه عمل مؤسسة سوناطراك، وقد سجل "تقدما معتبرا" بحيث تم اختيار أنظمة المعلوماتية التي يتم وضعها و ستظهر النتائج الأولى مع نهاية السنة. وهذا بالفعل ما يتم تداوله في نشاط المصعب حيث لاحظنا أنه هناك سريان لهذه العملية كما تم الشروع في تغيير وتحديث أجهزة الاتصال.

7. إلى أين توجه هذه المعلومات؟ أي هل يستخدم ناتج نظام المعلومات هذا في عملية اتخاذ القرار؟

نعم، فبطبيعة الحال توجه هذه المعلومات إلى رؤساء الأقسام ثم إلى نائب المدير على مستوى نشاط المصعب ليتم إرسالها إلى الإدارة العليا بالعاصمة، وهناك يتم استغلالها في عملية اتخاذ القرار.

وبهذا تكون المعلومات قد قامت بنصف دورة حياتها، لتيم لاحقا متابعة عملية التنفيذ من أجل القيام بالتغذية العكسية والتصحيح إن لزم الأمر.

8. هل هناك صعوبات تواجه الموظفين في استخدام نظم المعلومات في المؤسسة؟

لا، في ظل النظام المعلوماتي المعمول به حاليا في المنظمة فإنه لا توجد صعوبات تواجه الموظفين أثناء عملهم ، حيث تتصف طبيعة أعمالهم في الغالب بالروتين.

9. هل هناك كفاءات أو مؤهلات معينة المطلوبة للالتحاق بهذا العمل؟

نعم ، فلتأدية هذه الوظيفة تشترط المؤسسة مؤهلات علمية وأكاديمية عالية من مهندسين و خريجي جامعات ومعاهد عليا ذوي كفاءة عالية خاصة بكل وظيفة على حدا، إضافة إلى دراية كافية بأنظمة الإعلام الآلي وكيفية التعامل بها، كما تقوم المؤسسة بتسطير دورات تدريبية في حالة إدخال أنظمة جديدة وذلك حتى تتماشى مع مستجدات عالم المال و الأعمال.

ب. المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية:

وقد قمنا بطرح عشر (10) أسئلة وهي كالآتي:

1. هل تقوم المؤسسة بتتبع التطورات الحاصلة في مجال عملها بصفة خاصة وما يحدث في العالم بصفة عامة؟

نعم، بطبيعة الحال تقوم مؤسسة سوناطراك ككل و كذا نشاط المصنوع أيضا بتتبع مختلف التطورات الحاصلة في العالم ، سواء كانت في مجال عملها أو مختلف المجالات الأخرى سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية ... وكل ما من شأنه أن يؤثر على المؤسسة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2. هل سبق وسمعتم بمصطلح اليقظة الإستراتيجية؟

طبعاً، فمؤسسة سوناطراك مهتمة بكل ما هو جديد وما هو من شأنه تحسين عملها و مواكبتها لنظيراتها في العالم، فالوضع الحساس للمؤسسة سوناطراك يفرض عليها الاهتمام بكل ما هو حديث خاصة في مجال المعلومة سواء كان ذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ونظام اليقظة من بين اهتمامات المؤسسة.

3. وهل هناك توعية بوجود هذا النظام؟

نعم، حالياً يقوم نشاط المصنوع ببناء خلية يقظة جديدة وهذا ما استوجب عليه القيام بعملية توعية بهدف تنظيم نشاط هذه الخلية وتفعيلها لاحقاً. أم على مستوى المؤسسة الأم فهم على دراية تامة بأهمية نظام اليقظة الإستراتيجية و أساسياتها.

4. هل تتوفر المؤسسة على خلية لليقظة الإستراتيجية؟ وهل لديها قسم خاص بها؟

نعم، يتوفر نشاط المصنوع حالياً على خليتي يقظة وهي خاصة باليقظة الوثائقية و تتواجد على مستوى مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات وبالضبط في قسم التوثيق والأرشيف كما ذكرت سابقاً، وتهتم بتطوير كل ما يتعلق بسياسية نظام تسيير الوثائق، تحليل الاختيارات التي تكون تحت طلبات المستعملين، ومعالجة المعلومة استعمال التقنيات الوثائقية.

كما تم استحداث مؤخرًا نوع آخر لليقظة مستوى نشاط المصنوع ألا وهو اليقظة التكنولوجية ، والتي تعتبر حديثة نسبيًا بالنسبة لنشاط المصنوع حيث تم تخصيص قسم خاص بها يدعى قسم اليقظة التكنولوجية والتقرير ، Département de la veille stratégique et reporting وهي تندرج تحت خانة إدارة الجودة أو مديرية الجودة، ويضم حالياً ستة (06) أفراد بما فيهم رئيس القسم والذي يعد من أكفئ المهندسين وذوي الخبرة في مجال التكنولوجيا، و يهتم هذا القسم المستحدث بمتابعة ورصد كل ما هو جديد ومستحدث في مجال التكنولوجيا المستخدمة سواء على مستوى المناطق الصناعية وكل ما يتعلق بوسائل العمل والإنتاج و كذا على مستوى الإدارات وكل ما يتعلق بتكنولوجيات الاتصال و الإعلام و التطبيقات اللازمة لتسهيل أداء العمل وكذا تفعيل الانترنت أكثر و الاستفادة منها. فاليقظة التكنولوجية كانت فيما سبق مجرد مهمة تقوم بها مخلف فروع و أقسام نشاط المصنوع، لتنفرد فيما بعد بقسم خاص بها يعزز من أهميتها.

ولكن حالياً لم يتم تفعيل نشاط هذا القسم إلى حد الآن ولا حتى تحديد عدد الفاعلين فيه بصفة نهائية، فهو لا يزال في مرحلة الدراسة والتخطيط لتنظيم خلية اليقظة حتى تحقق الهدف من وجودها وتكون ذات قيمة وفائدة في الحاضر وحتى مستقبلاً و يمكن الرجوع إليها و الاستناد عليها في أي وقت، فقد تم تحديد مهامه بطريقة مبدئية فقط، ويقوم رئيس القسم حالياً بإجراء دراسات ومقارنات خاصة وبصفة شخصية حتى يقوم بهيكله هذه الخلية، كما سيقوم بإجراء ندوات من أجل تسليط الضوء على هذا

الموضوع وتوضيح أبعاده الإستراتيجية و نتائجها المستقبلية، كما سيقوم بطرح إشكالية توفير الوسائل الضرورية سواء البشرية أو المالية أو المادية للقيام بتطبيق هذا النظام وتحديد أهم المراحل التي سيمر بها وكذا أهم التفاصيل اللازمة لبناء نظام يقظة تكنولوجية فعال يوازي المعمول به في كبرى المؤسسات المشابهة عالميا.

أما سابقا فقد كان نشاط المصعب يمتلك نظام يقظة إستراتيجية (ملحق رقم 06) خاص به، حيث كانت مديرية الدراسات والتخطيط تدعى سابقا مديرية التخطيط والإستراتيجية، ليتم فيما بعد سحب الإستراتيجية ورفعها إلى قمة المؤسسة أي إلى الإدارة العليا بالعاصمة. و في تلك المرحلة كان نشاط المصعب يقدم تقارير شهرية حول اليقظة الإستراتيجية تحضر على مستوى قسم الدراسات الاقتصادية، ومن بين نتائج التي أسفر عليها تبني نظام اليقظة سابقا مشروع كاميزيا بالبيرة. (ملحق رقم 08/07)

وحاليا لا يزال قسم الدراسات الاقتصادية بالاستعانة بقسم النمذجة الحاليين التابعين لمديرية الدراسات والتخطيط يمارس جزء من عملية اليقظة الإستراتيجية ولكن بطريقة غير مباشرة، حيث يقوم هذا القسم على إجراء المسح البيئي وتوفير المعلومات اللازمة عن محيط نشاط المصعب سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، وكذا يقوم بإجراء مقارنة معيارية أو ما يسمى بالبانشارك بهدف تحسين الأداء، و دراسة فرص الاستثمار ومخاطره ليتم مناقشتها في جلسة تحكيم أولية تتم على مستوى إدارة نشاط المصعب، ليتم تقديم نتائجها إلى جهات أعلى في الإدارة العليا بالعاصمة، ولكن هذه العملية تتطلب وقت كبير وهذا وما قد يضيع على المؤسسة اغتنام فرص ذات أهمية خاصة في مجال الاستثمار.

5. هل تم تحديد أهم المراحل التي تمر بها معلومة اليقظة وفقا لنموذج معين؟

نعم، من خلال الدراسة التي يقوم بها رئيس قسم اليقظة التكنولوجية والتقارير فإنه يسعى لتحديد أهم المراحل اللازمة لتطبيق نظام اليقظة وذلك بما يتوافق وتخصص فروع النشاط وكذا الفروع الإقليمية و المديرية التابعة لنشاط المصعب.

حاليا لم يتم تفعيل نظام اليقظة، ولكن في إطار الدراسة التي يقوم بها رئيس قسم اليقظة التكنولوجية فإن النموذج الذي سوف يقوم بطرحه عند استعراض العمل البحثي الذي هو بصدد القيام به مبني على نظرية (Lesca 2003) والتي تضم المراحل التالية: استهداف، تتبع، اختيار، ذاكرة، بعث، توزيع، وتحريك. كما يعتمد أيضا في بحثه على دراسات François JAKOBIAK, L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE, La comprendre, L'implanter, L'utiliser, 2004.

فتحديد الحاجة إلى المعلومة هنا يتطلب تحديد نوع وطبيعة المهام التي يقوم عليها نشاط المصعب (التكرير، التمييع والبتروكيماويات) بالإضافة إلى تحديد متطلبات العمل الخاص بكل مستوى تنظيمي، وبهذا استهداف نوع المعلومة المطلوبة بدقة، ثم يتم فيما بعد تحديد مسار سير المعلومة من أسفل الهرم التنظيمي إلى أعلاه، وهذه المراحل هي الآن تحت الدراسة ليتم عرضها لاحقا على لجنة مختصة ثم إدخالها مرحلة التجربة واعتمادها فيما بعد إذا حققت نتائج مرضية. وفيما يلي سوف نعرض كيفية سيرورة نظام اليقظة الوثائقية:

● تحديد احتياجات المعلومات:

على مستوى إدارة نشاط المصعب ، فإن المديرين التنفيذيين هم الذين يقدمون طلباتهم للحصول على المعلومات إلى رئيس الهقظة الوثائقية.

• اختيار المعلومات (الاستهداف):

الاستعلام عبارة عن كلمة رئيسية أو مجموعة من الكلمات الرئيسية التي يمكن أن تكون أساسية (كلمة رئيسية عامة ، غالبًا ما تكون وحدها ، وتولد الكثير من الحركة ، مثل النفط والغاز ومؤشرات سوق البورصة ... الخ) أو ثانوية (الاستعلام المرتبط الأساسي مع واحد أو أكثر من الكلمات الرئيسية الأخرى على سبيل المثال: British Petroleum ... إلخ).

في الواقع ، يجعل البحث من الممكن تحديد صورة للإجابة التي يريد المرء الحصول عليها. ومن هنا الحاجة إلى اختيار الكلمات الأساسية لإرجاع الإجابات المطلوبة. لذلك من المهم للغاية قضاء الوقت بعناية في اختيار هذه الكلمات الرئيسية.

• جمع المعلومات وتحليلها:

تجمع قاعدة بيانات يوروبريس Europresse مقالات اقتصادية ومالية من مصادر صحفية أو مواقع إلكترونية مختلفة ، وبعد ذلك ترسل المعلومات المطلوبة إلى مدير مركز المعلومات والتحليل الوثائقي ، الذي يحيلها بدوره إلى المسؤولين المعنيين. يتم تحديد هذه البيانات وفقًا للاستعلامات المحددة.

• نشر نتائج البحث:

تتكون هذه الخطوة الأخيرة من نقل المعلومات الموجودة بطريقة تلقائية إلى مقدمي طلبات البحث.

كما يستفيد كل من الموظفين القدامى و الموظفين الجدد وكذا المترجمين من الكتب المتوفرة والمجلات و بعض الدراسات وتقارير التريص السابقة كمصدر للمعلومات.

6. هل يتم الاستعانة بشبكة الانترنت؟ و ما موقع استخدامها كأداة مساعدة في الحصول على معلومة اليقظة؟

نعم ، شبكة الانترنت أصبحت من الضروريات في أي مؤسسة ، حيث يتم الاستعانة بها في بعض الأمور المتعلقة بالاطلاع على مستجدات العالم ، بالإضافة إلى بعض المواقع الرسمية للمؤسسة ، وكذا معرفة معلومات عامة عن عملائها والمتعاملين معها كما تتيح الاتصال بالمتعاملين وبعض المواقع ذات الصلة بعمل المؤسسة كما توفر المعلومات عن طريق الاشتراكات الخاصة بالمؤسسة مع بعض المجلات الالكترونية ومواقع البحوث وغيرها ...

7. هل تتمتع معلومات شبكة الانترنت بالهداقية ؟ وكيف يتم التأكد منها؟

لا، لا يعتمد على شبكة الانترنت كمصدر وثيق للمعلومات بل كوسيلة مساعدة فقط، حيث يتم التأكد دائما من صحة المعلومات المحصل عليها عن طريق شبكة الانترنت من خلال الاعتماد على مصادر أكثر رسمية ومصداقية.

8. هل هناك كفاءات وفق شروط معينة مطلوبة لتفعيل هذا النوع من اليقظة؟

نعم بطبيعة الحال ، لابد من وضع شروط سيتم تحديدها لاحقا تبعا للدراسة القائمة حاليا على مشروع بناء خلية يقظة تكنولوجية يحدد من خلالها مستويات القائمين بهذه العملية و مؤهلاتهم ، كما أنه لا يتم الاستغناء عن باقي موظفي المؤسسة و في مختلف المستويات الإدارية وهياكل المؤسسة، حيث أن طبيعة اليقظة تفرض تعاون جميع الأفراد الفاعلين في المؤسسة.

9. هل يوجد من يشرف على هؤلاء الفاعلين؟

نعم، تتم هذه عملية تحت إشراف رئيس قسم رئيس قسم اليقظة التكنولوجية والتقرير.

10. هل توجد إمكانيات تم تخصيصها للاستعانة بها لتفعيل نظام اليقظة؟

لا، لم يتم تحديدها بعد في الوقت الراهن (في مرحلة الدراسة) لا فيما يخص الإمكانيات المادية و لا البشرية ولا المالية بل هي لحد الآن عبارة عن مشروع يتم دراسته و العمل على تحديد مستلزمات القيام به.
ث. المحور الثالث: الرؤية الإستراتيجية وتطلعات المؤسسة المستقبلية:

وقمنا بطرح سبع (07) أسئلة وهي كالتالي:

1. هل لدى مؤسستكم رؤية إستراتيجية حالية؟

نعم بالتأكيد، فمؤسسة سوناطراك من المؤسسات العملاقة التي لابد لها أن تمتلك رؤيتها الخاصة بها ، حيث كانت تتمحور حول تثبيت سقف الإنتاج والحفاظ على ارتفاع الأسعار و توازنها ، أما الرؤية الإستراتيجية لنشاط المصب فتتمثل في " ننتج منتجات قابلة للتسويق عالميا ."

2. هل أحدث تبني نظام اليقظة تغيرا في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمجمع بكامله بصفة عامة؟ كيف؟ (إيجابي أو سلبي) .

نعم، لولا أهمية هذا النظام لما تم طرحه ومحاولة تطبيقه، فحسب دراسات قام بها مدير قسم اليقظة التكنولوجية والتقرير على مستوى نشاط المصب فإن أكثر من 48% من المؤسسات التي تبنت نظام لليقظة بمختلف أنواعها لم تكن راضية عن النتائج الأولية التي حققها هذا النظام لتتغير نظرتهم إليه بمرور الوقت حيث أثبتت الدراسات اللاحقة كم النتائج الإيجابية التي حققها فيم ا بعد، وهذا ما يسعى رئيس القسم لتوضيح ه.

3. بما أن اليقظة تطمح دائما إلى تصور وبناء مستقبل المنظمات، فهل لدى مؤسستكم تصور للمستقبل؟

نعم، بطبيعة الحال فمستقبل نشاط المصب مرهون بمستقبل مؤسسة سوناطراك ككل، وفي هذا الإطار يمكن التطرق إلى مشروع 2030 الذي تعمل عليه المؤسسة حاليا، حيث صرح الرئيس المدير السيد ولد قدور، على هامش الأسبوع الدولي حول البترول بلندن، بأنه يمكن القول أنه في بلد مثل الجزائر حيث مبيعات البترول محددة على مستوى سوق غير مستقرة فإن إستراتيجية المؤسسة تهدف إلى تطوير القطاع

الغازي و فرع البتروكيمياء أكثر. و المجمع متواجد حاليا بكل من النيجر و ليبيا و هناك اتصالات مع العراق التي تأمل في تواجده أيضا.

كما أسفرت دراسات اليقظة على مشروع شراء مصفاة "أوغوستا" بإيطاليا و التي يعوّل عليها في إنتاج الوقود الذي تضطر الجزائر إلى استيراده لسدّ الحاجيات، بأن المصفاة ستكون أكبر ثاني مصفاة تمتلكها «سوناطراك»، والأولى من حيث درجة التعقيد تمكن من تحقيق تغطية ذاتية لاستهلاك الوقود لمدة 3 أيام، هل تم تحديد أهداف ورؤية إستراتيجية جديدة للمنظمة ككل على ضوء المشروع 2030؟ (ملحق رقم 09)

نعم، فالقيام بتبني مشروع مبني على تنبؤات و إشارات مستقبلية يتطلب تحديد أهداف إستراتيجية جديدة وتطوير أخرى كانت موجودة وكذا فيما يخص الرؤية، وذلك بما يتلاءم و الإستراتيجية الجديدة، كما صرح بذلك السيد المدير العام حيث قال في ذات المؤتمر السابق : "نريد أن نطور الإستراتيجية بحلول عام 2030 لنعرف إلى أين نريد أن نذهب، هل سنحول نشاط الغاز والنفط ، وماذا بخصوص استغلال الطاقة الشمسية أو أنشطة أخرى؟ فمن خلال هذا المشروع سنحدد الرؤية ونطور الأهداف"¹. وأوضح أنه من بين أهداف الهي حددها مجمع سوناطراك : رفع صادراته الخاصة بالغاز الطبيعي لاسيما نحو آسيا قصد تأمين حصته في سوق تتميز بالمنافسة. في هذا السياق، أشار السيد ولد قدور إلى أن دخول حقول غازية جديدة في الاستغلال خلال سنة 2018 سيرفع القدرات الإنتاجية للشركة الوطنية. وقد بلغت صادرات الشركة السنة الماضية 54 مليار متر مكعب من الغاز الطبيعي نحو أوروبا فيما تراهن على تجاوز 57 مليار متر مكعب سنة 2018 .

وعلى أساس هذه الأهداف، حدد الوسائل اللازمة للتنفيذ لتوجيهها إلى عام 2030. من ناحية أخرى ، أعلن مدير المجموعة أن سوناطراك سوف تغير طريقة عملها. كم حدد الأهداف المتعلقة بكل نشاطات المجمع بحيث:

- يتعلق الهدف الأول بنشاط الاستكشاف والإنتاج ويعتمد على مضاعفة الحجم السنوي للاكتشاف بهدف بلوغ 6 آبار/سنويا في إطار التطوير و 4 آبار في وضع الاستكشاف . كما يتعلق الأمر كذلك بتعزيز الرقابة على مخططات وتكاليف المشاريع الكبرى لتدارك العجز المقدر ب 3 مليار دولار إضافة إلى رفع حجم الأداء إلى 2 مليون طن معادل بترول سنويا في الحقول الموجودة.
- أما الهدف الثاني فيتمثل في الموارد الجديدة عن طريق تحضير الانتقال الطاقوي عن طريق تشميس منشآت سوناطراك من أجل اقتصاد 3ر1 جيغا واط.
- و الهدف الثالث والمتمثل في المرحلة النهائية والتسويق، فهو أن الإستراتيجية الجديدة في مجملها تهدف إلى إعادة توجيهه 50% من تسويق الغاز إلى أسواق جديدة و ترمي كذلك إلى تعزيز قدرات التكرير (مصفاة حاسي مسعود 3 ، و تحويل سكيكدة (ووضع صناعة بتروكيمياوية حقيقية).

¹ جريدة المجاهد ، بالتصرف، 19 سبتمبر 2017، وأدرج في الموقع يوم الثلاثاء ، 19 سبتمبر ، 2017 10:26:34، ص 02، 03.

https://www.sonatrach.com/images/pdfs/augmentation_des_expositions_de_gaz_journal_el_Moudjahid.pdf Consulté le: 02/04/2018

- أما فيما يتعلق بالشق الدولي فإن هدف الإستراتيجية الجديدة ستسمح بالوصول إلى احتياطات جديدة وتصدير المهارات وكذا اكتساب القدرة على التكرير بالخارج والتطوير في الشراكة. في هذا السياق، يشير المدير إلى أن الشعار الذي تطبقه سوناطراك حاليًا هو الذي يقود التغيير. إذن يجب على الجميع العمل على تغيير سلوك المؤسسة بصفة عامة، وذلك من خلال العمل على زرع ثقافة تنظيمية جديدة تتماشى والأوضاع الجديدة للمؤسسة. و سيكون لهذا التحويل تأثير معتبر وسيولد أكثر من 60 مليار دولار من العائدات الإضافية منها 50 في المائة ستساهم في الثروة الوطنية و50 في المائة ستستثمر في الاحتياطات وقدرات الإنتاج ومستخدمي المجمع من خلال التكوين وتطوير الخبرات . و من جهة أخرى، سيتم إطلاق حوالي ثلاثون مبادرة تحويل موزعة إلى ثلاث فئات كبيرة. وتتعلق بمخططات العمل الاستراتيجية وبأداء وتحويل تنظيم مسار سوناطراك.
5. هل استعانت المؤسسة بنظام اليقظة الإستراتيجية عند تكوين استراتيجيتها المستقبلية؟
نعم، فاليقظة الإستراتيجية تعد أحد الأساليب المعتمدة من طرف مؤسسة سوناطراك ك في دراسة و تحليل إشارات المستقبل، كما أن مشروع 2030 سيساعد في تطوير إستراتيجية سوناطراك للسنوات الخمس عشرة (15) المقبلة بحلول عام 2030، وهو في حد ذاته برهان على دراسات و أبحاث قامت بها المؤسسة الأم معتمدة فيها على مختلف أنظمة المعلومات بما فيها نظام اليقظة الإستراتيجية، أكد الرئيس المدير العام لسوناطراك أن إستراتيجية تطوير سوناطراك لآفاق 2030 هي الآن في مرحلة النضج ووفقا له ، فإن سوناطراك ستقوم بتطوير تفاصيل هذه الإستراتيجية المتوسطة والطويلة الأجل ، وسيتم الكشف عن محتواها بمجرد الانتهاء من هذا المشروع. و من جانب آخر، أكد السيد ولد قدور مجددا بأن سوناطراك تتطلع ضمن إستراتيجيتها الجديدة إلى تدعيم نشاطاتها على الصعيد الدولي ، كما أشار إلى أن سوناطراك متواجدة في عدة بلدان مضيفا أن البلد الأكثر مردودية بالنسبة لنا حاليا هو البيرو، لاسيما الحقل الغازي البيرو في كاميرون.
6. هل يعد العنصر البشري من أولويات مشروع 2030 الطامح لتغيير ملامح سوناطراك ك وتوجهاتها المستقبلية؟
نعم بالتأكيد، فهذه الرؤية المستقبلية لا يمكن أن تبرز للوجود دون عنصر بشري فعال ، وعليه لا بد من الاهتمام بالعنصر البشري وإخراج طاقاته و استثمار ذكائه. ووفقا له ، فإن هذا الاتجاه الجديد في إدارة الموارد البشرية بدأ بالفعل يؤتي ثماره ، من خلال ، جملة من الأمور التقنية التي طورها مؤخرا المهندسون الشباب من سوناطراك من خلال التركيب الإضافي لاستعادة كمية كبيرة من الغاز المشتعل ، كما يعتمزم مجمع سوناطراك توظيف 12 ألف عامل في مختلف التخصصات خلال الخطة الخماسية الحالية.
7. هل لدى المؤسسة رؤية مستقبلية؟ إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟
نعم ، وتتمثل في مشروع 2030 في حد ذاته. و يعتبر نشاط المصب أحد أهم الفروع التابعة لمجمع سوناطراك لذا فإن تطوراتها هي في حد ذاتها جزء لا يتجزأ من تطورات المجمع ككل، وفيما يلي بعض تفاصيل مشروع إستراتيجية 2030¹ الخاص بمؤسسة سوناطراك التي تم نشرها بصفة حصرية حول

موضوع التغييرات الجذرية التي تقوم بها إدارة شركة سوناطراك و التي وصفها الكثير من المختصين بالثورة الحقيقية على مستوى شركة سوناطراك، و مثلما اشرفنا له في إجابات سابقة، الهدف من هذه التغييرات هو جعل شركة سوناطراك من بين كبرى الشركات العالمية.

هذه الإصلاحات و التغييرات الهيكلية تندرج ضمن مشروع سوناطراك 2030 ، بحيث تشير هذه الوثائق الحصرية التي تم نشرها على موقع ألجيري بارت إلى أن إدارة شركة سوناطراك وضعت إستراتيجية تضم العديد من الأهداف الواجب تحقيقها قبل سنة 2030.

فشركة سوناطراك تسعى إلى تطوير فروع إنتاجية في مجال الصناعة البتروكيماوية بمختلف أشكالها و كذلك نشاط تكرير البترول و تمييع الغاز ، و تهدف أيضا شركة سوناطراك إلى استغلال الغاز الصخري إذ أن شركة سوناطراك تهدف إلى رفع صادراتها من الغاز بنسبة 50 بالمائة.

مع العلم أن هذه المشاريع التي تسعى شركة سوناطراك إلى تحقيقها من المفروض أن تؤدي إلى تحقيق مداخيل تصل إلى 64 مليار دولار ما بين سنة 2018 و 2030.

مع الإشارة أن مشروع سوناطراك 2030 تم إعداده بمساعدة مكثبي الأمريكين للمحاماة [BCG](#) و [McKinsey](#) ، وهو ثمرة أكثر من 200 جلسة عمل بمشاركة أكثر من 50 خبيرا و 1.000 متعاون مع مؤسسة سوناطراك ، وهذا ما قد يؤهلها لأن تكون ضمن الخمس شركات بترولية الأولى في العالم.

3. استخلاص النتائج النهائية:

أ. المحور الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية:

في ما يخص المحور الأول والمتعلق بنظم المعلومات ومن خلال نتائج المقابلة المحصل عليها وأيضا بالاستعانة بالملاحظة الميدانية توصلنا إلى أن مؤسسة سوناطراك نشاط المصب تمتلك نظام معلوماتي خاص بها مكتمل ومتكامل، و يعتمد عليه في كافة هياكل المؤسسة، حيث لا يمكن الاستغناء عنه، ويتميز بالخصائص التالية:

- نظام شامل، ومتواجد بشكل مباشر في كافة هياكل المؤسسة.
- وجود مديرية مختصة ألا وهي مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات
- يستوفي كل المراحل التي من المفترض أن تمر بها المعلومة، حيث يتم جمع المعلومات و فرزها حسب التخصصات ثم توزيعها على مختلف المديرية والأقسام ليقوموا بعملية تحليلها و معالجتها، ليتم إرسالها في شكل تقارير إلى الإدارة العليا هذه الأخيرة التي تتطلع عليها وتستخدمها في عملية اتخاذ القرارات، لتعود المعلومة الناتجة في شكل قرار يتم الوقوف على عملية تنفيذه ومتابعته في إطار ما يسمى بالتغذية العكسية.
- يتميز أيضا بخصوصية وسرية كبيرة في ما يخص المعلومات ذات الطابع الحساس، أي أنه يوجد أمن معلومات النظام.
- يتميز بوفرة كبيرة للمعلومات المتعلقة بعمل المؤسسة ككل.

- وجود إطارات ومهندسين ذوي كفاءة .
 - توفر المؤسسة على مختلف معدات الاتصال والإعلام الآلي وكذا شبكة الانترنت المشفرة.
 - وجود فرق صيانة للمعدات متاحة في كل وقت.
- ولكن كل ذلك لا يمنع من وجود بعض النقائص في نظام المعلومات الحالي والتي سيتم تداركها إذ طبق النظام الجديد، ومن بين هذه النقائص:

- عدم السرعة: حيث أن نظام المعلومات الحالي بطيء و يستغرق وقت كبير في القيام بوظائفه، فدورة حياة المعلومة طويلة نوعا ما نظرا إلى قدم النظام المستخدم وعدم مواكبته لأنظمة الحديثة المعمول بها عالميا مقارنة بالمكانة الهامة التي تمتلكها مؤسسة سوناطراك، وهذا ما قد يضيع على المؤسسة اغتنام فرص قد يكون من شأنها تحسين أداء المؤسسة، وتسعى المؤسسة حاليا إلى تجنب هذا التأخر ومعالجة الوضع من خلال تبني النظام المعلوماتي الجديد الذي صرح به الرئيس المدير العام للمجمع والذي لا يزال في طور التجربة، الشيء الذي لاحظنا ه خلال فترة التريص حيث يجري حاليا تجديد لوسائل الإعلام الآلي والاتصال كما تم توظيف خريجي جامعات ومعاهد جدد في إطار سياسة التوظيف الأخيرة التي قامت بها المؤسسة، وهم حاليا في فترة التجربة و التأهيل.
 - التأخر في اتخاذ القرار، أي التأخر في الحصول على مخرجات هذا النظام.
 - عدم توفير الاتصال المباشر والآني مع الإدارة العليا، حيث يتسم بدرجة رسمية ومركزية كبيرتين، وصول المعلومة يتطلب المرور بالتدرج الهرمي للسلطة.
 - ظهور بعض الأعطاب والعيوب في الأجهزة الإعلامية المستعملة حاليا والتي تم الشروع في استبدالها وهذا ما لاحظناه أثناء فترة التريص.
- ب. المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية:

فيما يخص المحور المتعلق باليقظة الإستراتيجية فقد استنتجنا أن:

نظام اليقظة الإستراتيجية ليس بالجديد على المؤسسة محل الدراسة رغم أنه وفي بداية التريص وعند طرح الموضوع على بعض الموظفين العاديين والتقنيين لاحظنا بعض الاستغراب عند ذكر مصطلح اليقظة، ولكن الإدارة على دراية كافية بمعناها وخاصة رؤساء أقسام كل من : الدراسات و التخطيط ، والدراسات الاقتصادية، واليقظة التكنولوجية و كذا قسم الإعلام ونظم المعلومات وكذا قسم التنظيم، والإطارات والمهندسين. ومن أهم ما توصلنا إليه من إيجابيات خلال الدراسة ما يلي:

- إمتلاك المؤسسة الأم لنظام يقظة إستراتيجية رسمي يعمل بفعالية عالية ويعتمد عليه بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار، وله قسم خاص به.
- وجود نظام لليقظة الإستراتيجية رسمي بالمؤسسة محل الدراسة في مرحلة سابقة
- وجود يقظة إستراتيجية غير مباشرة لكن لا تستوفي جميع المراحل في الوقت الحالي.

- وجود نظام لليقظة الوثائقية مستوفي جميع المراحل وساري التطبيق حاليا في المؤسسة محل الدراسة، ومن مزايا هذا النظام:
 - الوصول إلى التاريخ؛
 - يقظة آلية (مبرمجة)
 - تسهيل البحث عن المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

ولكن تحوي عملية اليقظة الوثائقية على بعض الانتقادات منها:

- معلومات خام: يجب أن يبحث عن المزيد ويتوسع فيها؛
- معلومات غير موثوقة (مقالات صحفية)؛
- تعطيل القادة في اتخاذ القرارات السريعة.
- استحداث نظام لليقظة التكنولوجية نظرا لضرورته وهو في مرحلة الدراسة حاليا.
- تخصيص قسم كامل يختص بالقيام بعملية اليقظة التكنولوجية مما يدل على أهميته.
- وجود مكانة لشبكة الانترنت والمقارنة المعيارية كأداتين من أدوات اليقظة.
- عمل المؤسسة على زرع خلايا يقظة تكنولوجية في جميع هياكل المنظمة ذات الصلة.
- محاولة المؤسسة نشر مفهوم اليقظة على كافة مستويات التنظيم.

بينما ذلك لا يمنع من وجود نوع من:

- عدم الفهم الجيد لمصطلح اليقظة الإستراتيجية من طرف بعض الموظفين.
 - غياب العمل الجماعي في مشروع اليقظة التكنولوجية الذي تم طرحه مؤخرا.
 - عدم تخصيص الإمكانيات اللازمة لبناء خلية اليقظة التكنولوجية الرئيسية وكذا الخلايا المصغرة التي سوف تتبع لها على مستوى فروع المؤسسة.
 - غياب التنسيق بين قسم اليقظة الإستراتيجية وكذا اليقظة التكنولوجية بالمؤسسة الأم وقسم اليقظة التكنولوجية المستحدثة في نشاط المصب
 - هدر للوقت وهذا يتعارض مع مبادئ اليقظة.
 - بطؤ في عملية الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم و الإدارة .
 - بطؤ فيما يخص اتخاذ القرار .
 - تضييع فرص قد تكون بالقيمة بالنسبة للمؤسسة ككل.
- ت. المحور الثالث: الرؤية المستقبلية:

فيما يخص المحور المتعلق بالرؤية المستقبلية لمؤسسة سونا طرا ك والتي كما ذكرنا سابقا تمحورت في مشروع 2030 الجاري تنفيذه حاليا، فقد استنتجنا أن:

- أن مؤسسة سوناطراك تمتلك رؤيتها الخاصة والتي تعبر عن إستراتيجيتها الطامحة لبناء توجه جديد للمنظمة في ظل الظروف والمستجدات السريعة في الوقت الراهن.
 - ونشاط المصعب كفرع من المجمع يعمل على تفعيل نفس الرؤية التي يسعى المجمع لتحقيقها.
 - وقد كان لنظام اليقظة دور في بناء هذا التوجه الجديد باعتباره أداة لدراسة المستقبل وتميزه بخاصية الاستباقية، وهذا ما تجسد في مشروع 2030 الذي تعمل عليه المنظمة الآن.
 - يعتبر مشروع 2030 لسوناطراك خلاصة عمل نظام يقظة إستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل وكذا الدولة باعتبار سوناطراك مؤسسة وطنية ملك للدولة، وهو في ذات الوقت يمثل رؤيتها و توجهها المستقبلي.
 - مشروع 2030 هو أضخم مشروع تعمل عليه المؤسسة حاليا وهو في حد ذاته نقلة معتبرة للمؤسسة في مجال الاستثمار الخارجي.
 - اتجاه المؤسسة نحو الاستثمار في الطاقات المتجددة كالطاقة الشمسية والذي سيوفر لها عائدات معتبرة جديدة.
 - استقلالية الجزائر نوعا ما في مجال الوقود نسبيا، أي سيوفر على الجزائر استيراد كميات ضخمة من الوقود من الخارج.
 - تحقيق قفزة نوعية، في مجال توسيع دائرة الاستثمار في الميدان الطاقة.
 - يرفع تصنيف المؤسسة عالميا إلى المرتبة الخامسة في مجال النفط.
- تنفيذ هكذا مشروع يستلزم من المؤسسة امتلاك رؤية معمقة ونظرة ثاقبة في مجال البحث والتنقيب عن النفط وكذا البيتروكيماويات نظرا لصعوبة العملية ، وفي مقدمتها كسب وسائل وأدوات تكنولوجية رفيعة المستوى لمنافسة الشركات النفطية العالمية العملاقة.
- و نجاح سوناطراك في توسيع استثماراتها خارج الوطن ، وتحقيق رؤيتها مرتبط بعدة عوامل أهمها:
- التكنولوجيا المستعملة من قبل المؤسسة: فاللؤسسة لحد الآن لا تزال تستورد التكنولوجيا المستخدم في حفر الآبار من الخارج وتحاول دائما مواكبة التطورات الحاصلة، فالتبعية التكنولوجية تعد عائقا في وجه المؤسسة وهذا ما قد يكبح قدرتها على المنافسة في أسواق الدول الكبرى .
 - الخبراء: عدم توفر المؤسسة على خبراء في مجال البحث والتنقيب، واليد العاملة الكافية لتحقيق مشروعها التوسعي.
 - المنافسة: ظهور عدة قوى منافسة في المجال للولايات المتحدة وتمثل أكبر قوة مصدرة للخام، والبرازيل التي وصل إنتاجها إلى 5 ملايين برميل، وسيتعاظم مركزها في منظمة الأبيك مستقبلا، وتمضي مصر أيضا في اتجاه تطوير نفسها في المجال وكذا الصين واليابان.
 - التحفيز: فقدان المؤسسة لأكثر من 10 آلاف إطار خلال السنوات الأخير في إطار التقاعد المسبق وتوجههم للعمل لدى مؤسسات أخرى خارج الوطن.

- التوظيف: عدم جذب الخبراء والإطارات وذوي الكفاءات الوطنية والعمل على تحسين وضعيتهم الاجتماعية والمالية للحفاظ عليها ، و تركهم لابتزاز الدول الخارجية المتطورة التي تقدم إجراءات لهؤلاء وتجذبهم نحوها والعمل في حقولها بمبالغ خيالية.
- السياسة: غياب الاستقرار السياسي في بعض الدول التي توجه المؤسسة استثمارها نحوها كالعراق مثلا وليبيا .

خاتمة الفصل:

إن امتلاك المنظمات لنظام لليقظة الإستراتيجية يسمح لها باكتساب ميزات تنافسية، فما يوفره هذا النظام من مواكبة للتطورات الحاصلة في بيئة المنظمة و رصد لمختلف التحركات في جميع المجالات يمنحها ثقة عالية في مسألة اتخاذ القرار، ولا يكون هذا العمل ناجحاً دون وجود كفاءات مؤهلة تقوم بعملية الرصد هذه، ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بإجرائها على مستوى مؤسسة سوناطراك نشاط المصنب فإن هذه الأخيرة لا تتوفر على نظام يقظة إستراتيجية على عكس المؤسسة الأم ، بينما تمارس نشاط اليقظة بشكل غير مباشر، وتساهم بتوفير حاجة المجمع من المعلومات الضرورية المتعلقة بنشاط المصنب والفروع التابعة له، وبعض المقارنات المعيارية في إطار محدد، بينما ومن جهة أخرى تمتلك خلية يقظة وثائقية تعتبر كمصدر لتوفير المعلومات التي يحتاجها الموظفون، أي بصيغة أخرى تعتبر كبنك للمعلومات على مستوى نشاط المصنب. وحالياً يتم تفعيل قسم خاص باليقظة التكنولوجية والذي سيمتد بكل مستجدات التكنولوجيا الحديثة في مجال التكرير ، التنقيب والبيتروكيماويات، وهذا كله في ظل الرؤية الجديدة التي تسعى المنظمة إلى تفعيلها من خلال مشروع 2030، الذي اعتمد في تحضيره على استخدام عدة أنظمة حديثة ومن بينها نظام اليقظة الاستراتيجية، والذي سيفتح آفاق جديدة أمام المجمع بصفة عامة و نشاط المصنب بصفة خاصة.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

الخاتمة العامة:

تعتبر المعلومة في العصر الراهن أهم مورد تعتمد عليه المنظمات السائرة في طريق الحداثة نظرا لما تفرضه مستجدات العصر ، لذا وجب عليها السعي للحصول عليها والمزاحمة من أجلها ، و تبني أحسن الأنظمة لمعالجتها وكذا استغلاله بأفضل الطرق ، ولكن الحصول على المعلومة الحالية لم يعد يجدي نفعا بل بات على المنظمة الاستباق من أجل الحصول على المعلومة التي تخدم حاضر المنظمة و تدعم عملية بناء مستقبلها بهدف تكوين رؤية مستقبلية تؤسس إستراتيجيتها وفقها، فمسألة البقاء التي كانت تعد أهم أهداف المنظمة ترتبط في الوقت الراهن بمدى دراستها للمستقبل وبناء فكرها الإستراتيجي على أساس ذلك.

وعليه فإن بناء المستقبل يتطلب اعتماد أنظمة حديثة تمكن من تحديد المعلومة المستهدفة، معالجتها، استغلالها في عملية اتخاذ القرار، و العمل على بثها والاستفادة منها في إطار يحمي حاضر المنظمة و يوضح ملامح مستقبلها، و نظام اليقظة الإستراتيجية يعتبر أحد هذه الأنظمة والذي أثبتت الدراسات والبحوث العالمية نجاعته، ومن هذا المنطلق بات لزاما على الجزائر كبلد غني بمختلف الموارد الطبيعية وسائر في طريق النمو و في ظل المشاريع القائمة و المنجزة سواء العامة أو الخاصة و المؤسسات التي تم استحداثها أو إعادة تأهيلها - نظرا لأهميتها في الاقتصاد الوطني -، مساندة هذا التطور والحقا بنظيراتها في العالم. وعلى هذا الأساس وقع اختيارنا على مؤسسة سوناطراك و بالضبط نشاط المصب، نظرا للمكانة الكبيرة التي تحتلها هذه المؤسسة، فهي العمود الفقري لإقتصاد البلد، والممول الأكبر لخزينتها، لذا وجب علينا التعرف عليها عن قرب و لمس مختلف أنظمتها والوقوف على ما تصبو إليه فيما يخص مستقبلها والذي بطبيعة الحال يشير إلى مستقبل البلاد ككل.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها حاولنا استخلاص بعض النتائج التي من شأنها أن تجيب على الاشكالية التي قمنا بطرحها في بداية البحث، فوجدنا أن :

1. تتوفر مؤسسة سوناطراك نشاط المصب على أنظمة معلومات خاصة بها ، توفر لها حاجتها من المعلومات اللازمة سواء كانت معلومات داخلية أو خارجية وذلك بصفة منتظمة لضمان سيرورة عملها ، وهذا ما تم توضيحه من خلال الأجوبة المحصل عليها في المحور الأول.
2. مؤسسة سوناطراك الأم تمتلك أنظمة يقظة إستراتيجية على مستوى الإدارة العامة لها ، تمكثها من الاطلاع على مختلف المعلومات التي تخص مجال عملها . بينما على مستوى نشاط المصب فقد تم إلغاء الأعمال الإستراتيجية وتم نسبها لمستوى أعلى في المؤسسة، وبما في ذلك اليقظة الإستراتيجية، ليتم تفعيل أنظمة يقظة جديدة من بينها اليقظة الوثائقية والمتواجدة على مستوى كل فروع ونشاطات المجمع ، واستحداث أخرى كاليقظة التكنولوجية على مستوى نشاط المصب وذلك نظرا لضرورة هذه

الخاتمة العامة:

الأخيرة والتي تتوافق مع طبيعة نشاط الفرع. وهذا ما تم الحصول عليه من خلال أجوبة المحور الثاني من المقابلات.

3. امتلاك نشاط المصب لرؤية مستقبلية تتجسد في إستراتيجية 2030 التي تعمل المؤسسة ككل على تفعيلها في الوقت الراهن، التي تنبثق عنها آفاق كبيرة تعزز من وضعية المنظمة ككل، وترسم ملامح جديدة للمجمع في ظل الأوضاع المتوقعة الحدوث. وهذا ما نم عليه المحور الثالث من المقابلات.

إذن فنظام اليقظة الاستراتيجية أسهم وبدرجة كبيرة في صياغة الاستراتيجية المستقبلية للمنظمة ككل و تحديد رؤيتها وآفاقها.

وعلى أساس هذه النتائج المحصل عليها حاولنا اختبار صحة الفرضيات التي قمنا بطرحها في مرحلة سابقة :

● فيما يخص الفرضية الأولى والتي كانت كالتالي: يعد نظام اليقظة الإستراتيجية نظاما معلوماتيا يعمل على مسح محيط المنظمة بشكل أوسع.

فقد أثبتت هذه الفرضية صحتها حيث أن اليقظة الاستراتيجية تعتبر في حد ذاتها نظاما معلوماتيا يختص بجمع وتحليل ومعالجة المعلومات وكذا نشرها واستغلالها، إلا أن ما يميزه عن نظام المعلومات العادي هو خاصية الاستباقية في الحصول على المعلومة واستغلالها بأفضل وجه وكذا دراسة الإشارات والتي من شأنها تحديد مستقبل المنظمة.

● أما فيما يخص الفرضية الثانية والتي كانت كالتالي: وعي وإمام المنظمات الاقتصادية الجزائرية بضرورة وأهمية اليقظة الإستراتيجية في بناء إستراتيجيتها المستقبلية.

فقد ثبتت هي الأخرى صحتها حيث ظهر ذلك من خلال تبني المؤسسة محل الدراسة لنظام اليقظة الاستراتيجية في مرحلة سابقة، وسحبه منها ليعود مرة أخرى في شكل يقظة تكنولوجية و وثائقية، وذلك في إطار تحديد استراتيجية المؤسسة محل الدراسة والمؤسسة الأم لإستراتيجيتها المستقبلية وبناء رؤيتها وآفاقها.

وبناء على ما سبق يمكن تقديم بعض الاقتراحات والتوصيات والتي تخص المؤسسة محل الدراسة حيث

يجب:

1. تحديث أنظمة المعلومات المعمول بها حاليا، و العمل على تحسين عملية الاتصال وتبادل المعلومات بين مختلف مستويات النظام.

2. التعامل مع المعلومة على أساس أنها مورد استراتيجي بالغ الأهمية بالنسبة لعمل المنظمة.

الخاتمة العامة:

3. تأهيل الموظفين و تكوين أخصائيي معلومات وتدريبهم على متابعة المعلومات ومسارها، وتفعيل عمل الأنظمة المعلوماتية المستحدثة.
4. بث ثقافة اليقظة في أوساط العاملين و التعريف بمفهومها وتوضيح بأهميتها وضرورتها للمنظمة ككل.
5. القيام بمرمجة أيام تحسيسية و لقاءات بين مختلف الفاعلين في المنظمة وحتى من خارج المنظمة والتي من شأنها تبادل الأفكار ونشرها.
6. ضرورة توفير اتصال مباشر بين مختلف خلايا اليقظة و المقر الرئيسي لها بالمجمع.
7. ضرورة العمل الجماعي وتحفيز الأفراد على تبادل الخبرات والمعلومات .
8. الاستعانة إن لزم الأمر بمكاتب دراسات وتوجيه من خارج المنظمة من أجل بناء خلية اليقظة التكنولوجية المستحدثة على مستوى نشاط المصعب.
9. الاستفادة من البحوث السابقة في مجال اليقظة و القيام بدراسات و أبحاث حديثة والتي من شأنها فتح آفاق جديدة للمنظمة.
10. توثيق و ترمين الدراسات التي تم القيام بها مسبقا مهما كانت درجة أهميتها.
11. توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة لجميع الفاعلين فيها، وإخراجها من قوقعة طي الكتمان المتواجدة بها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

➤ باللغة العربية:

● الكتب:

1. أكرم محسن الياسري، أحمد عبد الله أمانة الشمري، نورس علي مردان الأسدي، " مستجدات فكرية في عالم إدارة الأعمال"، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الجزء الأول، الطبعة الأولى، 2016
2. بشير مصيطفى، " صناعة الغد مقالات في الاستشراف"، دار جسور للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2013.
3. جمال يوسف بدير، " اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010
4. خضر مصباح إسماعيل الطيطي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2013
5. ربيحي مصطفى عليان، " اقتصاد المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
6. ربيحي مصطفى عليان، " إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2015.
7. السعيد مبروك إبراهيم، " الإدارة الإستراتيجية للمكتبات ومراق المعلومات"، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2014
8. ليث عبد الله القهيوي، زياد كامل اللالا، بلال محمود الوادي، " جودة المعلومات والذكاء الاستراتيجي في بناء المنظمات المعاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
9. مؤيد سعيد السالم، " الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية"، دار الكتاب الجامعي، دولة الإمارات العربية المتحدة، الجمهورية اللبنانية، الطبعة الأولى، 2016

● المجلات والمقالات:

1. أم العز يوسف المبارك حاج أحمد، " مفهوم الدراسات المستقبلية"، مجلة جامعة بحري للآداب والعلوم الإنسانية، كلية الاقتصاد والدراسات الاجتماعية، جامعة بحري، السودان، السنة الثالثة - العدد السادس - ديسمبر 2014م
2. حمزة رملي، " دراسة استطلاعية حول واقع اليقظة الإستراتيجية في مؤسسات في صناعة الأدوية بقسنطينة"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، ISSN:2352-9822، جامعة أم البواقي، العدد الثاني/ ديسمبر 2014.
3. خلفلاوي شمس ضيات، " الذكاء الاقتصادي رهان لتسيير المؤسسات الحديثة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد العاشر، جامعة عنابة، الجزائر، مارس 2013.

4. خوالد أبوبكر، بوزرب خير الدين، "الذكاء الاقتصادي ودوره في تعزيز تنافسية الاقتصاديات والدول: قراءة في التجربة اليابانية"، المجلد الثالث، العدد 03، مجلة البشائر الاقتصادية، سبتمبر 2017.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/28929> Consulté le : 10/01/18
5. رافع نادية، خالد قاشي، "واقع اليقظة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية بالجزائر – حالة بنك السلام الجزائر-"، مجلة الإدارة ولاتنمية للبحوث والدراسات، العدد الثامن، جامعة لونيسبي علي، البليدة 2، ديسمبر 2015.
6. زرواط فاطمة الزهراء. ملاحي رقية، " دور المعلومة كمورد حيوي في تحقيق اليقظة الإستراتيجية " دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر موبليس " ، مجلة العلوم الاقتصادية ، 2014 .
http://jst.sustech.edu/content_details.php?id=1173&chk=533f220345418c217abf4553a7c35aab Consulté le : 15/01/18
7. شمس ضيات خلفلاوي، "تتمين نظام اليقظة الإستراتيجية لتنمية المنافسة بالمؤسسات"، المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلة دراسات وأبحاث، ISSN: 1112-9751، العدد 26 مارس 2017 السنة التاسعة،
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/10278> Consulté le : 11/01/18
8. صديقي النعاس، " دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق اليقظة التنافسية " ، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة عاشور، الجلفة، العدد: 08، ماي 2013.
9. صلاح عبدالقادر النعيمي، عميد المعهد التقني، " مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة" . المجلة العربية للإدارة، مج 23، ع 1- المعهد التقني، بابل ، العراق، 2003
10. عبد الفتاح بوخمخم، صالح محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسته حوار بين المنظمه و محيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان – الأردن، 23-26 نيسان (إبريل) 2012.
11. علاوة سلمي، " اليقظة الإستراتيجية وسيلة تسييرية حديثة في ظل عصر المعرفة" ، مجلة المؤسسة، مجلة دورية محكمة تصدر عن مخبر إدارة التغيير في المؤسسة الجزائرية ، جامعة الجزائر 3، العدد 2، 2013
12. كوسة بوجمعة، أنعيم بوعموشة. " لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية" ، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.
13. م، م عواطف شاكر محمود ، " دور استشراف المستقبل في التخطيط الناجح للمنظمة- دراسة تحليلية نظرية- " مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 6-/- العدد 19-/- 2010
14. مريم بلحاج، "اليقظة الإستراتيجية ضرورة حتمية للاستمرار في البيئة المعاصرة"، مجلة إقتصاديات المال والأعمال JFBE، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابو بكر بلقايد، تلمسان، 2017.
15. وائل محمد إسماعيل، " التخطيط العلمي لصنع المستقبل: رؤى نظرية" ، مجلة دراسات دولية، العدد السابع والأربعون، كلية العلوم السياسية، الجامعة المستنصرية، جامعة بغداد، 2011.

● مؤتمرات والدراسات :

1. رتيبة حديد، نوفيل حديد، "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، قسم علوم التسيير، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
2. عبد الفتاح بوخمخ، صالح محمد، "الذكاء الاقتصادي سياسة حوار بين المنظمة و محيطها"، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، عمان – الأردن، 23-26 نيسان (إبريل) 2012،
3. محمد إبراهيم منصور، " الدراسات المستقبلية: ماهيتها وأهميتها توطيئها عربيا"، فعاليات منتدى الجزيرة السابع، بالعاصمة القطرية الدوحة، قطر ، مارس 2013.
4. ولد عابد عمر، علواطي لمن، " آليات تطبيق اليقظة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية " نموذج مقترح" - دراسة تطبيقية بمؤسسة الإسمنت بالشلف " ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، أ/قسم العلوم الإقتصادية و القانونية، العدد- 17 ، جانفي 2017 - http://www.univ-chlef.dz/ratsh/la_revue_N_17/Article_Revue_Academique_N_17_2017/Science_eco_admin/Article_1.pdf

● المذكرات:

1. بوخريصة خديجة، "اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"- دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير، جامعة وهران، 2014/2015.
2. بوريش أحمد، " تأثير الذكاء الاقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة موبيليس و جازي بولاية تلمسان -"، مذكرة تخرج لنيل الماستر، تخصص: الإدارة الإستراتيجية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2015-2014.
3. بوعسلة فطيمة الزهراء، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-وحدة بسكرة"- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013/2014.
4. حسان بوبعاية، " فعالية نظم المعلومات الإستراتيجية في ترشيد القرارات ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، 2013/2014

5. شابونية عمر، " أنظمة الرصد المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية، دور اختصاصي المعلومات – دراسة حالة مؤسسة صوميك Somik سونطراك"، سكيكدة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات " تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة"، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008/2007
 6. قوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها"، دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس – أم البواقي-، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، شعبة: الإعلام و الاتصال و حاكمية التنظيمات، قسم علوم الإعلام و الاتصال كلية الآداب و العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة باجي مختار- عنابة-، 2012، 2011
 7. محمد جمال جارحي سعداوي، " بناء السيناريو في ضوء الدراسات المستقبلية"، أطروحة ماجستير في الفنون التطبيقية، تخصص التصميم الصناعي، كلية الفنون التطبيقية، قسم التصميم الصناعي، جامعة دمياط، مصر، 2016
 8. محمد علي مروج، " دور اليقظة التنافسية في تطوير الأداء المستدام للمؤسسة الصناعية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الصيدلانية"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال والتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف10، 2013-2014
 9. مرغني بلقاسم، " نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – الوادي"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: نظم المعلومات ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح – ورقلة، 2013-2014
 10. نسرين فكرون، " دور نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق تميز المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية – فرع جنرال كابل – بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، 2017.
- باللغة الفرنسية:

● Livres :

1. « La Veille Du concept à la réalité, culture, méthode, outils ». Livre blanc, Janvier 2013.
<https://www.esi.ac.ma/Dossiers/20140303080311.pdf> Consulté le : 10/11/2017
2. Alphonse Carlier, « Intelligence économique et Knowledge Management », Afnor, France 2012.
3. Guillaume EBelmann, président de l'entreprise Whitequest « Intelligence économique : Enjeux, définitions et méthodes », rapport, 2003, p 04.
<http://www.veille.ma/IMG/pdf/white-paper-IE.pdf> . Consulté le : 18/12/2017.
4. Jacques Sornet, « Système d'information de gestion, Conception et Organisation en 20 fiches », 3eme edition, Dunod, paris, 2012.

5. Philip Kotler, Kevin Keller, Delphine Manceau, « **Marketing Management** » 14^e édition, Pearson, paris, 2014
 6. Revelli carlo ; L'intelligence stratégique sur internet ; édition Dunod ,2^eme édition, Paris ;2000
 7. Robert .R, « **Système d'information et Management des organisations** ». Vuibert, Paris, 2002.
- **Reuves et Articles :**
 1. Abdessalam BENDIABELLAH, Mustapha DJENNAS, «**Veille Stratégique et Système D'Intelligence Economique en Algérie : Evaluation et Perspective** », les cahiers du cread N°111, (2015)
<http://dSPACE.cread.dz:8080/bitstream/CREAD/302/1/1.Veille%20strat%C3%A9gique.pdf>
Consulté le : 04/01/18
 2. Audrey Knauf, Amos David. « **Vers une meilleure caractérisation des rôles et compétences de l'infomédiaire dans le processus d'intelligence économique** », Veille Stratégique Scientifique & Technologique - VSST'04, Oct 2004, Toulouse/France, HAL Id: inria-00000955 <https://hal.inria.fr/inria-00000955> Submitted on 15 Dec 2005, <https://hal.inria.fr/file/index/docid/52216/filename/vsst2004.pdf> Consulté le: 18/03/2018.
 3. Bertrand Warusfel, « **L'intelligence Juridique : Une Nouvelle Approche Pour Les Praticiens Du Droit** », DOSSIER SPECIAL ; le Monde du droit, n°43, LN Lettre des professionnels du droit, 1-15 avril 2010
http://www2.droit.parisdescartes.fr/warusfel/articles/IntelligenceJuridique_warusfel2010
Consulté le: 08/03/2018.
 4. Jean-Louis MONINO, « L'information Au Cœur de L'Intelligence Economique Stratégique », WORKING PAPERS DOCUMENTS DE TRAVAIL N°27 / 2012, Research Network on Innovation Réseau de Recherche sur l'Innovation, <https://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2017/06/doc27.pdf> Consulté le 24/02/2018
 5. Jonathan L. Calof et William Skinner, «**La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires** », LE COIN DU GESTIONNAIRE, Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2. http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf Consulté le 16/03/2018
 6. LESCA Humbert, « **VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise** », Guides pour la pratique de l'information scientifique et technique. Ministère

de l'Education Nationale, de la Recherche et de la Technologie, 1997, <http://ga-cherry.net/dcg-dscg/lescaveillestrat.pdf> Consulté le : 09/01/18

7. LESCA Humbert, Autre, « **L'utilité de la méthode L.E.Scanning** », CERAC Grenoble <http://veillestrategique.org>, Consulté le 14/01/2018
 8. Lesca humbert, Caron Marie-Laurence, « **VEILLE STRATEGIQUE : Créer une Intelligence Collective Au sein De L'entreprise** », INTELLIGENCE COLLECTIVE - VEILLE STRATEGIQUE, pour mettre en place et utiliser un dispositif, METHODE Learning Environmental SC Anning, LESCA, <https://fr.scribd.com/document/193727209/1995-lesca-caron-Veille-strategique-creer-une-intelligence-collective-au-sein-de-l-entreprise> Consulté le : 09/01/18
 9. Mireille Chartrand, « **La veille stratégique, un outil de la décision et du changement** », Coup d'œil. Vol.9, N°1, École nationale d'administration publique du Québec, (février 2003), http://www.observatoire.enap.ca/Observatoire/docs/Coup_oeil/CDOv9no1fev03.pdf Consulté le : 17/02/2018
 10. Souad Kamoun-Chouk, « **Comment Convaincre De L'utilité De La Veille Stratégique ? Le cas d'une PMI tunisienne** », Direction et Gestion (La RSG) | « La Revue des Sciences de Gestion » 2009/3 n° 237-238. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2009-3-page-195.htm> Consulté le : 15/03/2018
 11. Warusfel Bertrand, « **L'intelligence Juridique : Une Nouvelle Approche Pour Les Praticiens Du Droit** », DOSSIER SPECIAL ; le Monde du droit, n°43, LN Lettre des professionnels du droit, 1-15 avril 2010. http://www2.droit.parisdescartes.fr/warusfel/articles/IntelligenceJuridique_warusfel2010 Consulté le : 27/01/2018
- **Des cours :**
 1. Djibril DIAKHATE : Enseignant-chercheur en sciences de l'information et de la communication Chez EBAD - Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal) « **VEILLE STRATEGIQUE** », des cours, 2010-2011,p 06. http://www.foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf Consulté le : 02/01/18
 2. Jean-Philippe Gouigoux – Expert .NET (MVP, MCPD) / Architecte logiciel SOA / Spécialisations en sécurité logicielle et méthodes d'intégration agiles / Formateur professionnel bilingue MGDIS, « **Cours Veille Technologique** »,

<http://gouigoux.com/download/CoursVeilleTechnologiqueSemaine1.pdf> consulté le : 09/04/2018.

● **Etudes et Conférences :**

1. « **LA VEILLE STRATEGIQUE; Les Yeux et les Oreilles de Votre Entreprise ?** », Etude 3IE, Dernière mise à jour : 01/12/2001.
<http://www.innovhera.be/images/sitefr/edit/annexe%2019%20-%2002.pdf> Consulté le : 05/01/2018.
2. « **La veille technologique et concurrentielle** », les Matinales, C Y C L E 2, ACCOMPAGNER L'INNOVATION, l'Agence de Développement du Val de Marne.,
http://www.valdemarne.com/sites/default/files/matinales_cycle_2_-_accompagner_linnovation_0.pdf Consulté le 06/03/2018
3. Caroline Prat, Sylvie Mira-Bonnardel, « **Influence de la veille stratégique sur le processus de conception** », 10 ième Séminaire CONFERE, 3-4 Juillet 2003, Belfort – France.
http://www.guillaumegronier.com/cv_documents/_CDRom_CONFERE/communications/22.Prat.pdf Consulté le : 12/04/2017
4. Emmanuel MÉTAIS, Christophe ROUX-DUFORT, « **VISION STRATÉGIQUE ET FORMES D'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL : DES STRATÉGIES D'ADÉQUATION AUX STRATÉGIES D'INTENTION** », Conférence, Doctorant IAE Aix-en-Provence, , France, 1997. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1082-vision-strategique-et-formes-d-apprentissage-organisationnel-des-strategies-d-adequation-aux-strategies-d-intention/download>
Consulté le 06/04/2018
5. Guechtouli Manelle, « **Comment organiser son système de veille stratégique ?** », Centre de recherche en gestion d'Aix-Marseille, France, 2009.
http://s244543015.onlinehome.fr/ciworldwide/wp-content/uploads/2010/01/guechtouli_systeme_veille.pdf Consulté le : 07/01/2018
6. Jean-Louis MONINO, **L'INFORMATION AU CŒUR DE L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE STRATEGIQUE**, WORKING PAPERS DOCUMENTS DE TRAVAIL N°27 / 2012, Research Network on Innovation Réseau de Recherche sur l'Innovation, .
<https://rrifr.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2017/06/doc27.pdf> Consulté: 25/12/2017.

7. KILANI Nadine, BEN ARFA Hajer , « **La motivation au cœur de la veille stratégique : Comportements d'acteurs au sein des entreprises de télécommunication** », XXVI^e Conférence Internationale de Management Stratégique , AIMS Association Internationale de Management Stratégique Lyon, 7-9 juin 2017 <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/28-xxvieme-conference-de-l-aims/communications/4672-la-motivation-au-cur-de-la-veille-strategique-comportements-dacteurs-au-sein-des-entreprises-de-telecommunication/download> Consulté: 23/02/2018.
 8. Léveillé Valérie, Rostaing Hervé, Dou Henri, « **INTEGRATION DU SYSTEME DE VEILLE DANS LE SYSTEME D'INFORMATION DE L'ENTREPRISE** », CRRM Centre scientifique de Saint-Jérôme 13397 Marseille Cedex 20, 3^e Congrès international de génie industriel – L'intégration des ressources humaines et des technologies : le défi ; Montréal, Canada ; 26-28 mai 1999 ; p 02, 03. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01579929/document> Consulté le : 05/12/2017
- **Des sites officiels :**
 1. AFNOR, Association Française de Normalisation. –Norme expérimentale XP X50 – 053 : Prestation de veille et mise en place d'un système de veille. – Paris : Afnor, 1998 http://quoniam.info/competitive-intelligence/PDF/ebooks/Norme_Francaise_Prestations_de_Veille.pdf Consulté le 10/03/2018
 2. MAJORS Consultants, une société, Depuis 1984, Majors Consultants accompagne les décideurs dans la **mise en place et le suivi de leurs indicateurs de confiance, clients et salariés**, pour renforcer la performance pérenne des organisations. Le siège : MAJORS Consultants, 15 place de la Madeleine, 75008 Paris. Email : philippe.celis@majors-consultants.com . <http://majors-consultants.com/la-societe/qui-sommes-nous/> Consulté le 14/03/2018
 - **Mémoires et thèses :**
 1. Anna Leymarie, « **La diffusion des résultats de la veille : enjeux, méthodes et pratiques. Le cas de l'Institut National de l'Environnement Industriel et des Risques (INERIS)** », MEMOIRE pour obtenir le Titre professionnel "Chef de projet en ingénierie documentaire" INTD, Le 29 septembre 2011, HAL Id: mem 00679852, Submitted on 16 Mar 2012. https://memsic.ccsd.cnrs.fr/mem_00679852/document Consulté le : 07/01/18

2. BEKADDOUR Hassen, « **VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES** », Mémoire de Magister en science de gestion, Option : Système d'Information et de Communication en Entreprise, Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid, Tlemcen, 2013-2014,
3. **La veille stratégique : Du concept à la pratique**, Note de synthèse, IAAT, Juin 2005.
https://africadiligence.files.wordpress.com/2010/12/note_synthese_veille_strategik.pdf
Consulté le : 05/02/18
4. Marie -Christine Chalus-Sauvannet, « **Dynamique du Dispositif de Veille Stratégique Proactives dans les Entreprises Industrielles** », thèse du doctorat, université Lumière, Lyon, France, 2000.
5. MIAUX Jean-François. « **Mise en œuvre d'une activité de veille. Le cas de Réseau Ferré de France** ». Mémoire titre professionnel de niveau 1, INTD, 2010.
https://memic.ccsd.cnrs.fr/mem_00575043/document Consulté le : 03/02/18
6. Note de synthèse de l'Institut Atlantique d'Aménagement du Territoire (IAAT) ," **La veille stratégique, du concept à la pratique**" –Juin 2005. <http://docplayer.fr/1984310-La-veille-strategique.html> , Consulté le : 27/11/2017
7. RODRIGUEZ Anne, « **La veille environnementale, est-elle un outil de régulation sociale ?** » , Mémoire, Chef de projet en ingénierie documentaire, Institut National des Techniques de la Documentation – Conservatoire des Arts et Métiers, 2007. <http://bdid-intd.cnam.fr/memoires/2007/RODRIGUEZ.pdf> Consulté le : 20/02/18
8. Véronique HENRY, « **LE PROCESSUS ET LES OUTILS DE VEILLE TECHNOLOGIQUE DANS UN CENTRE DE RECHERCHE ET DEVELOPPEMENT** », Mémoire de DEA Sciences de l'Information et de la Communication option : Systèmes d'information documentaire, « **enssib** » Ecole Nationale Supérieure des Sciences de l'Information et des Bibliothèques, Sous la direction de Sylvie LAINE-CRUZEL Université Claude Bernard Lyon1, Université Lumière Lyon 2, Université Jean Moulin, Lyon 3, Septembre 1998.

الملاحق

التاريخ:/...../.....

التوقيت: من إلى

دليل المقابلة:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية بعنوان:

اليقظة الإستراتيجية: رؤية مستقبلية لمنظمات الأعمال الحديثة

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك نشاط المصعب Aval

تحت إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبة:

برياطي حسين

بن الحاج جلول فاطمة الزهراء

➤ البيانات الشخصية:

- الاسم:
- اللقب:
- الوظيفة:
- معلومات أخرى (المؤهل الدراسي، تاريخ التوظيف، الخبرة، ...):

➤ أسئلة حول موضوع الدراسة:

ت. المحور الأول: نظم المعلومات الإستراتيجية:

10. هل يوجد مصلحة أو مديرية خاصة بنظم المعلومات؟
11. هل تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات؟
12. هل لدى المؤسسة مصادر البيانات خاصة بها وتستعين بها لسد حاجتها من المعلومات؟ إذا كانت الإجابة بنعم فما هي أهمها؟
13. هل تقوم المؤسسة بتسيير و تخزين المعلومات التي تحصلت عليها؟
14. هل يتم تحليل ومعالجة البيانات والمعلومات على مستوى مديرية الإعلام الآلي ونظم المعلومات؟ ومن المسؤول عن القيام بهذه العملية؟
15. هل هناك أنظمة حديثة تستعمل للقيام بهذه العملية؟ وما هو النظام المستخدم في ذلك على مستوى المؤسسة؟
16. إلى أين توجه هذه المعلومات؟ أي هل يستخدم ناتج نظام المعلومات هذا في عملية اتخاذ القرار؟

17. هل هناك صعوبات تواجه الموظفين في استخدام نظم المعلومات في المؤسسة؟
18. هل هناك كفاءات أو مؤهلات معينة المطلوبة للالتحاق بهذا العمل؟

ث. المحور الثاني: اليقظة الإستراتيجية:

11. هل تقوم المؤسسة بتتبع التطورات الحاصلة في مجال عملها بصفة خاصة و ما يحدث في العالم بصفة عامة؟
12. هل سبق وسمعتم بمصطلح اليقظة الإستراتيجية؟
13. وهل هناك توعية بوجود هذا النظام؟
14. هل تتوفر المؤسسة على خلية لليقظة الإستراتيجية؟ وهل لديكم قسم خاص بها؟

إذا كانت إجابة السؤال السابق بنعم، فيمكن الإجابة على الأسئلة اللاحقة:

15. هل تم تحديد أهم المراحل التي تمر بها معلومة اليقظة وفقا لنموذج معين؟
16. هل يتم الاستعانة بشبكة الانترنت؟ و ما موقع استخدامها كأداة مساعدة في الحصول على معلومة اليقظة؟
17. هل تتمتع معلومات شبكة الانترنت بالمصداقية؟ وكيف يتم التأكد منها؟
18. هل هناك كفاءات وفق شروط معينة مطلوبة لتفعيل هذا النوع من اليقظة؟
19. هل توجد إمكانيات تم تخصيصها للاستعانة بها للتفعيل نظام اليقظة؟
20. هل يوجد من يشرف على هؤلاء الفاعلين؟

ت. المحور الثالث: الرؤية الإستراتيجية وتطلعات المؤسسة المستقبلية:

8. هل لدى مؤسستكم رؤية إستراتيجية حالية؟
9. هل أحدث تبني نظام اليقظة تغيرا في المؤسسة محل الدراسة بصفة خاصة والمجمع بكامله بصفة عامة؟ كيف؟ (إيجابي أو سلبي).
10. بما أن اليقظة تطمح دائما إلى تصور وبناء مستقبل المنظمات، فهل لدى مؤسستكم تصور للمستقبل؟
11. هل تم تحديد أهداف ورؤية إستراتيجية جديدة للمنظمة ككل على ضوء المشروع 2030؟
12. هل استعانت المؤسسة بنظام اليقظة الإستراتيجية عند تكوين استراتيجيتها المستقبلية؟
13. هل يعد العنصر البشري من أولويات مشروع 2030 الطامح لتغيير ملامح سوناطراك وتوجهاتها المستقبلية؟
14. هل لدى المؤسسة رؤية مستقبلية؟ إذا كانت الإجابة بنعم فيما تتمثل؟

شكرا على الإجابة، وتقبلوا منا فائق الإحترام والتقدير.



N° 318 / DG

Classement : 2.30.1
Référence : A-574 (R12)
Page : 2 de 56

1. Missions essentielles

L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie (LRP) a pour missions essentielles :

- La mise en œuvre de la politique et de la stratégie de SONATRACH ;
- L'élaboration et la mise en œuvre des politiques et stratégies de gestion, d'exploitation et de développement de l'aval pétrolier et gazier ;
- La gestion et l'exploitation des installations de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des gaz ;
- La gestion et l'exploitation des installations de raffinage ;
- La gestion et l'exploitation des installations de la pétrochimie ;
- La gestion et l'exploitation des zones industrielles d'Arzew et de Skikda ;
- La mise en œuvre du plan de développement de l'aval pétrolier et gazier, en effort propre et en partenariat, à travers :
 - La réalisation des projets de réhabilitation,
 - La réalisation des projets de liquéfaction de gaz naturel et de séparation des gaz, conformément au plan de développement,
 - La réalisation des projets de raffinage, conformément au plan de développement,
 - La réalisation des projets de la pétrochimie, conformément au plan de développement,
 - Le développement de l'activité engineering dans l'aval pétrolier et gazier.
- La participation à la réalisation des objectifs de la Société dans le domaine de l'aval pétrolier et gazier ;
- L'organisation de l'information et le reporting.

2. Organisation

L'Activité Liquéfaction, Raffinage et Pétrochimie est organisée comme suit :

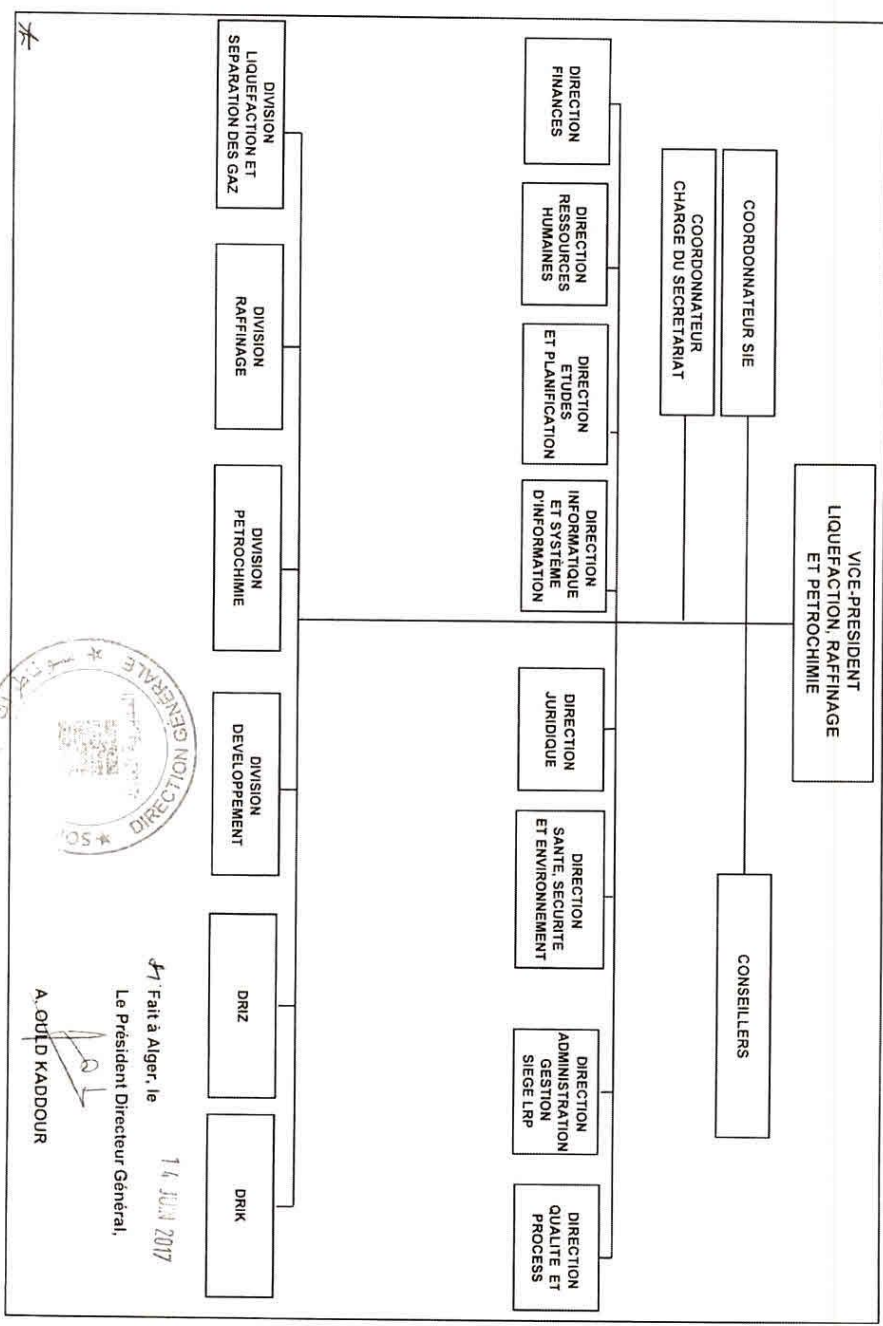
- Une Division Liquéfaction et Séparation des Gaz ;
- Une Division Raffinage ;
- Une Division Pétrochimie ;
- Une Division Développement ;
- Une Direction Finances ;
- Une Direction Ressources Humaines ;
- Une Direction Etudes et Planification ;
- Une Direction Informatique et Système d'Information ;
- Une Direction Juridique ;
- Une Direction Santé, Sécurité et Environnement ;
- Une Direction Administration Gestion Siège LRP ;
- Un Coordonnateur Sûreté Interne d'Etablissement ;
- Un Coordonnateur chargé du Secrétariat du Vice-Président ;
- Deux Conseillers.



ORGANIGRAMME DE L'ACTIVITE LIQUEFACTION, RAFFINAGE ET PETROCHIMIE

318
N° /DG

Classement : 2.30.1
Référence : A-574 (R12)
Page : 2 de 7



**EFFECTIF REQUIS DE LA DIRECTION ETUDES ET PLANIFICATION
 DE L'ACTIVITÉ LIQUÉFACTION, RAFFINAGE ET PÉTROCHIMIE ;**

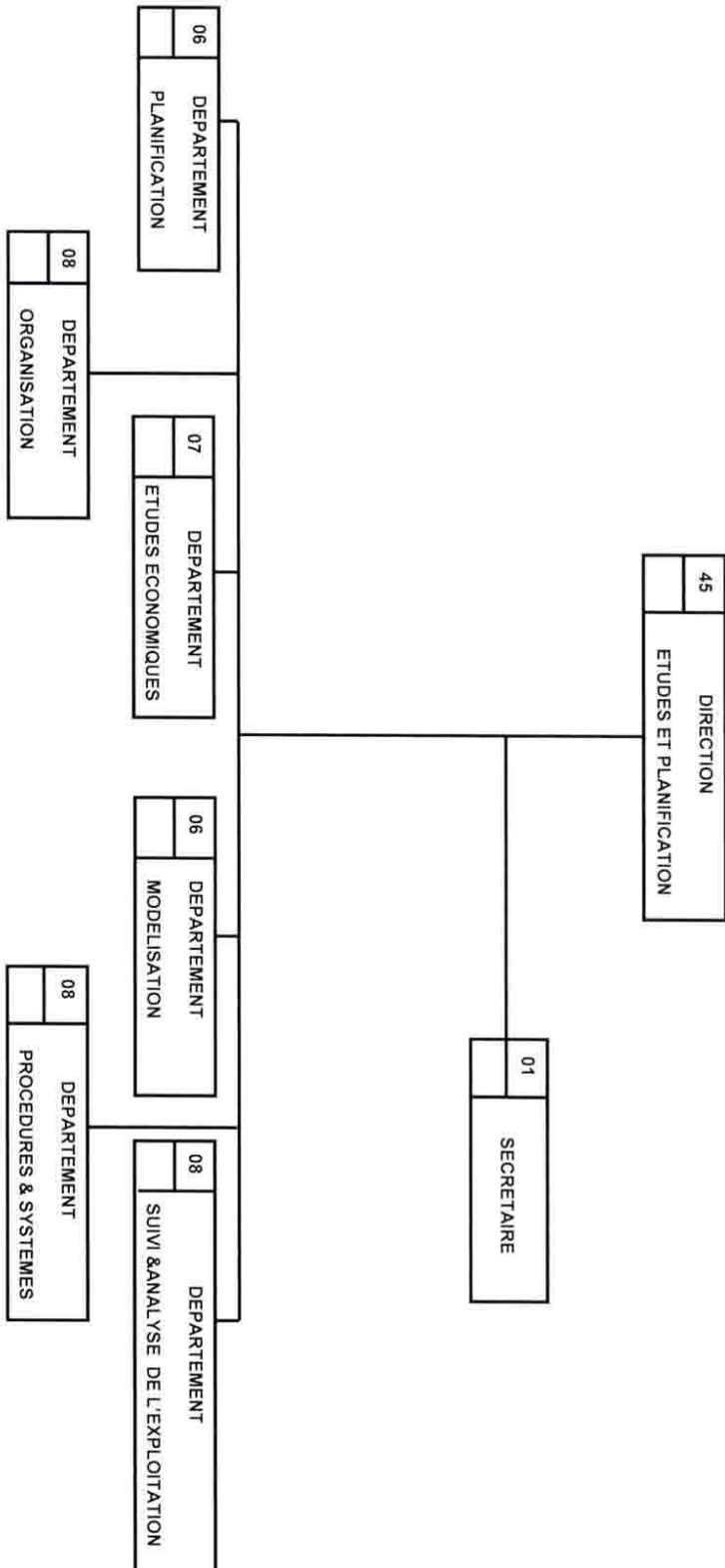
	Cadre Manager	Cadre	Maitrise	Exécution	Secrétaire	Total
Direction Etudes et Planification	7	31	-	-	7	45
Direction	1	-	-	-	1	2
Département Planification	1	4	-	-	1	6
Département Suivi et Analyse de l'Exploitation	1	6	-	-	1	8
Département Études Économiques	1	5	-	-	1	7
Département Modélisation	1	4	-	-	1	6
Département Procédures et Systemes	1	6	-	-	1	8
Département Organisation	1	6	-	-	1	8

uf
 Fait à Alger, le 07 JAN. 2018
 Le Vice-Président, p.i
 A. FETTOUHI




ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION ETUDES ET PLANIFICATION DE L'ACTIVITÉ
LIQUÉFACTION, RAFFINAGE ET PÉTROCHIMIE

Classement : 2.30.1
Référence : AVL.A-552
Page : 2 de 8

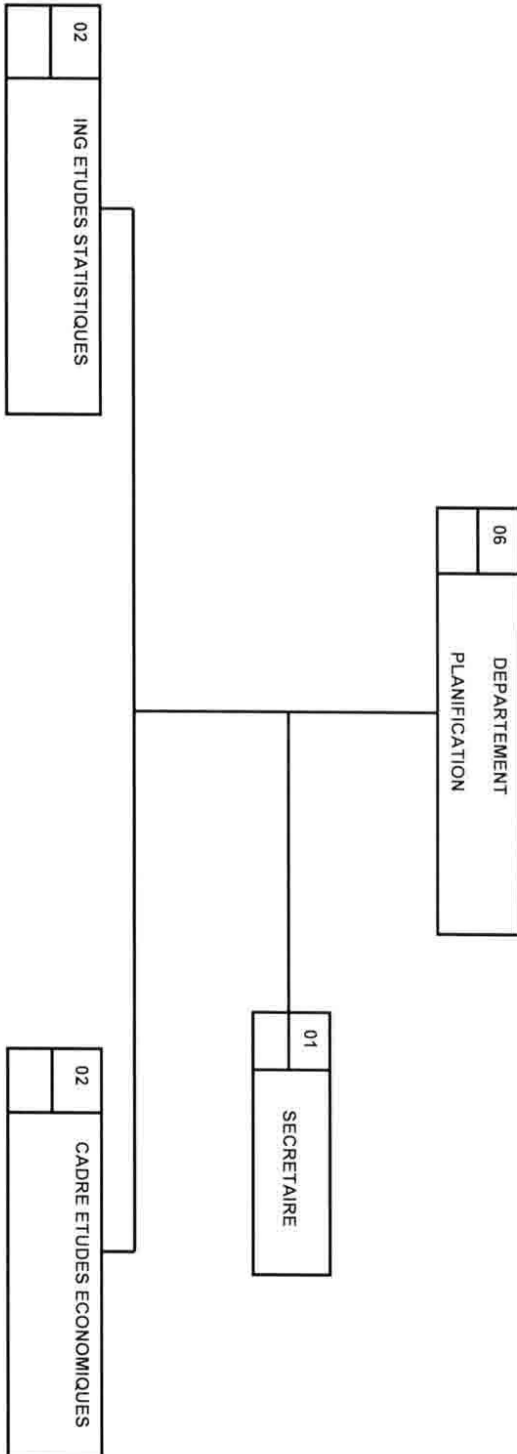


for



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION ETUDES ET PLANIFICATION DE L'ACTIVITE
LIQUEFACTION, RAFFINAGE ET PETROCHIMIE

Classement : 2.30.1
Référence : AVL.A-562
Page : 3 de 8



for

Activité Aval



Direction Planification et Stratégie

Repères

Energie, Economie, Stratégie dans
Le bulletin d'information de veille Stratégique

N°01- Mai 2009

Editorial

C'est sur un fond de crise multi fronts qu'intervienne notre première publication périodique intitulée *Repères*, qui se veut tout d'abords, jeter des bases nouvelles et surtout solide de la fonction veille stratégique au sein de notre activité.

Elle se veut aussi un outil de mesurage des différentes opportunités économiques ainsi que des menaces éventuelles profilant à l'horizon de notre entreprise et ce, en national et à l'international marquant ainsi notre environnement économique.

La mondialisation des activités économiques, les innovations technologiques qui se bousculent, l'émergence de nouveaux rapports humains, l'amélioration continue des opérations et la satisfaction des clients font dorénavant partie du quotidien. Dans ce contexte, les managers doivent plus que jamais miser sur de grandes qualités distinctives : la capacité d'appliquer et de partager leur savoir, s'adapter aux changements, faire preuve de curiosité, d'ouverture, de souplesse, de polyvalence et surtout, savoir travailler en équipe.

Sélectionner les informations, les traiter, les synthétiser et puis les incorporer dans les décisions économiques et extra économiques engageant la vie de l'entreprise fait partie intégrante de la veille stratégique, qui consiste essentiellement à surveiller dans un cadre légal l'environnement global de l'entreprise en vue d'anticiper les menaces et saisir les opportunités.

Consciente de l'importance de cette fonction à l'aire de globalisation, l'Activité Aval a suscité directement ou par le biais de autres structures centrales de Sonatrach plusieurs abonnements d'ordre stratégique citons l'abonnement avec le site spécialisé ICIS Pricing qui fournis des informations concernant 26 produits pétrochimique et sur quatre marchés différents couvrant ainsi le globe. Citons également l'abonnement avec PFC Energy ; une entreprise de consulting, qui offre une large gamme de prestation dans le domaine de l'énergie, par le biais d'une série de services d'abonnement en ligne, sur son site internet.

Les différentes données réceptionnées à travers ces abonnements constituent des mines d'informations stratégiques. Cependant, devant la masse croissante des informations, notre Direction à besoin de systèmes d'aide à l'analyse qui offre une exploitation efficace de ces différents éléments déjà existants dans notre entreprise et qui sont porteuses d'une réelle plus-value.

Dans ce sens, il nous a parait intéressant voire très bénéfique d'exploiter nos base d'informations en réalisant ce premier numéro de la revue repères. L'Activité Aval et à travers sa cellule veille stratégique dont elle s'est dotée récemment au

niveau de la direction Planification Stratégie s'évertue à inculquer la culture de l'anticipation et de l'intelligence économique dans le processus décisionnel de management. Le défi n'est qu'a son début et nous en sommes conscient des difficultés qui seront rencontrées. Tel écrit autrefois par Vilfredo PARETO : « *Il est tout aussi certain que l'histoire ne se répète jamais identiquement qu'il est certain qu'elle se répète toujours en certaines parties que nous pouvons dire principales [...] Les faits du passé et ceux du présent se prêtent un mutuel appui [...] pour leur compréhension réciproque* ».

Dans ce numéro :

Editorial.....01.
stratégies.....02.

- *Le GAZ NATUREL : Qualité environnementale, Rendements élevés, Disponibilité et flexibilité.*
- *La stratégie des acteurs du marché gazier européen.*
- *Vers une OPEP de gaz ?*
- *Evaluation : Stratégie de gaz de SONATRACH.*

Economie.....03.

- *Crise économique mondiale.*
- *Le sommet du G20 et les oubliés du G172 de la crise mondiale.*
- *Protectionnisme ou « déglobalisation » ?*
- *Energie dans le monde.*

Algérie/Dossier Thématique :.....04.

- *Impact de la crise financière.*
- *Les énergies renouvelables.*
- *Atténuation des émissions de GES.*
- *Glossaire.*

Dossier: PEROU/PRM.....05.

- *Pérou.*
- *Projet CAMISEA.*
- *Investissement pétrochimique Algérie au Pérou.*
- *Petroleum Risk Manager PRM du Pérou.*

Dossier: PEROU**PRM/PETROLIUM RISK MANAGER**

Source PFC Energy

N°01

Page 7

Pérou :

Possédant l'une des économies les plus fortes de l'Amérique latine, Le Pérou offre aujourd'hui un milieu très stable pour les affaires, en accueillant les investisseurs et les exportateurs à bras ouverts

Le gouvernement péruvien avait instauré une loi sur la protection des investissements étrangers qui prévoit un traitement juste et équitable des investisseurs non péruviens.

Sur le plan économique, le pays a énormément progressé au cours des 20 dernières années.

Le Pérou est une république démocratique, et 72 % de ses 28,4 millions d'habitants vivent en milieu urbain.

Son PIB en 2006 était de 93,4 milliards de dollars américains et, selon les prévisions, ce chiffre devrait augmenter à moyen terme à un rythme de 4,5 %, tandis que l'inflation devrait se fixer à environ 2,5 %.

La confiance des consommateurs est solide, l'emploi est en hausse et la croissance est positive.

L'activité économique continue de progresser, principalement grâce à d'importants investissements dans les secteurs de l'exploitation minière et des hydrocarbures.

Le Pérou ne fait que commencer à explorer ses gisements d'hydrocarbures, motivé par la récente découverte de champs de pétrole lourd dans les pays voisins de la Colombie et du Venezuela.

Le Pérou tire en grande partie sa force économique de l'industrie extractive. L'industrie minière au Pérou est une vraie mine d'or. Le pays assure 42 % de la production d'or de l'Amérique latine et se classe au sixième rang des producteurs à l'échelle mondiale, le pays possède aussi d'importants gisements d'autres minéraux, dont le cuivre et le zinc.

Investissement pétrochimique Algérie au Pérou

Aujourd'hui Sonatrach recherche de nouvelles opportunités d'investissement au Pérou, elle s'intéresse à développer des projets dans l'exploration et la production d'hydrocarbures, ainsi qu'à la possibilité d'investir dans la pétrochimie en association avec l'entreprise péruvienne d'hydrocarbures Petroperú.

Sonatrach continue d'évaluer la possibilité d'investir dans le secteur de la pétrochimie, cette possibilité d'investissement dépend principalement des conditions du marché.

Le ministre de l'énergie, M.Chakib Khalil avait expliqué lors de sa dernière visite au Pérou que le développement d'une usine

pétrochimique en partenariat avec la compagnie « Petropéro » est nécessaire pour assurer la disponibilité de réserves de gaz en soulignant que ce genre d'investissements ne sera profitable qu'au cours des quatre prochaines années à cause de l'instabilité économique mondiale actuelle.

Il avait précisé également qu'une usine de pétrochimie ne peut être construite sur les volumes de gaz garanti cinq ans, elle a besoin au moins de 20 ans pour assurer une offre. À savoir la prise en considération du prix du gaz et que l'investisseur doit avoir des mécanismes qui assurent la rentabilité du projet.

Projet CAMISEA :

SONATRACH poursuit sa stratégie de développement à l'international, en veillant à concrétiser ses objectifs de réaliser 30 % de son chiffre d'affaires à l'international et de disposer de nouvelles ressources gazières en dehors de l'Algérie en vue de diversifier son portefeuille et disposer d'un accès à de nouveaux marchés, notamment l'Amérique du Sud et l'Amérique du Nord.

SONATRACH est déjà présente au Pérou avec un investissement de 300 millions de dollars à travers le projet intégré d'un gisement gazier péruvien "Camisea".

La participation de la compagnie algérienne des hydrocarbures dans ce projet est à hauteur de 10% dans la partie développement et production et de 20% dans le transport par gazoduc.



Le camisea est exploité par un consortium composé des compagnies Algérienne Sonatrach, argentine Pluspetrol, américaine HuntOil, sud-coréenne SK et péruvienne Tecpetrol. L'investissement total engagé par le consortium du projet Camisea, a nécessité 1,6 milliard de dollars.

Le projet CAMISEA est un positionnement stratégique pour l'Algérie en Amérique du Sud, ce dernier permet à la Sonatrach de trouver une place parmi les géants pétroliers qui comptent au niveau mondial.

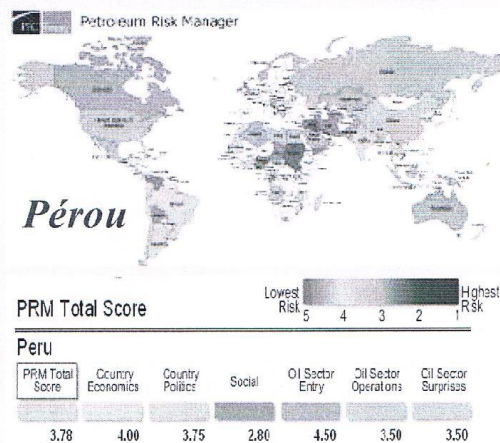
Au delà de ce projet phare entre les deux pays, les opportunités de coopération pour Sonatrach au Pérou sont nombrable elle négocie actuellement une participation sur un nouveau projet gazier au Pérou qui est mitoyen avec le gisement de Camisea, où Sonatrach détient des intérêts. Le projet sera orienté pour alimenter une future usine de gaz naturel liquéfié destiné à l'exportation. Le gisement de Pagoreni recèlerait des réserves supérieures à 80 milliards de mètres cubes de gaz.

Situé dans la jungle au bassin d'Ucayali, à 500 km à l'est de Lima, au Pérou, le champ de Camisea recèle du gaz humide avec des réserves prouvées de 246 milliards de mètres cubes de gaz, 305 millions de barils de condensât et 284 millions de barils de GPL. Le gisement de Camisea est entré en production avec une production initiale de 6,5 millions de mètres cubes par jour de gaz et quelque 20 000 barils par jour de liquide. Sonatrach a eu ses premiers revenus grâce à la commercialisation du condensât et du GPL qui y sont produits. Le gisement devrait rapporter environ 400 millions de dollars par ans.

PFC Energy/Petroleum Risk Manager PRM, est un outil d'analyse qui permet d'évaluer les ressources politiques, économiques et les risques spécifiques liées à l'industrie dans les principaux pays producteurs de pétrole dans le monde.

PRM utilise une méthodologie globale, cohérente et objective, sa base d'analyse est composée de 27 facteurs de risques classés en 5 agrégats.

Chaque facteur est noté sur une échelle objective les résultats fournis par la PRM aide à évaluer des projets, à examiner des décisions d'investissement et de financement, à surveiller les risques dans des portefeuilles existants, et à réaliser des benchmarking.



Facteurs	score	Commentaires	Facteurs	score	Commentaires
Agrégats économiques Score: B			Oil Sector Operations - Aggregate Score: B		
Ouverture économique	C	La politique péruvienne reste attaché à la liberté du commerce en général. Élu en 2006, Alan Garcia a maintenu un fort potentiel pro commerce. un accord commercial a été finalement conclu avec les Etats-Unis.	Type de contrat	A	Le Pérou offre un contrat de partage de production pour les opérateurs internationaux.
Ratio de liquidité	A	le ratio de liquidité s'est fortement amélioré avec le niveau élevé des recettes d'exportation dans les réserves officielles. Le développement du pays a permis d'améliorer les comptes courants et de réduire la dette du gouvernement.	La corruption du secteur de l'énergie.	D	La corruption continue de ralentir les projets dans le secteur des hydrocarbures dans le pays.
Besoins net de financement	C	Tant le solde du compte courant et le niveau des investissements étrangers sont attendus à affaiblir, à moyen terme, étant donné le ralentissement économique mondial.	Rapidité des opérations	C	Alors que le gouvernement péruvien est désireux d'attirer les investissements étrangers dans le secteur des hydrocarbures, les populations locales autochtones et les dirigeants communautaires voient dans la perturbation comme un moyen efficace pour faire pression sur le gouvernement à l'effet de régler leurs problèmes locaux.
La Dépendance de Secteur du Pétrole	A	Pérou recettes fiscales ne sont pas trop dépendante des recettes des hydrocarbures et ce n'est pas prévu de modifier à moyen terme	Tension sociale	B	Alors que l'industrie des minéraux a été la cible de plus en plus d'acte de vandalisme, des actes hostiles contre des installations et du personnel dans le secteur des hydrocarbures au Pérou est minime. Cela dit, les inégalités sociales et économiques de certains groupes contribuent à émettre une image négative sur l'ensemble des industries extractives.
Solde budgétaire primaire	C	Le solde budgétaire primaire devrait s'aggraver à court terme comme l'environnement extérieur Sours, pour ramasser fortement au cours de la prochaine décennie.	Aspect réglementaire	C	L'environnement réglementaire est gérable vu que le pays s'intéresse à voir plus redéveloppement pour son secteur pétrolier.
Croissance de PIB réel par habitant	A	Pérou par habitant de la croissance pourrait être affectée négativement par la baisse des prix.	La transparence des contrats	B	Le climat d'affaires favorables crée au cours de l'administration du président Alberto Fujimori reste. Toutefois, il est important de noter qu'il ya de plus en plus de la pression populaire sur les projets dans les industries extractives (par exemple, l'exploitation minière), qui a mis certains projets à risque.
Oil Sector Entry - Aggregat Score: A			Oil Sector surprises - Aggregate Score: A		
Diligence des contrats	B	Comme le Pérou a besoin de pétrole et de gaz d'investissement, le contrat est traité relativement efficace. Toutefois, de plus en plus de difficultés à concilier les préférences de plus en plus le nationalisme des ressources et l'héritage d'un environnement réglementaire favorable aux entreprises se traduisent par des délais contractuels.	Les risques à l'exportation	C	Le gouvernement espère que l'augmentation de l'activité d'exploration sera suffisante pour soutenir à la fois, la demande intérieure et les objectifs d'exportation, mais en l'absence de découvertes importantes, les risques à l'exportation risquent d'augmenter dans l'avenir.
Les droit de l'Etat	A	Années de vaines tentatives d'exploration et de la faiblesse de l'investissement ont encouragé le gouvernement à réduire les taux de redevances. Pérou scores A pour un gouvernement de prendre, avec 57% du chiffre d'affaires en droit de l'Etat conformément à la méthodologie de PFC Energy	Organisation syndicale	B	Le syndicat des travailleurs du pétrole s'est opposer ouvertement à la privatisation des actifs de raffinage Petroperu., ce qui n'est pas seulement le plus grand employeur au Pérou mais aussi un symbole de fierté nationale. Cette privatisation sera une question controversée entre les protagonistes.
L'ouverture internationale	A	La privatisation agressive Fujimori pro-business et des politiques favorables, suivi de la Toledo et Garcia administrations se sont traduites par une forte présence internationale par le CPI dans le secteur amont. Petroperu a été limité aux activités en aval. Cela dit, l'augmentation du sentiment nationaliste a invité les projets de loi pour permettre à Petroperu pour revenir à l'exploration et les activités de production.	Consistance ministériel	A	Pérou NOC, Petroperu, ont été sensibles aux changements au niveau de leurs direction .en raison d'allégations de corruption, ce qui peut perturber les politiques et la prise de décision
L'influence de la compagnie nationale	B	Il est minime influence Petroperu en amont des opérations ont été privatisées dans les années 1990, mais les efforts visant à renforcer les CNO sont susceptibles d'entraîner une augmentation de la CNP d'influence dans l'avenir.	Catastrophes naturelles	B	De pétrole et de gaz au Pérou sont vulnérables aux tremblements de terre, les inondations et les glissements de terrain. En outre, les périodiques les épisodes El Niño, qui résulte en une augmentation substantielle des précipitations encore aggraver les conditions locales.
Prérogatives de la Compagnie Nationale	B	Le secteur amont est ouverte à l'investissement privé. Pérou compagnie pétrolière d'Etat, Petroperu, est de plus en aval d'une entité. Bien qu'elle ne soit pas d'activités en amont pour le moment, il a signé un accord avec Petrobras en 2006 pour étudier la faisabilité de nouveaux projets d'exploration dans le bassin Marañon	Politics - Aggregate Score: B		
Social - Aggregate Score: C			Volatilité De gouvernement	C	Alors que la plupart des Péruviens déclare ne pas être fans de leur président, ils restent généralement attachés à la démocratie. Cependant le processus politique au Pérou a connu une contradiction: les taux de croissance économique élevé ne sont pas traduits en fort taux d'approbation pour le président. Le danger de cette tendance est que les perspectives des changements économiques de Pérou pourraient encore être vulnérables à un plus grand populisme.
Influence de la société civile	C	Pérou du secteur des hydrocarbures est de plus en plus sujet à des troubles, des Andes à l'instar de ses voisins, que des groupes locaux de plus en plus épousent des méthodes de protestation. En outre, le Pérou a un complexe réseau d'ONG ayant des liens avec des groupes internationaux qui maintiennent l'accès sur les activités du pays en hydrocarbures.	Politique de concurrence	B	La concurrence politique a décliné pendant le régime autoritaire d'Alberto Fujimori. Depuis, le Pérou a fait des améliorations dans le domaine du renforcement des institutions démocratiques. Cependant, semblable à beaucoup d'autres pays d'Amérique latine, les partis politiques ont été en déclin, au Pérou, avec une préférence pour les chiffres populistes.
Régime de réglementation de l'environnement	B	Le Pérou a cessé d'améliorer son cadre de réglementation de l'environnement à la suite de la Camisea projet de gaz naturel. Toutefois, la capacité institutionnelle de suivi des projets d'hydrocarbures reste relativement faible, les organismes de réglementation, sont dans le besoin de financement et de personnel qualifié.	État de droit	C	Le Pérou est contestée par des zones isolées qui ont une présence limitée d'État, l'affaiblissement d'observation de la règle de droit.
L'environnement local	C	La dynamique régionale du Pérou marque portée des services publics et l'infrastructure. Le sud du pays enregistre des indicateurs socio-économiques les plus pauvres et qui ont besoin d'importants investissements dans les infrastructures. Pendant ce temps, les zones côtières - en particulier autour de.	En conclusion le Pérou présente un climat d'affaires plus moins acceptable, et susceptible d'attirer les investissements étrangers directs. Cependant le pays doit adapter son cadre légal et contractuel au contexte économique actuel. L'amont pétrolier ainsi que l'aval présentent des opportunités d'investissements très intéressante nécessitant des attention particulière par Sonatrach et par l'Algérie		

NOS GRANDS OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2030 (2/4)

Ressources nouvelles

DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES NON CONVENTIONNELLES

Objectifs : 20 **bcm** en 2030, 70 **bcm** en 2040

Emploi : plus de 1 500 **emplois** directs

Industrialisation :

- Ouverture de 2 **usines** (proppant et filetage de tubulaires)
- Production de ~500 **têtes de puits** par an
- Construction d'**infrastructures**
- ~500 km de **canalisation** pour les réseaux de collectes

Développement : ~10 **M\$** d'investissements sociaux par an

EXPLOITATION DES RESSOURCES OFFSHORE EN MÉDITERRANÉE



93 000 km² de surface

Maturation, forage et développement en partenariat des prospects imagés dans l'offshore

NOS GRANDS OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2030 (3/4)

Aval et commercialisation

COMMERCIALISATION

50%
du gaz sur nouveaux marchés et trading

Redéployer l'export gaz vers des débouchés à valeur ajoutée

Optimiser les flux de liquides

Créer de la valeur par arbitrages qualité brut, fuel et naphtha

PÉTROCHIMIE

Mise en place d'une **Industrie Pétrochimique**

Focaliser l'effort sur les projets les plus créateurs de valeur : PDH-PP et vapocracker d'éthylène/GPL

Maturer et exécuter le reste du portefeuille de projets : Chaîne Méthanol, Unité MTBE, LAB et Complexe Ethylène

RAFFINAGE

Réussir les projets **RHM3 et conversion de Skikda**

Optimiser notre outil et nos marges

Assurer une intégration raffinage pétrochimie

Focaliser l'investissement sur les projets créateurs de valeur

TRANSITION ÉNERGÉTIQUE

1.3 GW
solaires dans nos opérations

Mettre en place une démarche de transition énergétique structurée

Solariser activement les installations pertinentes

IMPACT DE LA TRANSFORMATION SH2030

+67 Md\$ de revenus par rapport au scénario de base

