



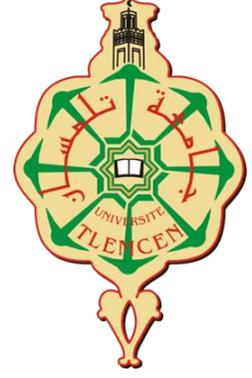
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مخبر البحث: إدارة الأفراد و المنظمات



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه

تخصص: إدارة و حوكمة الشركات

تحت عنوان:

## اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات

-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في الجزائر-

إعداد الطالبة: مسعودي سمية

تحت إشراف البروفيسور: فرواني بلقاسم

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د بومدين محمد
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د فرواني بلقاسم
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د أونان بومدين
ممتحنا	المركز الجامعي مغنية	أستاذ التعليم العالي	أ.د بلحسن محمد
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر أ	د. مراد بودية محمد جميل
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ محاضر أ	د. قادري محمد

السنة الجامعية: 2024-2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى.....

أبي و أمي اللذين سهرتا على تربيته و تعليمي سنيًا طوال،  
و تعباً ليروني في أعلى المراتب.

إلى إخوتي: فاطمة، أحمد، زينب، و عبد الوكود، و أبنائهم.

إلى زوجي محمد و عائلته

إلى أبنائي: ريان، وسام، و هارون.

# تَشْكُرُ

أُتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ الجَزِيلِ إِلَى والِدَيَّ، اللذان دَعَماني خِلالَ فَترةِ العَمَلِ....

أُتَوَجَّهُ بِالشُّكْرِ لِمَشْرِفِي الأَسْتاذِ بِلقاسمِ فِرواني الَّذِي وَجَّهني وَرافَقني خِلالَ رِحلةِ التَّحْضِيرِ  
لِلأَطروحة، وَكانَ عونا لي لِإِتِمامِها....

أُشْكُرُ رَئِيسةَ مَخْبَرِ بَحْثِ إِدارةِ الأَفْرادِ وَالمنظَماتِ **LARMHO** وَكُلَّ أَعْضائِهِ.

وَإِلَى أَساتِذَةِ وَإِدارةِ كَليَةِ العِلْمِ الاِقتِصادِيَةِ وَالتَّجاريَةِ وَعِلْمِ التَّسييرِ جامِعَةِ تَلْمسانِ

# فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	إهداء
-	شكر
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ- ي	المقدمة العامة
1	الفصل الأول: تفاعلات المؤسسة و محيطها
2	مقدمة الفصل الأول

3	المبحث الأول: المؤسسة و المحيط
3	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة
5	المطلب الثاني: مفهوم محيط المؤسسة
6	المطلب الثالث: أنواع محيط المؤسسة
14	المطلب الرابع: التأثير المتبادل بين المحيط و المؤسسة
17	المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة
17	المطلب الأول: تعريف الاتصال
19	المطلب الثاني: أنواع الاتصال
21	المطلب الثالث: أنماط الاتصال
23	المطلب الرابع: أهمية الاتصال

25	المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال
25	المطلب الأول: وظائف الاتصال
26	المطلب الثاني: دعائم ومعيقات الاتصال
31	المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة
32	المطلب الرابع: تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة
35	خاتمة الفصل الأول
36	الفصل الثاني: الاستراتيجية في المؤسسة وإدارة التغيير
37	مقدمة الفصل الثاني
38	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
38	المطلب الأول: مفهوم و أهمية الإدارة الاستراتيجية

41	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة
44	المطلب الثالث: صياغة و تنفيذ الاستراتيجية
49	المبحث الثاني: التغيير في المؤسسة
50	المطلب الأول: مفهوم التغيير
51	المطلب الثاني: المقاربة النظرية للتغيير
53	المطلب الثالث: أسباب التغيير
55	المطلب الرابع: مجالات التغيير
57	المبحث الثالث: إدارة التغيير
57	المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير
58	المطلب الثاني: مقاومة التغيير و أسبابه

59	المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير للتقليل من مقاومته
62	خاتمة الفصل الثاني
63	الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
64	مقدمة الفصل الثالث
65	المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية
65	المطلب الأول: مفهوم اليقظة
66	المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة
68	المطلب الثالث: خصائص اليقظة و مزاياها
70	المطلب الرابع: أنواع اليقظة الاستراتيجية
77	المبحث الثالث: آلية اليقظة الاستراتيجية

77	المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية
81	المطلب الثاني: الفاعلون في اليقظة الاستراتيجية
86	المبحث الرابع: المعلومة كمادة أولية لليقظة الاستراتيجية
86	المطلب الأول: ماهية المعلومات
87	المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات
89	المطلب الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية
91	المبحث الخامس: الإجراءات المرتبطة باليقظة
91	المطلب الأول: النكاء الاقتصادي
92	المطلب الثاني: إدارة المعرفة knowledge management
93	المطلب الثالث: المقارنة المرجعية LE BENCHMARKING

95	خاتمة الفصل الثالث
96	الفصل الرابع: أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية حوكمة الشركات
97	مقدمة الفصل الرابع
98	المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة
98	المطلب الأول: مفهوم الحوكمة
100	المطلب الثاني: التطور التاريخي لظهور الحوكمة
102	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات
106	المطلب الرابع: أهمية و أهداف الحوكمة
108	المبحث الثاني: نظريات الحوكمة
108	المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقات

109	المطلب الثاني: نظرية الوكالة و نظرية الحماية
111	المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية
113	المطلب الرابع: نظرية تجنر المسيرين و نظرية أصحاب المصالح
114	المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في فعالية حوكمة الشركات
115	المطلب الأول: نماذج حوكمة الشركات
120	المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة
121	المطلب الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية في نظام الحوكمة
124	خاتمة الفصل الرابع
125	الفصل الخامس: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في الجزائر
126	مقدمة الفصل الخامس

127	المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة
127	المطلب الأول: منهجية الدراسة
128	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
128	المطلب الثالث: بناء الاستبيان
130	المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات
131	المطلب الأول: اختبار ثبات الاستبيان
132	المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
146	المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان
166	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات
167	المبحث الثالث: نتائج الدراسة

170	خاتمة الفصل الخامس
171	الخاتمة العامة
175	المراجع
188	الملاحق

## قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	قائمة الجداول
67	الجدول 1: أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية و خصائصها
131	الجدول 2: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة
133	الجدول 3: معاملات الارتباط بين المحور الأول و مختلف فقراته (عبارته)
134	الجدول 4: معاملات الارتباط بين المحور الثاني و مختلف فقراته (عبارته)
135	الجدول 5: معاملات الارتباط بين المحور الثالث و مختلف فقراته (عبارته)
136	الجدول 6: معاملات الارتباط بين المحور الرابع و مختلف فقراته (عبارته)
137	الجدول 7: معاملات الارتباط بين المحور الخامس و مختلف فقراته (عبارته)
138	الجدول 8: معاملات الارتباط بين المحور السادس و مختلف فقراته (عبارته)
139	الجدول 9: معاملات الارتباط بين المحور السابع و مختلف فقراته (عبارته)

140 140	الجدول 10: معاملات الارتباط بين المحور الثامن و مختلف فقراته (عبارته)
141 141	الجدول 11: معاملات الارتباط بين المحور التاسع و مختلف فقراته (عبارته)
142 142	الجدول 12: معاملات الارتباط بين المحور العاشر و مختلف فقراته (عبارته)
144 144	الجدول 13: معاملات الارتباط بين المحور الحادي عشر و مختلف فقراته (عبارته)
145 145	الجدول 14: معاملات الارتباط بين المحور الثاني عشر و مختلف فقراته (عبارته)
146 146	الجدول 15: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول "تكرار اليقظة"
148 148	الجدول 16: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني "اهتمامات خلية اليقظة"
149 149	الجدول 17: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث "أهمية تغير المحيط بالنسبة للمؤسسة"
151 151	الجدول 18: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الرابع "درجة تغير المحيط"
152 152	الجدول 19: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الخامس "أسلوب اليقظة"

154 ١٥٤	الجدول 20: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور السادس "إمكانية الوصول لمصدر المعلومة"
155 ١٥٥	الجدول 21: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور السابع "سهولة الحصول على المعلومة"
157 ١٥٧	الجدول 22: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثامن "الاتصال والافصاح والشفافية"
159 ١٥٩	الجدول 23: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور التاسع "تفعيل مجلس الادارة"
161 ١٦١	الجدول 24: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور العاشر "تقييم الأداء و المساءلة والعدالة"
162 ١٦٢	الجدول 25: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الحادي عشر "إدارة المخاطر"
164 ١٦٤	الجدول 26: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني عشر "اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة"
166 ١٦٦	الجدول 27: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات

# قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	الأشكال
7	الشكل 1: تصنيف روبنسون لبيئة المؤسسة
8	الشكل 2: تصنيف Daft لبيئة المؤسسة
15	الشكل 3: التأثيرات البيئية
16	الشكل 4: أخذ القرار بالتوازي
20	الشكل 5: أنواع الاتصال
21	الشكل 6: شكل العجلة للاتصال
22	الشكل 7: شكل الدائرة للاتصال
22	الشكل 8: شكل السلسلة للاتصال

23	الشكل 9: شكل الكامل المتشابه للاتصال
76	الشكل 10: الأنواع الأربعة للبيئة مجتمعة مع القوى الخمس للتنافس لـ Michel porter
90	الشكل 11: معلومات البيئة الاستراتيجية

# المقدمة العامة

المقدمة العامة

## المقدمة العامة:

بعدها كانت المؤسسة نظاما مغلقا على نفسه و يسعى لتوفير حاجياته بإمكانياته الخاصة، تبينت استحالة استمراره في نشاطه، و ضرورة انفتاحه على محيطه، حيث تمت إعادة النظر في مفهوم النظام، و هذا من خلال نظرية النظام المفتوح، أو ما يسمى أيضا بالنظرية البيولوجية و التي طورها عالم الأحياء Ludwig Van Bertalanffy (1959)، حيث أشار إلى أن " جميع الأنظمة تتميز بتركيبية من الأجزاء والعلاقات التي تجعلها مترابطة"، حيث تشير النظرية إلى كيفية تأثير البنية التنظيمية على تدفقات التفاعل المعلوماتي داخليًا مع البيئة الخارجية<sup>1</sup>، فتشير نظرية النظم المفتوحة ببساطة إلى أن المنظمات تتأثر بشدة ببيئتها، حيث تتكون البيئة من منظمات أخرى تمارس قوى مختلفة ذات طبيعة اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية، كما توفر أيضا موارد أساسية تدعم المنظمة وتؤدي إلى التغيير<sup>2</sup>، حيث تبين ضرورة تعامل المؤسسة مع محيطها، إذ لابد للمؤسسة أن تستعين بأجزاء هذا الأخير لتسيير نشاطاتها والوصول إلى أهدافها، لأن هناك علاقة تأثير و تأثر متبادلة بينهما، و أن ما يحدث في المحيط أو بأحد مكوناته يؤثر لا محالة على نشاط المؤسسة و سير أعمالها.

<sup>1</sup> - Evelyn Irrobire, "CRITICS OF OPEN SYSTEM THEORY", Innovative Journal of Marketing Management, Volume 10, Number 3, 2022, p62

<sup>2</sup> - Michael N. Bastedo, « Open Systems Theory », University of Michigan, <https://websites.umich.edu/~bastedo/papers/bastedo.opensystems.pdf>

و في ظل اشتداد المنافسة و التغيير السريع في الجوانب الاقتصادية و الاجتماعية، و التكنولوجيا، و من خلال الانتقال من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، ظهر مفهوم اليقظة الاستراتيجية كأداة تحليلية للمحيط و مستقطبة للمعلومات الاستراتيجية والتي تعد من أهم الموارد و بمثابة رأس مال للمؤسسات الحديثة، و لتضمن المؤسسة مكانة في السوق و لتمييز على منافسيها كان لا بد من فهم و تحليل محيطها للاستفادة من الفرص و تجنب التهديدات المحتملة، و هذا بالبقاء متيقظة لكل تطور قد يولد تهديدا، أو قد تتمكن من تحويله إلى فرصة أو ميزة تنافسية، فإن أهم عدم يقين في عملية صنع القرار هو الجهل بالمعلومات التي بحوزة الآخرين و تحركاتهم المحتملة، لذا فإن توفر المعلومات يقلل من عدم اليقين هذا، فالمعلومات تعتبر في قلب الذكاء الاقتصادي، حيث أن تحديد الاحتياجات من المعلومات بدقة يعني تصميم محاور اليقظة الاستراتيجية التي ستركز عليها المؤسسة<sup>1</sup>، و بالتالي التوجه إلى الأهداف مباشرة، و تحديد القطاعات الأكثر أهمية لاستقطاب المعلومات و تصفيتها و توفيرها لمن يحتاجها و هذا بالبقاء متيقظة، فاليقظة الاستراتيجية إضافة إلى ما سبق، تمكن من تجنب المخاطر و تعزيز القدرة التنافسية، فبفضلها تستطيع الإدارة اتخاذ قرارات فعالة، و توفير المعلومات الاستراتيجية لمن يحتاجها في الوقت المناسب، و تضمن مرونة التعامل مع المستجدات و التغييرات الجديدة.

و من ناحية أخرى، و في ظل العولمة و انفتاح الأسواق و سهولة انتقال رؤوس الأموال، حققت الشركات أرباحا هائلة و انفتحت على أسواق جديدة، لكن ظهرت عدة أزمات كانت غالبا نتيجة أزمة ثقة بين المسير

<sup>1</sup> - Gérard Tchouassi, « Les besoins en informations dans les entreprises », Revue congolaise de gestion, N° 24, Juillet – Décembre 201763.

والمساهمين، والذي كان من أهم أسبابه وجود قصور في الإفصاح و انتقال المعلومات، و جشع المسيرين، لذا تم الاهتمام بضرورة إيجاد معايير لأفضل الممارسات والاجراءات في الإدارة والتنظيم والمراقبة والإشراف الفعال على شركات المساهمة، و في هذا السياق ظهر مفهوم الحوكمة ، و التي تهدف إلى وضع أسس الشفافية و الدقة و الوضوح لكسب ثقة المساهمين، و لتخفيض المخاطر المتعلقة بالفساد الإداري، حيث عرفت منظمة التعاون الاقتصادي على أنها "نظام يتم بواسطته توجيه و رقابة منظمات الأعمال، تحدد هيكل توزيع الواجبات و المسؤوليات بين المشاركين المختلفين في الشركة، كمجلس الادارة، و المديرين، وغيرهم من ذوي المصالح و تضع القواعد و الأحكام لاتخاذ القرارات و شؤون الشركة"<sup>1</sup>، و تهدف أساسا تحقيق الشفافية و الإفصاح، و ضمان المساءلة و إدارة المخاطر بفعالية، و حماية حقوق المساهمين.

إن اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، عنصران أساسيان تسعى المؤسسات الحديثة إلى اعتمادهما، وقد بينت عديد الدراسات فعالية كل منهما على حدا في اىصال المؤسسات إلى بر الأمان و تحقيق الاستقرار، و تحقيق الأهداف المرجوة، من خلال هذا العمل، حاولنا دمج المفهومين، و ربط اليقظة الاستراتيجية كأداة تحليلية للمحيط بحوكمة الشركات كنظام إدارة، وهذا تحت موضوع "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات"، و صيغت الإشكالية كالتالي:

<sup>1</sup>- علي فلاق، مريم طيني، "دور حوكمة الشركات في محاربة الفساد المالي والإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية"، مجلة الاقتصاد والتنمية- مخبر التنمية المحلية المستدامة- جامعة المدية العدد 04 / جوان 5102، ص 169

الإشكالية:

"ما أثر تطبيق اليقظة الاستراتيجية في تحسين فعالية حوكمة الشركات؟"

من خلال هذه الإشكالية تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

الأسئلة الفرعية:

- ماذا نقصد باليقظة الاستراتيجية؟
- بماذا تعنى حوكمة الشركات؟
- ما أثر اليقظة الاستراتيجية على المؤسسة؟
- كيف تساعد اليقظة الاستراتيجية المؤسسة في إرساء نظام حوكمة الشركات؟

حرصنا في عملنا على البدء بالمواضيع الذي يركز عليها بحثنا وهو محيط المؤسسة، و التعرّيج على استراتيجية المؤسسة و إدارة التغيير، كونها العناصر المهمة و التي ستساعد في فهم ما يلي من العمل، ثم أتبعناه بفصل حول اليقظة الاستراتيجية بنوع من التفصيل، لنختم الاطار النظري بفصل حول الحوكمة و دور اليقظة الاستراتيجية فيها، ليبقى أخيرا الاطار التطبيقي للدراسة، حيث كان تقسيم الفصول كما يلي:

الفصل الأول: تفاعلات المؤسسة و محيطها

الفصل الثاني: الاستراتيجية في المؤسسة و إدارة التغيير

الفصل الثالث: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

الفصل الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في فعالية الحوكمة

الفصل الخامس: الإطار التطبيقي - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في الجزائر

للإجابة عن الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

### الفرضيات:

- الفرضية 0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات.
- الفرضية 1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الواقع الاقتصادي الحالي والذي يتميز بسرعة التغير و التطور، و الذي يفرض تغييرات كل مكونات المحيط الأخرى، خصوصا السياسي و التكنولوجي و الاجتماعي، و الذي يرغب المؤسسات على المراقبة المستمرة له، و اتخاذ أساليب حديثة للإدارة كاليقظة الاستراتيجية لتحليل المحيط ومواجهة التغيرات، و استخراج معلومات تفيد المؤسسة، ومن ناحية أخرى ضمان مصالح أصحاب المصلحة في المؤسسة و ضمان إدارة رشيدة من خلال انتهاج حوكمة الشركات، و هذا في ظل طغيان المصلحة الشخصية للمسيرين و جشع البعض، لذا هذه الدراسة جاءت لتلقي الضوء على أهمية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في المؤسسات، و دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين فعاليتها.

## أهداف الدراسة:

يهدف هذا العمل إلى مايلي:

- التعرف على اليقظة الاستراتيجية بنوع من التفصيل.
- معرفة حوكمة الشركات و أهم أساسياتها.
- الربط بين مفهومي اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، و تبيان أثر الأولى على الثانية.
- تسليط الضوء على مدى تطبيق المؤسسات في الجزائر لحوكمة الشركات.
- معرفة واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسات على مستوى الجزائر و دورها في تحسين فعالية الحوكمة.

## أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب في اختيار هذا الموضوع هو في الأساس أنه يندرج ضمن تخصصنا، بالإضافة إلى أهميته البالغة و التي ذكرناها آنفا، و الرغبة في العمل على موضوع قل البحث فيه، و العمل على اقران مفهومي اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات و إبراز أثر الأولى على فعالية الأخيرة، حيث لم نجد عملا يتضمن هذا الربط، و بذلك نساهم في إثراء البحوث العربية ببحث جديد، نفيد به الطلبة والباحثين مستقبلا، و من جهة أخرى، الرغبة في معرفة مدى تطبيق المؤسسات في الجزائر للمستجدات الادارية و التسييرية العالمية ومدى مواكبتها لها.

### منهج الدراسة:

للإجابة على اشكالية الدراسة، و لاختبار الفرضيات، قد بنينا العمل على أسس نظري و تطبيقي، فاعتمدنا لذلك على المنهج الوصفي و التحليلي، حيث اعتمدنا على مختلف المراجع و أهم ما جاء به الباحثون حول موضوعنا، فاستخرجنا أهم المفاهيم والنظريات و الأسس المرتبطة به، و اعتمدنا على المنهج التحليلي، وهذا لتحليل بيانات الدراسة التطبيقية، حيث قمنا بتحليل أجوبة الاستبيان المقدم لعدد من الشركات الناشئة في الجزائر، وهذا باستعمال برنامج spss 22.

### صعوبات الدراسة

واجهتنا عدة صعوبات في بحثنا و لعل أهمها حداثة الموضوع و قلة البحوث و الأعمال الأكاديمية المنجزة حوله، إضافة إلى الجانب التطبيقي، حيث واجهتنا صعوبة استجابة المؤسسات للاستبيان، و مدى استعمالها للتكنولوجيا من خلال الاستبيان الالكتروني، حيث أن فئة من المؤسسات التي تم ارسال الاستبيان إليها عن طريق البريد الالكتروني (EMAIL) الخاص بالشركة أو عن طريق وسائل التواصل الاجتماعي قد أجابت عن الاستبيان عن بعد، و فئة أخرى اضطررنا إلى التنقل شخصيا أو عن طريق وسطاء باستبيانات مطبوعة لاستكمال العدد المطلوب، وكذا مشكل طول مدة استلام الإجابات عن الاستبيان جعلت العمل يتأخر.

## الدراسات السابقة:

سبقنا الباحثون في معالجة موضوع اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، نذكر منهم ما يلي:

- مدادي عبد القادر، في مقاله « L'intelligence économique et la gouvernance stratégique de l'entreprise »، مجلة الاقتصاد الجديد، رقم 12 مجلد 01-2015، يتناول المقال موضوع الذكاء الاقتصادي و دوره في تحسين حوكمة الشركات، اعتمد على النمط الوصفي والتحليلي، و توصل إلى أن الذكاء الاقتصادي يعد أداة حيوية للحوكمة، تطرق إلى اليقظة الاستراتيجية، و ركز على العلاقة بينها وبين الحوكمة، و كونها تساهم في توفير المعلومات وتحليلها و بذلك تدعم اتخاذ القرارات، و تحسن اليات الحوكمة من خلال تقليل المخاطر، تحسين التنسيق، الخ.

- عمور مصطفى، شيشتي فاطمة (2021)، في مقالهما "La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens. "

مجلة: Journal of Intelligence Studies in Business، تم تبيان دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين كفاءة اتخاذ القرارات من أجل تحسين حوكمة أفضل، و ذلك في إطار دراسة محددة على خمسة هيئات تونسية عامة، كشفت النتائج على أن استخدام ممارسات اليقظة ضروري لتبادل المعرفة الداخلية و الشفافية و الانفتاح الاداري، يقدم إطار عمل جديد يهدف إلى تحسين نظام اتخاذ القرارات، و يسمح بقبول القرارات من قبل البيئة في جو من الحوكمة المثلى.

- الباحث PAOLO DI TOMA، (2012) في مقاله « Strategic Dynamics and Corporate Governance Effectiveness in a Family Firm »

مجلة CORPORATE OWNERSHIP and control vol10, issue1 fall2012

قدم هذا المقال "الديناميكيات الاستراتيجية وفعالية حوكمة الشركات في الشركات العائلية" دراسة حول كيفية تأثير التغيرات في ممارسات الحوكمة، يناقش المقال ان حوكمة الشركات لا تقتصر على الجانب التقليدي المتعلق بالمساءلة و حماية مصالح المساهمين، بل يمكنها ايضا أن تكون أداة فعالة في دعم التغيير الاستراتيجي و التكيف مع الأزمات، لم يذكر المقال صراحة اليقظة الاستراتيجية، إلا أنه تطرق إلى مفاهيم مرتبطة بها بشكل وثيق، من حيث أهمية رصد البيئة الخارجية و تطبيق الاستراتيجيات بناءً على المعلومات المتاحة.

- قد لا تتوفر مراجع كثيرة تربط اليقظة الاستراتيجية بحوكمة الشركات حرفياً، إلا أننا نجد العديد من الأعمال التي تناولت الموضوع من خلال تضمين اليقظة في الذكاء الاقتصادي و التي تعتبر فرعاً منه.

# الفصل الأول:

المؤسسة و محيطها

## تفاعلات المؤسسة و محيطها

المؤسسة و محيطها

## مقدمة الفصل الأول:

المؤسسة تعد نواة الاقتصاد و الإدارة الحديثة، و تعتبر الانطلاقة الرئيسية لكل دراسة أو بحث أو عمل، نشأ مفهوم المؤسسة بظهور الثورة الصناعية، حيث اقتصر مفهوم المؤسسة في النظرة الكلاسيكية على مكوناتها المادية فقط، وأخذ يتطور بتطور النظرة إلى دورها في المجتمع، وصولاً إلى الاهتمام بتأثيرها وتأثرها بمحيطها، و كيفية التعامل و التواصل معه لتحقيق ميزة تنافسية و الوصول إلى أهداف المؤسسة، في هذا الفصل "تفاعلات المؤسسة و محيطها"، سنتعرف على المؤسسة و محيطها، و كيف تتأثر به، ثم نتعرف على الاتصال، و استراتيجية المؤسسة للاتصال، حيث تضمن الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: المؤسسة والمحيط

المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال

## المبحث الأول: المؤسسة والمحيط

إن المؤسسة ككيان اجتماعي، يتأثر بما حوله و يؤثر فيه، في هذا المبحث سنتعرف على أهم مفاهيم المؤسسة ثم محيطها، لنتعمق قليلا في أنواع المحيط و تحولاته، و كيف تتعامل المؤسسة مع هذه التغيرات.

### المطلب الأول: مفهوم المؤسسة

لا يوجد تعريف خاص محدد للمؤسسة، حيث قدمت عدة تعريفات للمؤسسة تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، نذكر منها:

- يعرف G.Bressey المؤسسة بأنها: "عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية و مادية توفق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع".<sup>1</sup>

- أما بالنسبة ل (M. truchy) فهي "الوحدة التي تجمع فيها وتتسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي".<sup>2</sup>

تم تعريف المؤسسة حسب هذين الباحثين من الناحية الداخلية فقط، التوفيق بين امكانيات مادية وبشرية لإنتاج السلع و الخدمات.

- المؤسسة هي "منظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني".<sup>1</sup>، اعتبر هذا الباحث المؤسسة إضافة إلى أنها كيان اقتصادي، أنها كيان اجتماعي أيضا.

<sup>1</sup> -Bressey Gilles, Konkuy Christian, « economie de l'entreprise », 7e ed 2004, paris Dalloz, p01.

<sup>2</sup> - غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2008، ص8.

- المؤسسة هي " تنظيم اقتصادي محدد يتفاعل مع العالم الخارجي المحيط به، هذا التفاعل يترجم في التدفقات، تدفق الموارد إلى التنظيم في شكل مدخلات، و تدفق المنتجات إلى المحيط في شكل سلع مادية و تقديم خدمات للمجتمع كمنتجات للنظام"<sup>2</sup>، هذا الباحث أضاف مفهوم العالم الخارجي لمفهوم المؤسسة، حيث أن هذه الأخيرة تتفاعل معه.
- من هذه التعريفات، لاحظنا تطور النظرة إلى المؤسسة، من نظام مغلق يقتصر على إمكانياته لتحقيق أهدافه، إلى اعتباره كيان اجتماعي و نظام مفتوح على محيطه يؤثر و يتأثر به، و للوصول إلى أهدافه عليه التعامل معه، في الأخير حاولنا الخروج بتعريف شامل للمؤسسة :

"هي كيان اقتصادي و نظام مفتوح على محيطه، مستقل نوعا ما يجمع موارد مادية، مالية، بشرية، و ينسق فيما بينها و تتفاعل مع محيطها لتحقيق الهدف المنشود."

<sup>1</sup>- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، الجزائر، ص 28  
<sup>2</sup>- د.يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر 2013، ص 19

### المطلب الثاني: مفهوم محيط المؤسسة

بعد أن تعرفنا على المؤسسة و خلصنا إلى كون المحيط جزء أساسي من مفهومها، سنتعرف في هذا المطلب على المحيط بحد ذاته و كيف عرفه الباحثون:

- يعرف Jean pierre Detrie محيط المؤسسة " بأنه وبشكل متفق عليه مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة و منافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها"<sup>1</sup>، يعتبر هذا الباحث محيط المؤسسة على أنه عامل مؤثر وضاغط على المؤسسة من جهة و في نفس الوقت هو الورقة الراجعة لها أمام المنافسين إذا ما استغلته.
- " هو المناخ الإداري الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الاستراتيجية، و تتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العمال، المنافسين، بالإضافة إلى جهات تمارس الضغط أو التأثير كالحكومات و النقابات... الخ."<sup>2</sup>، هذا الباحث عرف المحيط من خلال ذكر مكوناته.
- " مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح أو سلبيا كتهديد مباشر"<sup>3</sup>، هذا الباحث اعتبر المحيط أنه قوة غير متحكم فيها لكنها قد تكون فرصة للمؤسسة أو تهديد لها على حسب تفاعلها معه.

<sup>1</sup>- Jean Pierre Detrie, « Strategor », 4<sup>e</sup>ed, Dunod, paris, 2005, p18

<sup>2</sup>- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2005، ص77.

<sup>3</sup>- عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 37

بعد التعرف على آراء الباحثين، نستطيع القول أن :

"المحيط هو مجموعة من العناصر يتأثر و يؤثر على المؤسسة داخليا أو خارجيا، ويعتبر قوة غير متحكم فيها من طرف المؤسسة و حسب تفاعلها معه قد يكون فرصة وميزة تنافسية للمؤسسة، و قد يصبح تهديدا لها."

#### المطلب الثالث: أنواع محيط المؤسسة

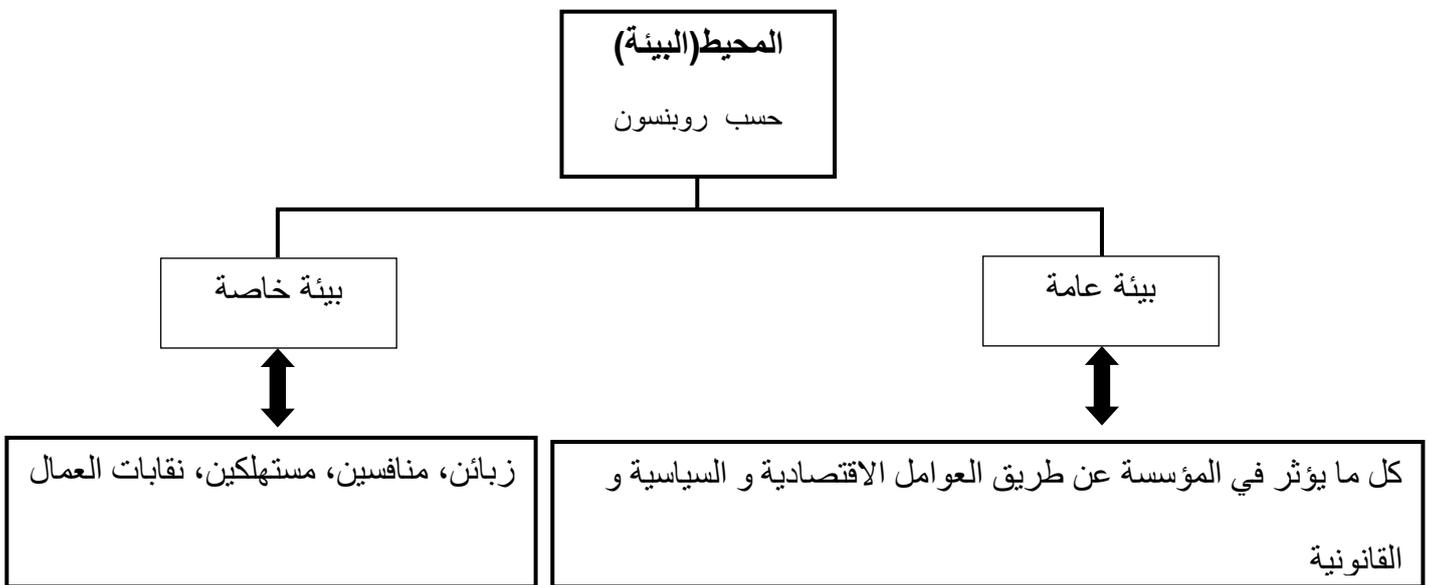
تعددت آراء الباحثين حول تصنيف المحيط، في هذا المطلب سنقوم بعرض ما قدمه الباحثين "يوسف مسعداوي" حول أنواع المحيط، ثم ما جاء به "عبد الرزاق بن حبيب" في كتابه.

ففي كتابه "أساسيات في إدارة المؤسسات"، أورد الدكتور "يوسف مسعداوي" أهم تصنيفات المحيط حسب التسلسل الزمني:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 52،53

أ- تصنيف روبنسون: قسمت البيئة وفقا لهذا التصنيف إلى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة، تؤثر فيها بشكل مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذوو المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال.

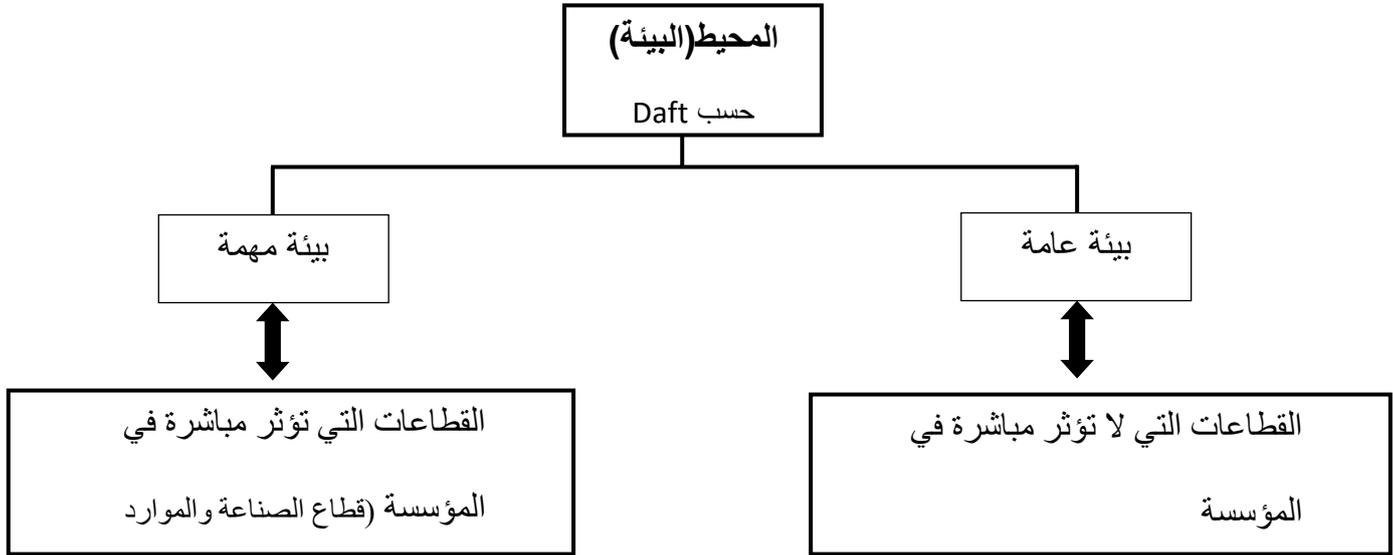
**الشكل 1: تصنيف روبنسون لبيئة المؤسسة**



**المصدر: من إعداد الباحثة، استنادا إلى ما جاء به روبنسون حول تصنيفه**

ب- تصنيف دافت DAFT : قسم البيئة إلى بيئة عامة و بيئة مهمة، حيث تشمل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة و الظروف الاقتصادية والتكنولوجيا. والبيئة المهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة كقطاع الصناعة والموارد البشرية.

## الشكل 2: تصنيف Daft لبيئة



## حول بيئة Daft المصدر: من إعداد الباحثة، استنادا إلى ما جاء به

ت-تصنيف **NATH** : طرح التقسيم التالي: بيئة كلية (العامة)، وبيئة تنافسية (بيئة الصناعة)، وبيئة مهمة.

ث-تصنيف **CERTO**، صنف البيئة إلى: بيئة عامة، بيئة التشغيل، و البيئة الداخلية.

ج-تصنيف محمد الصيرفي: بيئة عامة وبيئة خاصة.

ح-تصنيف عايدة سيد خطاب: تم تقسيم البيئة إلى:

- بيئة خارجية: تتمثل في إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير غير الحالي وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.
- بيئة خاصة بالمؤسسة: تمثل كافة العوامل التسويقية و التكنولوجية و الإنتاجية و الاجتماعية
- البيئة الداخلية: تتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية والقيم.

أما الدكتور عبد الرزاق بن حبيب فأورد في كتابه "اقتصاد وتسيير المؤسسة" تصنيفا آخر للمحيط وفق إطارين: الكلي والجزئي، حيث<sup>1</sup>:

### 1- الإطار الكلي للبيئة (المحيط):

سندرس العناصر الكلية حسب نموذج P.L.E.S.C.T.E

- P.L - العنصر السياسي و القانوني: يتمثل في:

\* التيارات السياسية الحالية التي تخص حرية التجارة الخارجية.

\* سياسات إعادة الهيكلة الاقتصادية لبعض الدول كالجائر واللواتي انتهت في أواخر 1998

تحت مراقبة الهيئات الدولية.

\* تحديد الاستثمارات الأجنبية وعكس ذلك، سياسات تطور الاستثمارات الأجنبية قصد تسريع النمو.

\* الحواجز الغير جمركية التي تؤثر سلبا على التجارة الدولية.

\* الوقائع السياسية الكبرى ( الانتخابات الرئاسية، تغيير الحكومات..الخ)

\* فيما يخص القوانين فمثلا قانون المالية، الضريبة، الحفاظ على البيئة...الخ

- الإطار الاقتصادي: إن التغيير السياسي والقانوني للبيئة يتعلق بصفة متينة بالتغيير الاقتصادي الذي

بدوره يتمثل في كثير من العناصر ومنها:

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 37-42

\* ارتفاع الأسعار و نسبة التضخم

\* نسبة البطالة

\* الاستثمارات العامة والخاصة

\* التجارة الخارجية ( الاستيراد و التصدير)

\* عدد المنافسين في الأسواق الداخلية و الخارجية

\* قوة وضعف المنافسين

\* الكتلة النقدية المخصصة للاستهلاك الجاري للتجهيزات و التوفير

\* المعطيات الخاصة للدخل الفردي الخ..

\* السياسات النقدية و الضريبية و الاقتصادية.

- **SC: الإطار الاجتماعي و الثقافي** من البديهي أن العادات و السلوكيات للمجموعات الإنسانية و

قيمهم الأساسية تمثل العنصر الجوهري للمؤسسة... إن العناصر الأساسية الاجتماعية-الثقافية و غير

المتحكم فيها هي:

- روح العائلة و أهميتها

- التيارات الدينية

- السلوكات، العادات، الاحتفالات.. الخ

- الشخصيات المؤثرة على المجموعات

- سلم القيم لمختلف المجموعات ( الموقف أمام العمل، التضامن.. الخ)

هذه العناصر الاجتماعية- الثقافية والتي هي من بين العوامل الأخرى المستعملة في التسويق تسمح بتقسيم السوق الكلي إلى أسواق متجانسة.

- **الإطار التكنولوجي:** إن هذا العنصر هو عنصر فعال و مؤثر بصفة مباشرة على عمليات المؤسسة و نشاطها، لأن المواد الأولية المستعملة والمتخصصة بها هذه المؤسسة تتأثر بالتطور التكنولوجي وخاصة عندما يجري الحديث عن مواد أولية تتطلب تحويلها إلى أشكال و صيغ و وحدات جديدة، ولذلك فعلى المؤسسة وفق الثورة التقنية الحديثة أن تقوم بالخصوص بما يلي:

- تقوية البحوث في التسيير و التي تهدف إلى الحصول على النتيجة المثلى بناء على قرارات مثلى نافعة و مربحة.

- السعي من أجل تطوير المكونات الالكترونية
- البحث الواسع و الممتد أفقيا و مساحيا الذي يسمح بالكشف عن المناجم المعدنية
- إدخال الاكتشافات الجديدة التي سوف تغير من عاداتنا: الليزر، الطاقة النووية الخ...

فمن الواجب على المؤسسة أن تكون على علم بكل الاكتشافات التكنولوجية ( فيزيائية و تسييرية) لكي تحقق موقعا ملائما بالنسبة إلى منافسيها....و تكون يقظة في إطار هذه الثورة الإعلامية التقنية.

- **E الإطار الايكولوجي:** تهتم بالعلاقات بين الكائنات الحية والمحيط، إن التوازن القائم في الماضي بين مكونات المحيط المختلفة أصبحت معرضة للخطر، نذكر مثلا: الضجيج الذي يخلق توترا عصبيا، التلوث..الخ

**2- الإطار الجزئي للبيئة:**

تقوم المؤسسة باختيار مكانها ومكان وحداتها القابلة للتغير وتأخذ القرارات على أساس المزايا والقيود التي سوف تواجهها في مختلف المناطق (الشكل الجزئي القريب الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة كالمنافسة، العالم المالي، عالم الاتصال، المجموعات المحلية والجماعات المحلية) وداخل المؤسسة (الشكل الجزئي القائم).

**أ- الشكل الجزئي القريب:**

المقصود بالشكل الجزئي القريب أي المؤثرات القريبة على المؤسسة فمثلا (قرب الأسواق -نقاط الجذب- موقف الجماعات المحلية).

-قرب الأسواق: نرى في معظم الأحيان أن المؤسسة التي تتخصص في التحويلات الأولية تعطي الأولوية للقرب من موقع المواد الأولية وبالعكس تفضل مؤسسات الخدمات القرب من الزبائن .

-نقاط الجذب للتطور الاقتصادي: تفضل المؤسسة التمركز في أماكن الكثافة السكانية، الممومنين، المؤسسات المالية، النقل، طرق، سكك حديدية، مطارات، موانئ، مراكز البحث. كل هذا يؤدي إلى خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة .

-موقف الجماعات المحلية: تلعب الجماعات المحلية دورا كبيرا فيما يخص القيود وأهداف المؤسسات ومنها:

- الصناعات التلوثية.
- الإجراءات الإيجابية لجلب الصناعات بواسطة المساعدات المالية والتهيئة التحتية وبعض التخفيضات في الضرائب .

#### ب- الشكل الجزئي القائم:

إنه متعلق بالتأثيرات داخل المؤسسة والتي تخص وظائفها الكبرى ومنها :

أ/ القيود المتعلقة بالإنتاج.

ب/ القيود المتعلقة بالمالية.

ج/ القيود المتعلقة بتسيير الموارد البشرية .

د/ القيود المتعلقة بالتسويق و تأثيرها على الأنظمة الأخرى.

نلاحظ أنه و رغم تعدد آراء الباحثين حول تصنيف محيط المؤسسة، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أنه عامل

مؤثر عليها لا محالة، و سندرس هذا التأثير في المطلب الموالي.

### المطلب الرابع: التأثير المتبادل بين المحيط و المؤسسة

وضح البروفيسور "فرواني بلقاسم" في دراسة له حول "الاتصال الداخلي في المؤسسة"، أن المنظمات تتأثر بمحيطها، و أنه يوجد في هذا الأخير عدة مميزات تؤثر في المنظمة و في بنية المؤسسة، أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- العداوة: إن العداوة المتزايدة للمحيط اتجاه المؤسسة تتطلب تكيف في بنية المنظمة، و ستؤثر أيضا على الهياكل الحالية للمؤسسة ذات البعد المتوسط لسرعة الاستجابة، إن البيئات المعادية تتطلب استجابات سريعة و تؤدي بالمؤسسة إلى مركزية اتخاذ القرار مؤقتا.
- 2- التنوع: تنوع المحيط يقاس بعدد و تنوع الزبائن، المنتجات، و الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة، إن درجة و مدى هذه الخصائص تؤثر على هيكل الشركة و أدائها أيضا.
- 3- التعقيد: إن تعقيد المحيط يؤثر على بنية المؤسسة، حيث أن المحيط المعقد يتطلب معرفة واسعة و صعوبة، و يتطلب تقسيم الأنشطة المعقدة إلى أنشطة بسيطة ولكن أكثر تخصصا.
- 4- عدم اليقين: تتطلب البيئة التي تتميز بعدم اليقين استجابة (رد فعل) من أصحاب المصالح الرئيسيين، و يتطلب روح المبادرة و المرونة و الاستراتيجية.
- 5- الاستقرار: إن الباحثين لاحظوا أن المؤسسات الميكانيكية تبدأ بتتبع المشاكل الجديدة على المستويات العليا، و هذا ما يسبب الازدحام و التأخير، تقوم بإنشاء مصالح جديدة تكون مسؤولة عن إدارة المشاكل الجديدة.

<sup>1</sup> -ferouani belkacem, « la communication interne en Algérie », mémoire de magister, université de tlemcen, 2003-2004, p31-32

كما وضع الدكتور عبد الرزاق بن حبيب في كتابه "اقتصاد و تسيير المؤسسة"<sup>1</sup>:

أن المؤسسة تواجه تغيرات بنيوية وظرفية تطراً في البيئة ( المحيط).

هذه التغيرات التي تمس كل المتغيرات الماكروبيئية والميكروبيئية حسب نموذج ( plescte ) تقاس

بمقياسين اثنين وهما درجة التعقد ودرجة اللاتبات اللذان يظهران كما يلي :

**الشكل 3: التأثيرات البيئية:**

**درجة التعقد**



**المصدر:** د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص46

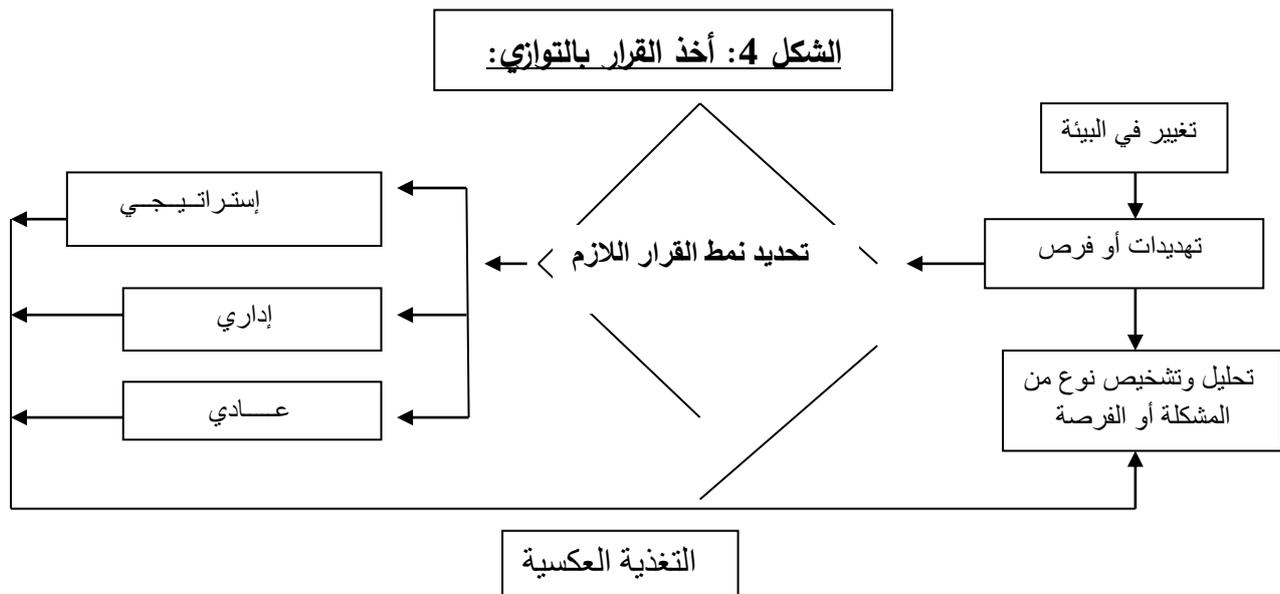
<sup>1</sup> - د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص46-49

إن دراسة هذين المقياسين ( درجة التعقد، و درجة اللاتبات) يعد إلزاماً لأي مؤسسة تنوي وترغب في تحقيق أهدافها المسطرة أو على الأقل تحافظ على تحقيق بقاءها في هذا السوق التنافسي الحاد، وفي هذه الحالة فإن هناك بعض التغيرات المحيطية (البيئية) تفرض نفسها على هذه المؤسسة وهناك عناصر أخرى يمكن أن تغير من طرف المؤسسة نفسها وبما يليق لها ويحميها وينفعها.

إن العناصر الأولى تتمثل في القيود والعناصر الثانية في الفرص.

وبما أن البيئة تتميز بتقلبات فإنه من الضروري على المؤسسة أن تتوقع تطور هذه البيئة وهذا أدخلت بعض المؤسسات لوحدة القيادة التي تشير بسرعة إلى المشاكل الراهنة.

ولذا فإن الاستجابة تتغير حسب المؤسسات وهذا في إطار أخذ القرار بالتوازي. الذي يبين أن المؤسسة هي في حاجة إلى التنبؤ بالتغيرات التي تطرأ في البيئة ثم عليها أن تقوم بتشخيص وتحليل نوع من المشكلة أو الفرصة قصد تحديد نمط القرار الملائم: قرار استراتيجي أو إداري أو أي قرار آخر.



المصدر: د. عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص 47

بعد استعراض آراء مختلف الباحثين، تبين أن هناك تأثير متبادل بين المؤسسة و محيطها، و على المؤسسة التكيف مع التغيرات السريعة للمحيط و تأخذها في الاعتبار في صياغة استراتيجيتها للوصول إلى أهدافها.

### المبحث الثاني: الاتصال في المؤسسة

أصبح الاتصال في الوقت الراهن من المواضيع المهمة التي تولي لها المؤسسات الحديثة أهمية بالغة لذا وجب التطرق إليها في هذا العمل و تحديدا في هذا المبحث لنتعرف على بعض أساسيات الاتصال في المؤسسة.

### المطلب الأول: تعريف الاتصال

تعددت التعاريف التي قدمت من طرف الباحثين حول الاتصال، نذكر منها:

- هو أداة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد و الجماعات في المنظمة، و هو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات و البيانات والآراء و الأفكار بين الأفراد و الجماعات لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.<sup>1</sup>، نلاحظ أن هذا الباحث قد اعتبر الاتصال أداة و وسيلة.

<sup>1</sup>- د. أحمد الخطيب، د. عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص311

- الاتصال هو "عملية تبادل المعلومات و الأفكار و الاتجاهات بين الناس في إطار ثقافي اجتماعي ونفسي يساعد على تحقيق التفاعل بينهم من اجل تحقيق الأهداف المرجوة.<sup>1</sup>
  - هو " بث رسائل واقعية أو خيالية موحدة على أعداد كبيرة من الناس يختلفون فيما بينهم من النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية و السياسية وينتشرون في مناطق متفرقة.<sup>2</sup>
  - الاتصال هو " العملية التي بمقتضاها يتفاعل متلقي و مرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، و يتم في هذا التفاعل نقل الأفكار و المعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد أو واقع معين"<sup>3</sup>
  - هو " تلك العملية الهادفة إلى نقل و تبادل المعلومات بين طرفي الاتصال داخل التنظيم أو خارجه باستخدام وسيلة أو وسائل معينة خلال إطار موقفي يجمع بينها بغرض تحقيق التفاعل والتفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف"<sup>4</sup>
  - خ- الاتصال هو: " العملية التي يتم بها نقل المعلومات و المعاني و الأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس."<sup>5</sup>
- نلاحظ أنه و رغم تعدد آراء الباحثين و اجتهادهم لتحديد تعريف للاتصال، إلا أنهم أجمعوا على نتيجة أنه يساعد في تحقيق أهداف المنظمة، و نستطيع مما سبق الخروج بتعريف شامل للاتصال مفاده أن:

1- د. علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، 2010، الاردن، ص

28

2- د. ابراهيم امام، "الاعلام و الاتصال بال جماهير"، مكتبة الأنجلو مصرية- القاهرة، 1981، ص 27

3- جيهان رشتي، "الأسس العملية لنظريات الاعلام"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978، ص 53

4- د. محمد معوض، د. عبد السلام امام، "التسويق و الاتصال"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، القاهرة، 2012، ص 240

5- أحمد النواعرة، "الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2010، ص

14

الاتصال هو عملية يتم من خلالها انتقال الأفكار و المعلومات بين الأفراد داخل المنظمة أو خارجها من خلال أدوات مختلفة ليتفاعل الأطراف المعنية حول مضمون العملية الاتصالية، بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

### المطلب الثاني: أنواع الاتصال

سوف نقتصر في هذا المطلب على أنواع الاتصال داخل المؤسسة من ناحية الرسمية والغير رسمية: <sup>1</sup>

#### 1- الاتصال الرسمي: و هو منظم محدد القنوات و الاتجاهات و من أشكاله:

- الاتصال من أعلى إلى أسفل: يعني تدفق الأوامر و التعليمات و التوجيهات و المعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين.
- الاتصال من أسفل إلى أعلى: يعني تدفق المعلومات و الاقتراحات من المرؤوسين إلى الرئيس.
- الاتصال الأفقي: و يحدث بين الإدارات المختلفة للشركة أو الأقسام المختلفة للإدارة.
- الاتصالات القطرية: و هي التي تتم بين مدير إدارة مع رئيس قسم في إدارة أخرى.

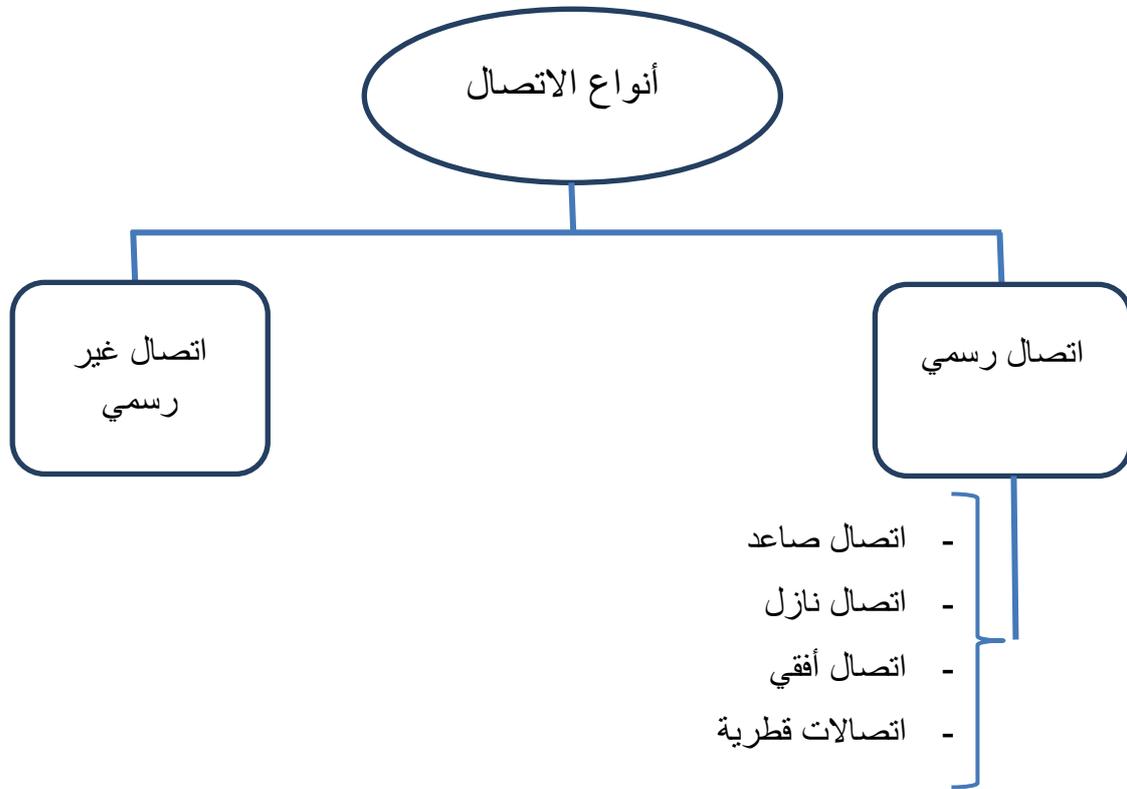
#### 2- الاتصال غير الرسمي: يحدث في الشركات دون التقيد بمراكز الأفراد و علاقاتهم ورتبهم ويقوم على

أساس العلاقات الشخصية لهم، و يركز حول الأهداف الشخصية لهم و قد يكون مقصودا أو غير مقصود.

<sup>1</sup>- د.علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 36،37.

يمكن تلخيص ما ورد في هذا المطلب بالشكل التالي:

**الشكل 5: أنواع الاتصال**



**المصدر: من إعداد الباحثة**

### المطلب الثالث: أنماط الاتصال

إن الدراسات والبحوث أظهرت عدة أنماط للاتصالات أجملها الدكتور علي فلاح الزعبي فيما يلي<sup>1</sup> :

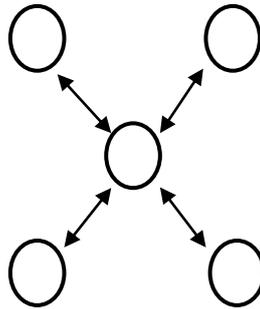
1- **شكل العجلة:** يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة

الآخرين، و لا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن

الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز

في يد الرئيس أو المدير.

الشكل6: شكل العجلة



المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص97

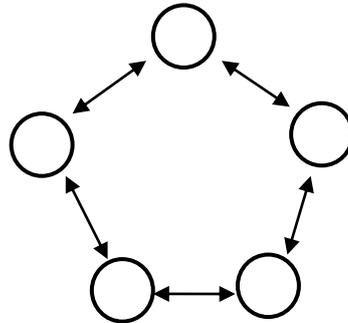
2- **شكل الدائرة:** هذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل

اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي

يتصل بهم اتصالا مباشرا.

<sup>1</sup>- د. علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص97،98

الشكل 7: شكل الدائرة للاتصال



المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص97

3- شكل السلسلة: في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم

الاتصال المباشر بفرد آخر ( أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ

أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ و التأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

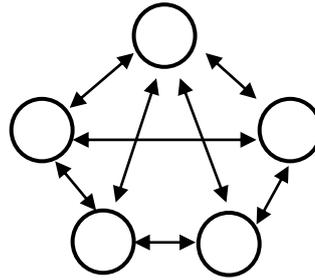
الشكل 8: شكل السلسلة



المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص97

4- شكل الكامل المتشابك: في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى أن الاتصال هنا يتجه إلى جميع الاتجاهات، إلا أن هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وزيادة التحريف فيها.

الشكل 9: شكل الكامل المتشابك للاتصال



المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سابق، ص 97

نلاحظ تعدد و اختلاف في أنماط الاتصال، لكن قد لا تقتصر المؤسسة على نمط واحد فقط، فقد تتبنى نمطين أو أكثر حسب الحاجة.

### المطلب الرابع: أهمية الاتصال

لا يختلف اثنان على الأهمية البالغة التي يحوزها الاتصال في المؤسسة، و يمكن أن نجملها في النقاط التالية حسب ما جاء به الدكتورين أحمد الخطيب و عادل المعاينة:<sup>1</sup>

1/ المساعدة في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، الأمر الذي يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق أهداف المنظمة ونموها وتطورها.

<sup>1</sup>- د. أحمد الخطيب، د. عادل سالم المعاينة، مرجع سابق، ص 313

**2/** إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، اعتمادا على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة، وذلك لتمكين الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد، والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.

**3/** يعتبر الاتصال الإداري المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة بشكل كفاء، فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال.

**4/** تساعد عملية الاتصال في إطلاع الإدارة على نشاط المرؤوسين والتعرف على مدى تقبلهم لآراء وأفكار وصيغ العمل المعتمد من قبل الإدارة، من منظور أن الاتصال الإداري يمثل وسيلة رقابية وإرشادية وتوجيهية لفعاليات ونشاطات المرؤوسين في المنظمة.

**5/** يعتبر الاتصال - بمختلف صوره الرسمية وغير الرسمية- على درجة عالية من الأهمية في المنظمة. حيث أشارت الدراسات و الأبحاث بأن عمليات الاتصال تشكل ما يقارب (75%) من نشاط المنظمة، ولذلك أمكن اعتبار الاتصال بمثابة الدم الدافق عبر شرايين المنظمة حيث أنه بدون الاتصالات تموت أو تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة، وتتوقف جميع أنشطتها الأخرى.

في نهاية هذا المطلب تبين أن أهمية الاتصال لا تكمن في إيصال المعلومات و حسب، بل تفوق ذلك لتشمل تمكين الإدارة من التحكم الفعال في المؤسسة و نشاطاتها، كذا التنسيق بين مختلف وظائفها.

### المبحث الثالث: استراتيجية الاتصال

استراتيجية الاتصال تنطوي على وظائف أساسية للاتصال، و كذا توفير العوامل التي تجعل الاتصال فعالاً، و تجنب المعوقات التي تحد من فعاليته في المؤسسة، وهو ما سنتعرف عليه في هذا المبحث إضافة إلى نظم المعلومات و تكنولوجيا الإعلام و الاتصال.

#### المطلب الأول : وظائف الاتصال

حدد الدكتور أحمد النواعرة وظائف الاتصال فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الوظيفة الإعلامية و الإخبارية: و تتمثل في جمع و تخزين و معالجة و نشر الأنباء و الرسائل، والبيانات و الصور و الحقائق...من أجل فهم الظروف الشخصية و البيئية...و التصرف تجاهها عن علم و معرفة، و الوصول إلى وضع يمكن من اتخاذ القرارات الصائبة.
- 2- وظيفة التنشئة الاجتماعية: و تنحصر هذه الوظيفة في توفير رصيد مشترك من المعرفة، تمكن الأفراد من العمل كأعضاء ذوي فعالية في المجتمع الذي يعيشون فيه..... و بذلك تكفل مشاركة نشطة في الحياة العامة.
- 3- وظيفة خلق الدوافع: أي أن الاتصال و الإعلام يساهم في دعم الأهداف المباشرة و النهائية لكل مجتمع، و تشجيع الاختيارات الشخصية و التطلعات و دعم الأنشطة الخاصة بالأفراد و الجماعات، و التي تتجه نحو تحقيق الأهداف المتفق عليها.

<sup>1</sup> - د.أحمد النواعرة، مرجع سابق، ص 19، 20.

4- **وظيفة الحوار و النقاش:** يساهم في توفير و تبادل الحقائق اللازمة لتوضيح مختلف وجهات النظر

حول القضايا العامة، و توفير الأدلة الملائمة و المطلوبة لدعم الاهتمام و المشاركة على نحو

أفضل بالنسبة لكل الأمور التي تهتم الجميع محليا و إقليميا و عالميا.

5- **وظيفة التربية:** تتمثل في نشر المعرفة على نحو يعزز النمو الثقافي، و تكوين الشخصية واكتساب

المهارات و القدرات في كافة مراحل العمر.

6- **وظيفة التكافل:** تتمثل في توفير الفرص لكل الأشخاص و المجموعات و الأمم بما يكفل لهم

الوصول إلى رسائل متنوعة تحقق حاجتهم في التعارف و التفاهم و التعرف على ظروف معيشة

الآخرين ووجهات نظرهم و تطلعاتهم.

بعد التعرف على مختلف وظائف الاتصال، نلاحظ أنه يتجاوز المؤسسة لتمس آثاره المجتمع ككل.

### المطلب الثاني :دعائم ومعيقات الاتصال

مما سبق، عرفنا أن الاتصال هو عملية جوهرية في المؤسسة و أساس كل وظائفها، لكن قد تشوب هذه

العملية بعض العوائق التي قد تحد من فعاليتها، في هذا المطلب سنتعرف أولا على دعائم الاتصال

الناجح، ثم نتعرف على أهم معوقات العملية الاتصالية:

## الفرع الأول: دعائم الاتصال الناجح

يمكن تلخيص الدعائم الأساسية لنجاح عملية الاتصال في ما يلي<sup>1</sup>:

- 1- مصداقية المصدر: فالثقة العالية من جانب الجمهور في المصدر هي أساس التعرض للرسالة والقبالية للانتفاع بها لذا لابد و أن يكون متخصص ولديه القدرة على الإقناع و لديه الكثير من المهارات.
- 2- التعبير عن الواقع: أي أن تطابق الرسالة مع الواقع المحيط بها و أن تتماشى مع الأحداث التي تجري في المجتمع.
- 3- أن يكون للمعلومات مغزى: الأفراد يتابعون مواد الاتصال التي تتحقق لهم أكبر فائدة تشبع رغبات معينة.
- 4- الوضوح: يجب أن تصاغ الرسالة في عبارات سهلة و مفهومة للطرفين.
- 5- الاستمرارية و الاتساق: الاتصال عملية مستمرة لا تنتهي كما أن التكرار ضروري لضمان أكبر نسبة تعرض للرسالة و إدراكها على النحو المقصود، و التنوع في التكرار ضروري لزيادة المثيرات الإقناعية التي تتسق مع ظروف الأفراد و الجماعات.
- 6- إمكانات المستقبل: يجب على المرسل أن يضع في اعتباره قدرات الجمهور المستهدف على استيعاب الرسالة أو ما يعرف بمهارات المستقبل في إكمال العملية الاتصالية من حيث المعرفة والقدرة على القراءة.
- 7- الوسائل المناسبة: ينبغي اختيار الوسائل التي يتعرض لها الجمهور المستهدف و التي تصلح لتناول الفكرة المطروحة تبعا لمراحل انتشارها.

<sup>1</sup>- د. أحمد معوض، د. عبد السلام إمام، مرجع سابق، ص 251، 252

## الفرع الثاني: معوقات الاتصال

تتعرض عملية الاتصال لبعض المعوقات التي تقلل من كفاءته، و تحدث تشويشا على عملية الاتصال نفسها، وقد تكون معوقات في المرسل، أو معوقات في الرسالة، أو في وسيلة الاتصال، أو معوقات في المستقبل، أو معوقات في بيئة الاتصال، ونشرحها كما يلي: <sup>1</sup>

### أولا/ معوقات في المرسل:

تتحصر الأخطاء التي يقع فيها المرسل في عدم التبصير بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله وتؤثر في شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يود أن ينقلها إلى المرسل إليه، ومن هذه العوامل: الخبرة، التعلم، الفهم، الإدراك، الشخصية، العمليات الوجدانية والعقلية، أما أهم الأخطاء التي يقع فيها المرسل فهي:

- أن دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بإرسالها إلى المستقبل.
- اعتقاد المرسل أن سلوكه في كامل التعقل و الموضوعية.
- تصرفات المرسل تكون لمصلحته الشخصية غالبا ولا تكون لمصلحة العمل.
- سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، و اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها.
- الحالة الانفعالية للمرسل تؤثر في شكل المعلومات التي يقوم بإرسالها.
- قيم ومعتقدات المرسل وميوله واتجاهاته النفسية، تؤثر في شكل المعلومات التي لديه.
- عمليات الحكم الشخصي والتقدير، بالإضافة، الحذف، والتغيير الذي يقوم به المرسل للمعلومات التي لديه.

<sup>1</sup>- د. أحمد النواصرة، مرجع سابق، ص 48-50

- الاعتقاد بأن المرسل إليه، ينظر إلى المعلومات، بنفس الشكل الذي ينظر هو إليها.
- التحيز لطبيعة الأمور و الأحداث.

### ثانيا/ معوقات في الرسالة:

تتعرض المعلومات أثناء وضعها في رسالة لبعض المؤثرات التي تغير من أو تسيء إلى طبيعة وشكل وحجم ومعنى المعلومات و الأفكار، ويحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو تحويلها إلى كلمات و أرقام و أشكال وحركات وجمل وغيرها. و من أهم المؤثرات التي تتعرض لها الرسالة أثناء صياغتها:

1. سوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة.
2. عدم القدرة على انتقاء كلمات سهلة ومعبرة.
3. افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.

### ثالثا/ معوقات في وسيلة الاتصال:

تتسبب عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة، ولطبيعة الشخص المرسل إليه في فشل الاتصال في كثير من الأحيان، وعليه يجب أن يقوم المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية أو المكتوبة المناسبة حتى يزيد من فعالية الاتصال.

### ومن أهم المعوقات التي يمكن أن توجد في وسيلة الاتصال:

1. اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الاتصال.
2. عدم ملائمة وسيلة الاتصال للوقت المتاح للاتصال.

3. اختيار وسيلة اتصال لا تتناسب مع الأفراد القائمين بالاتصال.
4. عدم إتباع المرسل للإجراءات الرسمية في استخدام وسيلة الاتصال.
5. المساواة بين استخدام الوسائل المكتوبة الشفوية للاتصال.

#### رابعاً/ معوقات في المستقبل:

يقع المرسل إليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتتشابه الأخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الأخطاء التي يقع فيها المرسل.

#### خامساً/ معوقات في بيئة الاتصال:

يقع أطراف الاتصال في أخطاء عديدة عندما يتغافلون بتأثير البيئة المحيطة بهم، والمحيطه بعملية الاتصال، وعدم الأخذ بعناصر البيئة وتأثيرها على الاتصال، يجعل هذا الاتصال إما غير كامل أو مشوش، وسنعرض فيما يلي عناصر بيئة الاتصال والأخطاء الخاصة بها:

- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما على غير علم أو لا يفهم الأهداف المشتركة بينهما.
- أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- أحد أطراف الاتصال أو كلاهما لا يفهم وظيفة الطرف الآخر على خير وجه، فيكون الاتصال معيباً.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم الفوائد التي ستعود عليه من جراء الاتصال.
- أحد الأطراف أو كلاهما لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه أو تصيب الإدارة والآخرين من جراء سوء الاتصال.
- عدم اتسام البيئة بالابتكار والتعزيز (من قبل الرؤساء) يحبط عمليات الاتصال.

- عدم اتسام البيئة بالعدالة والثقة ( من قبل رؤساء المنظمة) يحبط عمليات الاتصال.
- عدم توفير معلومات مرتدة على مدى التقدم في الاتصال يحبطها.

### المطلب الثالث: نظام المعلومات في المؤسسة

نظام المعلومات هو " مجموعة من المكونات المتداخلة والتي تعمل على جمع و معالجة و تخزين وتوزيع المعلومات بهدف المساعدة في دعم عملية اتخاذ القرارات و التحكم والسيطرة على المنظمة، بالإضافة إلى دعم عمليات التنسيق و التنظيم و التخطيط و مساعدة المدراء و الموظفين في عمليات تحليل المشكلات و رؤية المواضع المعقدة و بناء منتجات جديدة"<sup>1</sup>.

و يعرف Charles Wiseman نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه: "النظام الذي يدعم أو يصيغ الاستراتيجية التنافسية لوحدات الأعمال"<sup>2</sup> أي أنه يهتم بتحليل البيئة التنافسية للمنظمة، و ينظر Jauch&Glueek إلى نظام المعلومات الاستراتيجية على أنه: "أحد الأساليب الممكنة للتحليل البيئي، من خلال إنشاء قواعد بيانات استراتيجية معتمدة على مدخلات من العملاء، المجهزين، المنافسين، المدراء الداخليين، القوى البيئية، وحدات البحث و التطوير، و هكذا..<sup>3</sup>

و كتعريف شامل انطلاقاً من آراء مختلف الباحثين، يمكن القول أن:

"نظام المعلومات هو مجموعة من العمليات التي تتعلق بالمعلومات من حيث جمعها، تخزينها و استعمالها، و تحليل بيئة المؤسسة واستخراج بيانات تساعد المؤسسة على أداء وظائفها (تخطيط، تنظيم، توجيه و رقابة)".

1- خضر مصباح الطيبي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، الأردن، ص22  
 2- حسن علي الزعبي، " نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2005، الأردن - ص 18،19  
 3- حسن علي الزعبي، " نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2005، الأردن - ص 18،19

إن أهمية نظم المعلومات بالنسبة إلى المؤسسات ترجع إلى<sup>1</sup>:

- تزايد نفوذ المعرفة و المعلومات في المجتمعات الصناعية الحديثة، لذلك نجد أن إنتاجية المشتغلين بالمعلومات أصبحت أحد الاهتمامات الرئيسية في المجتمعات المتقدمة، مما أدى إلى زيادة الطلب على المعلومات بشكل غير مسبوق.
- تنمية شبكات الاتصال و المعالجات الدقيقة، فقد أدى ظهور نظم المعلومات المبنية على استخدام أجهزة الحواسيب الآلية و شبكات الاتصال المتقدمة إلى زيادة الطلب على استخدامها، لدرجة أنه أصبح من الممكن تصميم منظمات تعمل بالكامل بواسطة الحاسوب الآلي.
- التغيرات التي طرأت على طلب المعلومات و الأساليب الفنية اللازمة لتشغيلها، أدت إلى تغير في مفهوم و دور المعلومات، حتى أصبح ينظر إليها باعتبارها موردا استراتيجيا مهما، و أصبح أداء المؤسسات يعتمد بشكل متزايد على ما يمكن أن يقدمه نظام المعلومات المستخدم بها.

#### المطلب الرابع: تكنولوجيا الإعلام والاتصال في المؤسسة

منذ خمسين سنة، غزت تكنولوجيا الإعلام و الاتصال المؤسسات، العديد من الأبحاث اتجهت إلى البحث عن كيفية استخدام هذه التكنولوجيات لإدارة المعلومات و لتسهيل الاتصال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- أحمد الخطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009، ص.75  
<sup>2</sup>- mohamedLouadi, « introduction aux thechnologies de l'information et de la communication », centre de publication universitaire, 2005, p43

و في مقاله: "«Technologies de l'information et de la communications»، بين الباحث<sup>1</sup> William H. Melody، أن تكنولوجيا الاتصال تشمل التقنيات و الوسائل و الطرق المستعملة لتسهيل الاتصالات، فيما أن تكنولوجيا الإعلام فتشمل التقنيات و الوسائل و الطرق المستعملة لإنشاء و تسجيل و تعديل و عرض محتوى الاتصال، تم تطوير هذين النوعين من التكنولوجيات بشكل منفصل إلى غاية السبعينات من القرن الماضي، عندما بدأت تكنولوجيا المعلومات تطبق على مستوى شبكة الاتصالات السلكية و اللاسلكية.

تم اعتماد مصطلح " تكنولوجيا الإعلام و الاتصال " ليعكس التقارب بين هذين النوعين من التكنولوجيات و الصناعات المرتبطة بها.

إن تكنولوجيا الإعلام و الاتصال التي تم تطويرها و تطبيقها اليوم هي تقنيات قابلة للتطبيق على الحواسيب، و على أنظمة الاتصالات، فهي متكاملة أو مرتبطة بشبكات الاتصالات الحديثة. من مفهوم تاريخي أوسع، فإن تكنولوجيا المعلومات و الاتصال تشمل أيضا اللغات و التصرفات و العادات و السلوكات و العادات الدينية فضلا عن التقاليد الفنية و الثقافية.

و تظهر أهمية تكنولوجيا الاعلام و الاتصال فيما يلي<sup>2</sup>:

- الربط و التقريب بين الأفراد و الأمم و الشعوب، و أحد أهم الأدوات في الحصول على المعلومات التسويقية.

<sup>1</sup>- willam H. melody, article sur «Technologies de l'information et des communications», l'encyclopédie canadienne, 2006, (mis a jour par David Skinner 2015) ;

[www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/communications-technologies-de-linformation-et-des-tic](http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/communications-technologies-de-linformation-et-des-tic)

<sup>2</sup>- منير طيبي، "تكنولوجيا الاعلام و الاتصال الحديثة داخل المؤسسة، دوافع الاستخدام و فعالية الوظيفة"، مجلة إضاءات(1)، 2018، الجامعة القاسمية-الشارقة، ص164

- تساعد تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و التطبيقات الاختراعية والابتكارية في الكثير من المجالات كالفنون و التصميم و الهندسة و العلوم، كما تساهم في بروز أنواع جديدة من العمليات الانتاجية الخلاقة.
- قدرة التكنولوجيا على انجاز الكثير من الأنشطة بسرعة و دقة عالية، ما يؤدي إلى تدني التكاليف والرفع من الانتاجية.
- التأثير على القدرات الابتكارية و بالتالي الحصول على المراكز التنافسية الأولى.
- أحدثت تكنولوجيا المعلومات سرعة في إدخال نظم المعلومات الجديدة و تحسينها، ما أدى إلى رفع مستوى الأداء الكلي للمؤسسات.
- لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات و أنظمة معلومات الكمبيوتر و تقنيات الاتصالات على إمداد الشركات التجارية بالقدرات الكافية، من أجل تسويق منتجاتها في كل أنحاء العالم، و هذا لقدراتها التحليلية لإدارة و إجراء الأعمال التجارية، و كذا العمل رغم اختلاف العادات و الثقافة و اللغة.

## خاتمة الفصل الأول

في ختام هذا الفصل، تبين أن المؤسسة هي كيان اقتصادي و نظام مفتوح على محيطه، فلا وجود لمؤسسة منغلقة على نفسها، إذ أن المحيط جزء أساسي من نشاطها اليومي، فقد يكون مساهما في نجاحها، أو قد يقودها إلى الفشل، لهذا كان لابد للمؤسسات الأخذ بالاعتبار لكل أجزائه والعمل على التكيف مع تغيراته السريعة، و كذا الحرص على تفادي التهديدات المحتملة، بل و محاولة تحويل التهديدات إلى فرص تنافسية، من جهة أخرى تعرفنا على الاتصال في المؤسسة، و كيف يساهم تبني استراتيجية اتصال جيدة المؤسسة على فهم محيطها من جهة، و من جهة أخرى توفير المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، و العمل بكفاءة بواسطة نظام معلومات جيد، باستعمال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

## الفصل الثاني:

### الاستراتيجية في المؤسسة

### وإدارة التغيير

## مقدمة الفصل الثاني:

تعرفنا من خلال الفصل الأول عن مفهوم المؤسسة، و تأثير محيطها عليها، و نظرا للتغير السريع الذي يطرأ على هذا الأخير، و بالأخص اقتصاد العالم، و في مختلف المجالات التي تؤثر مباشرة في نشاط المؤسسات، و خصوصا التطور التكنولوجي المتسارع، كان لزاما على المؤسسة محاولة مسايرة هذا التطور لتحافظ على مكانتها في السوق، لهذا تلجأ إلى إدارة منشأتها على المدى البعيد، وهو ما يسمى بالإدارة الاستراتيجية، و كذا التكيف مع التغييرات الحاصلة، بإجراء تغييرات تواكب بها التحديات الراهنة وترفع من تنافسيتها، لكن هذه التغييرات المفاجئة قد تعترضها مقاومة من قبل الموظفين، في هذا الفصل سنتعرف على الادارة الاستراتيجية، و التغيير في المؤسسة، ثم نتطرق إلى إدارة التغيير و مقاومته، حيث قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: التغيير في المؤسسة.

المبحث الثالث: إدارة التغيير.

## المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة

تعد الاستراتيجية سلاحا للمؤسسة و طريقا لنجاحها، في هذا المبحث سنتعرف على أهم مفاهيم الادارة الاستراتيجية، ثم كيفية تحليل بيئة المؤسسة استراتيجيا، وننهي المبحث بكيفية صياغة استراتيجية المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم و أهمية الإدارة الاستراتيجية

### الفرع الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعود جذور الاستراتيجية إلى عصر الاغريق و التي كانت تعني آنذاك "فن الحرب"، و عندما تم نقل هذا المفهوم إلى حقل علوم الإدارة أصبح يقصد به: "فن الإدارة أو القيادة"، و يعرفها Higgins على أنها "عملية إدارية تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة و توجيه علاقة هذه المنظمة مع البيئة التي تعمل فيها"<sup>1</sup>، وهي "عملية تحاول من خلالها المنظمة أو أي نظام عمل جماعي إيجاد توازن مقبول بين المتطلبات المناقضة نسبيا (التنافسية، الأمان، و العدالة)<sup>2</sup>، و يرى GLUECK أن الادارة الاستراتيجية هي "سلسلة من القرارات و الأفعال التي تقود إلى وضع استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة"، و يشير THOMAS إلى أنها " مجموعة الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة على المدى البعيد، بما يضمن النقاء أهدافها مع رسالتها، و التقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها، بطريقة فعالة و كفاءة عالية في الوقت نفسه."<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن:

<sup>1</sup> - د. إباد عبد الفتاح النور، "استراتيجيات التسويق"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 55  
<sup>2</sup> - Ulrike Mayrhofer, « MANAGEMENT STRATEGIQUE », Bréal éditions, 2007, p10  
<sup>3</sup> - خياطة علاء الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2017، 2018، ص 82

الإدارة الاستراتيجية هي عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى الوصول للريادة والقوة التنافسية، من خلال صياغة خطط لتحقيق أهدافها بعيدة المدى أخذاً بالاعتبار المستجدات الحاصلة و الأحداث المتوقع حدوثها في محيطها الكلي و الجزئي.

### الفرع الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية

إن الغرض من الإدارة الاستراتيجية هو تحديد و تنفيذ التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة من طرف مسيرها من أجل جعلها مزدهرة و مستدامة في بيئة معقدة و متغيرة بغض النظر عن سبب وجودها.<sup>1</sup> كما تكمن أهميتها أيضاً من خلال التحديات التي تواجه الإدارة، و التي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال: حيث يظهر التغير بشكل جلي في البنية السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية للعالم، و كذا في التطور التكنولوجي، لهذا يجب على من يصوغ الاستراتيجية مواكبة التغير و عدم مواجهته.
- زيادة حدة المنافسة: و خصوصا بظهور العولمة و انفتاح الأسواق، و اشتداد المنافسة في الأسواق المحلية و العالمية.
- عولمة الأعمال: لقد تلاشت حدود السيادة بين الدول أمام عالم الأعمال، و انتشار ضرورة التجارة الخارجية، جعل من عالم الأعمال أكثر عالمية و أقل محلية مقارنة بالسابق.

<sup>1</sup> - Sonia COUPRIE. « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité » , REVUE :Mondes en développement, 2012/3 (n°159), Éditions De Boeck Supérieur, p60

<sup>2</sup> - د. إيداد عبد الفتاح النور، مرجع سابق، ص 57 بتصرف

- التغيير التكنولوجي: إن التغيير المتسارع للتكنولوجيا فرض على المؤسسات التأقلم السريع و هذا لضمان البقاء في عالم الأعمال و تحقيق ميزة تنافسية باستغلال المميزات التقنية الجديدة، إن عدم مواكبة التطور التكنولوجي يشكل تهديدا لبقاء المؤسسة.
- نقص الموارد: من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر، و حفاظا على البيئة و تطبيقا للمسؤولية الاجتماعية، فإن على الإدارة الاستراتيجية وضع خطط طويلة الأجل للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية و اقتصادية.
- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة: أصبحت المعرفة قوة استراتيجية ويمكن أن تشكل ميزة تنافسية استراتيجية في مجال الإدارة و التكنولوجيا، فهي أساس التميز في تطوير المنتجات و الوصول إلى درجة عالية من الجودة و الابداع التقني، و تحقيق الكفاءة و الفعالية، لهذا من المفترض أن يتعلم صانعو الاستراتيجية كيفية إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي، يزيد من احتمال نجاح المؤسسة أو فشلها.
- عدم الاستقرار في السوق: حيث تفرض تنمية التفكير الاستراتيجي لمواجهة أي تغير مفاجئ بفعالية.

## المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة

نجد عدة أنواع و نماذج طورت من قبل الباحثين لتحليل محيط المؤسسة، نذكر بعضها فيما يلي:

### الفرع الأول: تحليل SWOT:

يعتبر أداة لتحليل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، حيث يتم تحليل نقاط القوة و الضعف على مستوى المؤسسة، و كذلك تحليل الفرص و التهديدات المحتملة من خارج المؤسسة<sup>1</sup>

يحدد أربع فئات من الاعتبارات البيئية، ومواقف المؤسسة منها، و تتمثل هذه الفئات في:<sup>2</sup>

1- نقاط القوة Strengths: و هي مواطن قوة المؤسسة في سوقها، يمكن أن تكون كفاءات، أو

مواقع مسيطرة، تكنولوجيا، الخ

2- نقاط الضعف Weaknesses: و هي مواطن ضعف المؤسسة في سوقها، يمكن أن تكون

نقص الكفاءة، أو السمعة السيئة، الخ

3- الفرص المتاحة Opportunities: يمكن أن تكون منافذ تجارية غير مستغلة، تخلي

المنافسين عن أحد خطوط الإنتاج، الخ

4- التهديدات المحتملة Threats: و هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة في محيطها،

ويمكن أن تكون دخول منافسين دوليين، ظهور سلع بديلة، الخ

<sup>1</sup> - Afanvi KA. Analyse SWOT pour les gestionnaires des organisations et systèmes de santé. Aného: Direction du District Sanitaire des Lacs, 2012, [https://www.researchgate.net/profile/Kossivi-Afanvi/publication/284284123\\_Analyse\\_SWOT\\_pour\\_les\\_gestionnaires\\_des\\_organisations\\_et\\_systemes\\_de\\_sante/links/5650b9df08aefe619b154b6a/Analyse-SWOT-pour-les-gestionnaires-des-organisations-et-systemes-de-sante.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kossivi-Afanvi/publication/284284123_Analyse_SWOT_pour_les_gestionnaires_des_organisations_et_systemes_de_sante/links/5650b9df08aefe619b154b6a/Analyse-SWOT-pour-les-gestionnaires-des-organisations-et-systemes-de-sante.pdf)

<sup>2</sup> - Jean-François Takvorian, « Les outils d'analyse stratégique de l'environnement », 2007, <https://www.infoqualite.fr/accordance-28/>

الفرع الثاني: تحليل PASTEL<sup>1</sup>

يعتمد هذا التحليل على دراسة الاقتصاد الكلي للمؤسسة، يقضي بالتعرف على العوامل الأساسية التي تشكل مجتمع السوق، و التي لها تأثيرات مباشرة أو غير مباشرة على المؤسسة و استراتيجيتها على مستوى السوق المفتوح. تقدم نتائج هذا التحليل على شكل اقتراح لتحديد المخاطر و الفرص و التي تعد أساسا لدراسات أخرى في سياق التسويق الاستراتيجي. يعتبر PESTEL اختصارا لسته متغيرات و تساؤل مستمر عن حالة الهياكل الكبرى و المستجدات الحالية، حيث:

- المتغير السياسي (Politique): كيف يمكن أن تؤثر قرارات الحكومة على المؤسسة أو المشروع؟
- المتغير الاقتصادي (Economique): ماهي الهياكل الكبرى للاقتصاد و التوجهات الحالية التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة؟
- المتغير الاجتماعي (Social): ما المعايير الاجتماعية، و الديموغرافية و الثقافية التي تؤثر على مشروع المؤسسة؟
- المتغير التكنولوجي (Technologique): ما الابتكارات التكنولوجية التي تؤثر على السوق المستهدفة؟
- المتغير البيئي: لماذا و كيف تؤثر الجغرافيا و البيئة و المحيط على الوسط المقاولاتي؟
- المتغير التشريعي (Législation): ماهي التطورات التشريعية و القانونية و التنظيمية التي قد يكون لها تأثير على تنظيم المشروع؟

<sup>1</sup> -Patrice Ballester. Analyse des influences de l'environnement : vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable, Université Grenoble Alpes, Mar 2023, Grenoble (visioconférence), France, p3, 4, <https://hal.science/hal-04061443/>

الفرع الثالث: تحليل القوى الخمس لبورتر

يتناول بورتر مبدئياً مسألة السياق الذي تحدث فيه المنافسة، فيوضح أن المفهوم الاستراتيجي يجب أن يأخذ في الاعتبار أربعة عوامل رئيسية، عاملان داخليان و آخران خارجيان عن المؤسسة<sup>1</sup>:

- نقاط القوة و الضعف للمؤسسة، و التي تتكون من الأصول و الكفاءات التي تمتلكها.
- القيم الشخصية، متطلبات المسيرين و دوافع المتعاونين في تنفيذ الاستراتيجية.
- فرص و تهديدات القطاع التي تنشط فيه المؤسسة.
- التوقعات الاجتماعية و التي تعكس آثار السياسة الحكومية على المؤسسة.

• و يناقش بورتر القوى الخمس التي تقود المنافسة على مستوى القطاع و تتمثل في<sup>2</sup>:

- أ- **التنافس بين المنافسين الحاليين**: تعتمد شدة التنافس بين المنافسين الحاليين أساساً على ديناميكية العرض و الطلب، و عدد و حجم المنافسين، و الاستراتيجيات التي تتبعها المنافسة.
- ب- **خطر دخول منافسين جدد**: يكون هذا الخطر أكبر عندما تكون حواجز الدخول ضعيفة، وسلوك المنافسين الحاليين غير رادع. يمكن أن تكون حواجز الدخول ذات طبيعة مالية، تجارية و تنظيمية، ولكنها يمكن أن تتعلق أيضاً بالشروط المرتبطة بعمليات تصميم و إنتاج و تسويق المنتجات، و قد يساهم المنافسون الحاليون في خفض أو رفع حواجز الدخول.
- ج- **خطر دخول منتجات بديلة**: حيث يعتمد على إمكانية استبدال المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، هذه المنتجات يجب أن تقوم بنفس وظائف المنتجات الحالية، أو أن تلبي نفس الاحتياجات التي يطلبها الزبائن.

<sup>1</sup> - Jean-François Takvorian, op.cit.

<sup>2</sup> - Ulrike Mayrhofer, op.cit. p57, 58

د - **المكانة القوية للموردين:** تعبر عن القدرة التفاوضية لمختلف موردي المؤسسة، و ترتبط بالعدد، و الكفاءات المحددة التي يمتلكها الموردون. إذا كان الموردون كثيرون و يمكن استبدالهم بسهولة، فإن قدرتهم على مساومة المنتجين تكون ضعيفة، و بالتالي فلا يشكلون في هذه الحالة تهديدا للمؤسسة.

هـ - **المكانة القوية للزبائن:** يمكن أن ترتبط بالتوزيع و بالمستهلكين و بالمؤسسات الأخرى، و تعتمد القدرة التفاوضية للتوزيع على درجة تركيز نظامه و عدد المنتجين الذين يقومون بتسويق نفس فئة المنتجات. يحتل المستهلكون و الزبائن مكانة قوية عندما يكون العرض وفيراً و غير متباين. إن تعدد نماذج تحليل بيئة المؤسسة (محيطها)، يؤكد أهمية تأثيره على المؤسسة، و ضرورة أخذ هذه الأخيرة بكل التغييرات الحاصلة فيه بالاعتبار لبلوغ أهدافها، و لتحقيق ميزة تنافسية تبقىها قوية في السوق.

### المطلب الثالث: صياغة و تنفيذ الاستراتيجية

بعد تحليل محيط المؤسسة، تأتي مرحلة صياغة استراتيجية المؤسسة، سنتعرف في هذا المطلب على مفهوم صياغة الاستراتيجية، ثم مراحل و مداخل صياغتها، ثم نتطرق إلى أخيراً إلى كيفية تنفيذها.

#### الفرع الأول: مفهوم صياغة الاستراتيجية

تمثل صياغة الاستراتيجية الخطوة الأولى في التحول من الاطار العام للاتجاه الاستراتيجي، و التحليل البيئي للمؤسسة، إلى أدلة ذات معنى يمكن أن يهتدي بها صانعو القرار عند اتخاذ القرارات المختلفة، إن صياغة الاستراتيجية تتطلب مهارات تحليلية و فكرية و تركيبية، تأخذ بالاعتبار إمكانية التوصيل الصحيح

بين الدراسات و المعطيات و التحليل النظري و الميداني، و بين تجسيدها بخيار استراتيجي ملائم سوف ينقل على أرض الواقع من خلال عمليات التنفيذ لاحقا.<sup>1</sup>

و يقصد بصياغة الاستراتيجية أيضا إعداد خطط طويلة الأجل، لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص، والتحديات البيئية، في ضوء ما تمتلكه المؤسسة من نواحي القوة و الضعف، و تشمل تحديد الرسالة و الرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف و الغايات، دراسة البيئة الداخلية والخارجية، و اختيار الاستراتيجية المناسبة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: مراحل صياغة الاستراتيجية:

هناك عدة مراحل تمر بها عملية صياغة الاستراتيجية في المؤسسة يمكن حصرها في:

1- **تحديد رؤية و رسالة المؤسسة:** يعتبر الافصاح بالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة ضروريا لتطوير الاستراتيجية، و يمنح وضوحا للأهداف الرئيسية للمؤسسة<sup>3</sup>، و على ضوء صياغة الرسالة تتحدد هوية المؤسسة و ثقافتها و توجهاتها الاستراتيجية و سياساتها.<sup>4</sup>

2- **تحديد مهمة المؤسسة و ملفها التعريفي (le profil) و أهدافها:** إن تحديد مهمة المؤسسة يبين منهجيتها لتحقيق رؤيتها و أهدافها و فلسفتها، بينما يوضح الملف التعريفي لها نقاط قوتها وقدراتها و إدارتها ما يضمن الشفافية عند تحديد الاستراتيجية<sup>5</sup>، كما يساهم تحديد الأهداف في ترجمة مهام المؤسسة و رسالتها إلى واقع عملي، و تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق، و إمكانية القياس و يجب أن تعكس الأهداف ما يلي:

<sup>1</sup> - محلب فايزة، "دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف1، 2015، 2016، ص 101

<sup>2</sup> - خبابة علاء الدين، مرجع سابق، ص 96

<sup>3</sup> -Alsaeci, « 10 ÉTAPES DE LA FORMULATION D'UNE STRATÉGIE », 30/03/2022, <https://www.alsaeci.com/10-etapes-de-la-formulation-dune-strategie/>

<sup>4</sup> - خبابة علاء الدين، مرجع سابق، ص 96

<sup>5</sup> -Alsaeci , op.cit.

- حالة أو وضع مرغوب فيه.

- وسيلة قياس التقدم

- النتيجة التي يمكن تحقيقها

- الإطار الزمني الذي يمكن من خلاله تحقيق الأهداف<sup>1</sup>

**3-دراسة و تحليل بيئة المؤسسة:** لا يمكن أن تكتمل أي استراتيجية دون النظر في تأثير البيئة

الداخلية و الخارجية للمؤسسة، لذا من الضروري إجراء دراسة معمقة للبيئة و تضمينها في تقرير

خلال صياغة الاستراتيجية<sup>2</sup>.

**4-اختيار الاستراتيجية:** بعد دراسة و تحليل المؤسسة لبيئتها، تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل

الاستراتيجية المتاحة، و عليها الاختيار بينها بما يتماشى مع الظروف المحيطة بها و إمكانياتها،

و هذا بعد تقييم كل بديل<sup>3</sup>.

**الفرع الثالث: مداخل صياغة الاستراتيجية:** هناك عدة مداخل يمكن أن تنتهجها المؤسسة في صياغة

استراتيجياتها نذكر أهمها<sup>4</sup>:

**1-مدخل الرئيس للاستراتيجية:** يكون فيه للرئيس التأثير الأكبر، و هو الذي يكون القائد، و لديه

قدرة واسعة على الاختيار، و يضع خبرته في تصميم و تنفيذ الاستراتيجية و وضع بدائل لها.

**2-مدخل التفويض للآخرين:** هنا يقوم المدير بتفويض مسؤولية صنع الاستراتيجية للآخرين، و من

خلال المناقشات و التقارير المرفوعة إليه يتخذ القرار، و في هذا المدخل يعطي مرونة أكبر

للتعامل مع المرؤوسين و التعرف على التغيرات التي تحدث بسهولة، إلا أن ذلك له عيب رئيسي،

<sup>1</sup>- خبابة علاء الدين، مرجع سابق، ص 97

<sup>2</sup> - Alsaeci , op.cit.

<sup>3</sup>- خبابة علاء الدين، مرجع سابق، ص 104

<sup>4</sup>- محلب فايزة، مرجع سابق، ص106-107

و هو أن المرؤوسين لا ينقلون صورة سليمة إلى المدير، أو ان هناك مرونة زائدة ما يؤدي إلى اختلال التوازن و عدم الوصول إلى الفاعلية من الاستراتيجية.

**3- مدخل وسط:** يكون هناك جزء من التفويض إلى جانب متابعة كاملة من الرئيس، و بذلك تتحدد المسؤوليات و يتم تشجيع المرؤوسين على الابتكار و التعاون مع الرئيس، و بذلك تؤدي الاستراتيجية ثمارها من خلال تحقيق التعاون بين التفصيل من طرف المرؤوسين في بعض الجوانب، و الايجاز الذي يحتاجه الرئيس في جوانب أخرى.

**4- مدخل الفريق (المدخل التعاوني):** بموجب هذا المدخل، يطلب المدراء الذين يتحملون مسؤولية صياغة الاستراتيجية العون و النصيحة من نظرائهم و مرؤوسيهم الأساسيين، و يتألف فريق الاستراتيجية من المديرين التنفيذيين و الاستشاريين من مختلف الأقسام، هذا النوع مناسب للاستراتيجيات التي تتطلب الاهتمام بتفاصيل نشاطات وحدات الأعمال الاستراتيجية و خطوط الانتاج فضلا عن الخبرة و التجربة في عملية التفكير الاستراتيجي.

**5- المدخل الريادي:** تشجع الادارة العليا التي تتبنى هذا النموذج الأفراد و الفرق على تطوير أو اقتراح خطوط منتجات جديدة، أو الدخول في ميادين جديدة، غير أن المديرين التنفيذيين يحتفظون بدور رئيسي في انتقاء الاقتراحات التي تعزز من توجهاتهم الاستراتيجية، إن نجاح هذا المدخل يعتمد على مدى طموح الأفراد و تطلعاتهم لتحمل المسؤولية الادارية و الاستراتيجية، فضلا عن امتلاك المؤسسة التكنولوجيا المتقدمة التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة.

**الفرع الرابع: مراحل تنفيذ الاستراتيجية:** تمر عملية تنفيذ الاستراتيجية بعدد من المراحل يمكن ذكرها فيما

يلي<sup>1</sup>:

1- **تحديد و وضع البرامج:** و هو عبارة عن خطة يتم تصميمها لمواجهة موقف معين يتطلب مجموعة من الأنشطة لتحقيق هدف معين، فالبرنامج يجعل الاستراتيجيات ذات صبغة عملية، وهو أداة التوجه التنفيذي للاستراتيجية، و يتطلب تحقيق فعالية الخطة الاستراتيجية ترجمة الأهداف إلى خطط سنوية و برامج زمنية تفصيلية.

2- **وضع و تحديد الموازنات:** و هي ترجمة للبرنامج في شكل كمي و مالي، تستعمل كأداة للتخطيط و الرقابة، حيث تظهر التكلفة و العائد لعناصر التي يتضمنها كل برنامج، إن تحديد ووضع الموازنات يؤدي إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية.

3- **تحديد و وضع الاجراءات:** إن الاجراءات هي خطط تبين بالتحديد التدفق، و الاتجاهات التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل يتكون من عدد من الخطوات أو المراحل، و الاجراءات وسيلة الادارة لتوحيد التصرفات، و تحويلها إلى أعمال روتينية، و بذلك تسمح بتفويض السلطة إلى المستويات الدنيا في المؤسسات.

4- **تخصيص و توزيع الموارد:** تعد من الأنشطة الادارية الأساسية التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية، ويتم تخصيص الموارد وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، و توزيع الموارد (المالية، البشرية، المادية، التكنولوجية)، على الادارات و الأقسام المخصصة لا يعني بالضرورة نجاح عملية التنفيذ، فهناك عدة عوامل يجب مراعاتها لتتم عملية التوزيع بالفعالية المطلوبة، ومن

<sup>1</sup> - خبابة علاء الدين، مرجع سابق، ص 108-111، بتصرف

أهمها: الحفاظ على الموارد النادرة، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي

المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، و الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة ومتى تحتاج إليها.

- و باختصار، إن تنفيذ الاستراتيجية يتطلب اتخاذ قرار بشأن الاجراءات التي تخص إنجاز مهمة

المنظمة، ثم يتم تحديد الاستراتيجيات طويلة المدى و استخراج استراتيجيات قصيرة المدى منها،

بحيث تتماشى مع رسالة و رؤية المؤسسة، يتم لاحقا تحديد الميزانية و تخصيص الموارد، و يتم

تنفيذ الاستراتيجية مع تحديد نظام مراجعة و تدابير للحفاظ على السيطرة و خطة احتياطية قصيرة

الأجل.<sup>1</sup>

إن كل مرحلة من مراحل بناء الاستراتيجية من صياغتها إلى تنفيذها مهمة جدا، لذا يجب على

المدرء إيلاء العناية اللازمة و الحرص في كل منها، و هذا للتمكن من تحقيق الهدف المنشود من

الاستراتيجية و الفعالية المطلوبة منها.

### المبحث الثاني: التغيير في المؤسسة

خلال نشاطها، تواجه المؤسسة عقبات تهدد بقائها في السوق، إما بظهور تكنولوجيات جديدة، أو تقنيات

يستعملها منافسوها، أو تغييرات أخرى في بيئة الأعمال، و بغية ضمان الحفاظ على مركزها و تنافسيتها

في السوق، كان لزاما على المؤسسة إحداث تغييرات للتكيف مع الواقع الجديد، في هذا المبحث سنتعرف

على مفهوم التغيير، و المقاربة النظرية للتغيير، ثم أسبابه، فمجالته.

<sup>1</sup> - Alsaeci , op.cit.

**المطلب الأول: مفهوم التغيير**

" التغيير مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، و تجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة".<sup>1</sup>، و هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهاذف وواع يسعى للتكيف مع البيئة -الداخلية والخارجية- بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل".<sup>2</sup>

و يعتبر ظاهرة طبيعية وعملية حتمية وضرورية على المنظمة، يتم من خلاله التحول من نقطة حالية إلى نقطة توازن أخرى من خلال تعديلات مختلفة، تشمل جوانب مختلفة من المنظمة، كتغيير سلوك العاملين و إحداث التعديل في الأهداف والسياسات، كما قد يشمل الجوانب التنظيمية والتكنولوجية والثقافية وغيرها، وذلك بهدف التكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل للحفاظ على الميزات التنافسية لها وخلق ميزات جديدة تضمن للمنظمة التطور على المدى المتوسط والطويل. ويتضمن مفهوم التغيير: التغيير التلقائي والتغيير المخطط وهو الوسيلة الفعالة لتطور المنظمات وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup>

و التغيير هو إحداث شيء جديد اعتمادا على تفجير إمكانات المنظمة، و هو العملية التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة".<sup>4</sup>

1- د. زيد منير عيوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، الأردن، ص21  
2- د. محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الطبعة الخامسة، 2010

3- د. فريد كورتل، د. أمل كحيلة، " إدارة التغيير في عالم متغير"، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى 2015، ص 24.  
4- د. حسن محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الثالثة، 2014، مصر، ص 49

كما يعرف الدكتور سعيد عامر التغيير على أنه: " تحرك ديناميكي باتباع طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض و إحباطا للبعض الآخر، و في جميع الأحوال هي ظاهرة يصعب تجنبها.<sup>1</sup>

مما سبق يمكن القول أن:

التغيير هو رد فعل طبيعي للمؤسسات اتجاه التغييرات الحاصلة في محيطها و التي تؤثر مباشرة على نشاطها، يهدف إلى تطوير المنشآت سواءً إداريا أو تكنولوجيا أو...الخ، بهدف مواكبة التغييرات و التطورات، لضمان بقائها في السوق و كذا لتحقيق ميزة تنافسية أكبر.

### المطلب الثاني: المقاربة النظرية للتغيير

هناك ثلاثة مدارس تستمد إدارة التغيير جذورها:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: مدرسة التفاعل الفردي للتغيير:

تركز هذه المدرسة على جدوى تغيير سلوك الأفراد كأساس لنجاح عمليات التغيير، وتعتمد هذه المدرسة في نظرها للتغيير على مذهبين هما: المذهب السلوكي للفرد، والمذهب النفسي، ينبني المذهب السلوكي على فرضية مفادها أن سلوك الأفراد هو نتاج تفاعل هؤلاء الأفراد مع بيئاتهم، بمعنى أن سلوك الفرد ينشأ من عملية التعلم، و على هذا فإنه و لتغيير سلوك الأفراد يستوجب الأمر تغيير الظروف التي تسببت في هذا السلوك.

<sup>1</sup> - د محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2006، الأردن، ص 93

<sup>2</sup> - د. حسن محمد مختار، مرجع سابق، ص 71

بينما يذهب المذهب النفسي إلى أن سلوك الأفراد ينتج عن البيئة و السبب معا وليس نتاج البيئة فقط. بمعنى أن سلوك الفرد لا ينشأ عن الاستجابة للمتغيرات الخارجية فقط، و إنما ينشأ من طريقة تفسير الفرد لأسباب وجود هذه التغيرات نفسها، و على هذا عند السعي لتغيير سلوك الأفراد، يجب أن نساعد هؤلاء الأفراد على تغيير طريقة فهمهم لأنفسهم و فهمهم للظروف المحيطة بهم.

و كلا المذهبين يعتقدان في أهمية تأثير الأفراد و إدراكاتهم على نجاح أو فشل التغيير التنظيمي من خلال التأثير الخارجي (و هو المحفز لسلوك الفرد) و رد الفعل الداخلي (النفسي) للفرد

#### الفرع الثاني: مدرسة التفاعل الجماعي للتغيير:

ترتكز هذه المدرسة على فكرة مفادها أن سلوك الفرد يكون بموجب ضغوط المجموعة أو المجموعات التي ينتمي إليها هذا الفرد، ووفق هذه المدرسة، أنه من غير المفيد التركيز على الأفراد عند التفكير في إدخال تغيير ما في المنظمة، و بدلا من ذلك يجب أن يتركز الاهتمام على تغيير عادات و قيم و أدوار المجموعات التي ينتمي لها الأفراد العاملون بالمنظمة.

#### الفرع الثالث: مدرسة النظم المفتوحة للتغيير:

تتظر هذه المدرسة للمنظمة على أنها نظام يتكون من مجموعة من النظم الفرعية المرتبطة مع بعضها البعض، بحيث أن أي تغيير يتم في أحد أطراف هذا النظام يؤثر في الأطراف الأخرى.

و تتكون الأنظمة الفرعية للمنظمة من العناصر الأربعة التالية:

أ- النظام الفرعي للأهداف و القيم التنظيمية: لضمان عمل المنظمة بفعالية يجب أن لا يكون التركيز على ضمان توافق أهداف و قيم المنظمة مع بعضها البعض، بل و أيضا مع بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية أيضا.

ب- النظام الفرعي التقني للمنظمة: يتمثل في مجموعة المعارف و التقنيات و تكنولوجيا العمل التي تحتاجها المنظمة للعمل، و هي ما يجب ضمان توافقها مع بعضها البعض و مع ظروف عمل المنظمة.

ج- النظام الفرعي النفسي: و يعني به الجو العام بالمنظمة وثقافتها، و هو يشمل كافة أشكال العلاقات و القيم و العادات و التي من شأنها أن تدمج جميع الأفراد في مجتمع المنظمة.

د- النظام الفرعي الإداري: و الذي يعنى بربط المنظمة ببيئتها، بداية من صياغة الأهداف، و تحديد القيم التنظيمية و تنمية الاستراتيجيات و الخطط و تصميم الهياكل و انتهاءً بالنظم الرقابية.

### المطلب الثالث: أسباب التغيير

إن عملية التغيير لا تحدث بطريقة عشوائية، وإنما توجد هناك قوى وأسباب تدعو المؤسسة لإجراء هذا التغيير، فتوجد قوى داخلية و أخرى خارجية تؤدي إلى حدوث التغيير، فالأسباب و العوامل الداخلية تبرز في الوقت الذي يتدخل فيه التغيير لإصلاح خلل تمت ملاحظته أو أحداث تعديل في أساليب التسيير أو ادخال تحسين في عملية الانتاج و رفع الجودة، أما العوامل الخارجية فهي كل ما يحيط بالمؤسسة من ضغوط بحيث ان لم تستجب لها سوف يتقلص دورها وتتلاشى قوتها و من ثم لا بد لها ان تتكيف معها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- مسلم محمد، "تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات"، ط1، دار طليطلة للنشر، الجزائر، 2010، ص 19

و يمكن إبراز أهم مكونات القوى الداخلية و الخارجية كما يلي:

1- **القوى الداخلية:** هي عوامل يكون منشأها داخليا، و تتعلق بالقوى العاملة و مدى تطور وعيهم وزيادة طموحاتهم و حاجاتهم، كما تتعلق بقرارات المديرين، فالصراع و الاحتكاك الكثير بين الرؤساء و المرؤوسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع، كما أن التغيير في طرق القيادة من الكلاسيكية إلى القيادة بالأهداف، تجعل القائد دوما يتبنى التغييرات التي من شأنها تحسين ظروف العمل و الانتاج<sup>1</sup>، و من الأسباب الدافعة للتغيير أيضا هي التغييرات الادارية حيث تعتبر من أهم أنواع التغييرات، فالمديرين أنفسهم يكونون هم مصدر التغيير الذي تواجهه الإدارة، وقد تكون هذه التغييرات طارئة، و قد تكون دولية كأن يستفيد المدير من جميع الخبرات التي تظهر على مستوى العالم و التي تكشف عن اتباع طريقة أفضل للعمل و تحقيق الكفاية الانتاجية و الفعالية في الأداء، وهنا لابد أن ينعكس هذا التغيير على مراحل العمل و أساليبه التي مارسها العمال لفترة طويلة مما يدفع المدير إلى محاولة الضغط على العاملين ليغيروا من هذه الأساليب و الطرق القديمة و اتباع طرق أخرى حديثة.<sup>2</sup>

2- **القوى الخارجية:** تعتبر الأكثر تأثيرا لأنها عوامل يصعب التحكم بها من طرف المنظمة، و هي تأثيرات خارجية تتطلب القيام بعملية التغيير، و لعل أهم هذه القوى نجد المنافسة حيث أن فتح السوق العالمي للتجارة يفتح بابا كبيرا لدخول المنافسين للمنظمة في منتجاتها، و لهذا وجب عليها مواكبة التغييرات في إطار تحسين منتجاتها للمحافظة على استقرارها، كما نجد الأسباب التكنولوجية، حيث تؤثر ثورة المعلومات التكنولوجية على أساليب الادارة و تقديم الخدمات و عملية

<sup>1</sup> - سماتي حاتم، " واقع مقاومة التغيير التنظيم في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD" أطروحة دكتوراه، جامعة يسكرة، 2017-2018، ص 43

<sup>2</sup> - بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 02\2009، ص 33

البيع و الشراء، لهذا تضطر المنظمة لمواكبة هذه التغييرات<sup>1</sup>، و تشمل الأسباب أيضا ما يتعلق بالقوانين و اللوائح الحكومية، النمو السياسي، القوانين المعقدة، العادات و التقاليد و مستوى التعليم، و قيم و اتجاهات أفراد المجتمع<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: مجالات التغيير:

هناك مجموعة من المجالات التنظيمية التي يشملها التغيير في المنظمات بشكل عام، والتي حددت كما يلي:<sup>3</sup>

1. الأهداف الاستراتيجية، حيث أن معظم التغييرات المبرمجة تتضمن تعديلا على الأهداف والاستراتيجية التنظيمية، وهذه التغييرات بمثابة نقطة البداية نحو تغيير مظاهر تنظيمية أخرى.
2. الأفراد، من حيث خفض قوة العمل، أو توظيف القوى الماهرة منها وتدريبها.
3. السلع و الخدمات، تسهم الخدمات والسلع الجديدة في دخول أسواق جديدة والمحافظة على الحصة السوقية.
4. تقنية المنظمات في المجال التكنولوجي، بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحقيق مرونة في التصنيع.
5. تغيير المهام والوظائف، حيث يهدف ذلك إلى تحسين الفاعلية التنظيمية من خلال تحسين الاتصال بين العاملين، وتطوير قيم الثقة والقبول والتوجه نحو التعاون والإجماع.

<sup>1</sup>- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 44

<sup>2</sup>- بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، مرجع سابق، ص 32

<sup>3</sup>- ناصر جرادات، د. أحمد المعاني، د. أحمد عربقات، " إدارة التغيير و التطوير"، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013، ص 35.

6. الهياكل التنظيمية، حيث تبرز توجهات التحجيم، والتسطيح (flattening)، واللامركزية، وإعادة تصميم مستويات الإدارة، والمنظمات الرقمية (Virtual organisations)، والمنظمات المتعلمة، والهياكل غير الرسمية.

7. الثقافة المؤسسية، التي تعرف بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي تعمل بها الأشياء.

8. المجال التكنولوجي: يعتبر هذا النوع من التغيير الأكثر تداولاً و ذلك لما تعرفه التكنولوجيا من تطور متسارع ورهيب، إذ يفرض على المنظمة تطبيق أساليب جديدة لإنتاج مخرجاتها من خلال المعدات و الآلات، تصميم العمل، تتابع العمل، نظم معالجة المعلومات و التجارة الإلكترونية وغيرها.<sup>1</sup>

مهما تعددت أسباب و دوافع التغيير، و كذا مجالات حدوثه، إلا أنه يبقى واقعا حتميا على كل مؤسسة، و يجب عليها إدارته بشكل جيد، وهو ما سنتطرق إليه في المبحث القادم.

<sup>1</sup> - سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 54

### المبحث الثالث: إدارة التغيير

يتميز العالم الحديث بتسارع التغير و التطور، ما أجبر المؤسسة على ضرورة مواكبة هذا التطور بفرض تغييرات مستمرة في نشاطها و في بعض وظائفها، إلا أنها أحيانا قد تواجه مقاومة داخل تنظيمها لهذه التغييرات، لهذا وجب عليها إدارة هذا التغيير، في هذا المبحث، سنتعرف على مفهوم إدارة التغيير، ثم ظاهرة مقاومة التغيير.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة التغيير

عرفها -بيتر دراكر- على أنها ذلك التغيير المخطط الذي يعمل على تحسين فعالية الإدارة وتحسين قدرتها على مواجهة المشاكل وهي مجهود متكامل بين الإداريين، كما تعرف بأنها عملية الانتقال من وضعية غير مرغوبة الى وضعية أحسن لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.<sup>1</sup>

تشير إدارة التغيير إلى مجموعة العمليات التي تسمح للمؤسسة بالتعامل مع العوامل الخارجية السلبية التي تؤثر على نشاطها، وعلى كل مؤسسة أن تتكيف باستمرار مع محيطها، بهدف تحسين أدائها.<sup>2</sup>

إذن فإن إدارة التغيير هي الكيفية التي تقوم بها المؤسسة بالتغيير اللازم لمواكبة التطورات و المستجدات و التكيف معها لتحقيق أهدافها، و هذا من خلال مجموعة من الأنشطة و العمليات الادارية.

<sup>1</sup> - قريشي محمد، " التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي"، دار زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، ط1، 2020، ص 107  
<sup>2</sup> - Pierre-Olivier BRIAL, « Pourquoi intégrer le management du changement à la fonction achats de son entreprise ? », 13 avril 2023, <https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/pourquoi-integrer-le-management-du-changement-a-la-fonction-achats-de-son-entreprise>, consulté le 20-05-2023

## المطلب الثاني: مقاومة التغيير و أسبابه:

إن ما يواجه أي مسير أو مدير بعد تبنيه نظاماً جديداً أو إحداث تغيير جزئي أو كلي، هو ردة فعل الموظفين -خصوصاً- و هو ما يسمى بمقاومة التغيير، و التي اعتبرها البعض سلوكاً سلبياً، بينما اعتبرها آخرون سلوكاً إيجابياً، حيث "يعتبر التصور السلبي مقاومة التغيير بمثابة موقف سلبي يتبناه الموظفون في مواجهة التغيير، و يمكن أن يكون فردياً أو جماعياً، و يشير إلى رفض التغيير و السعي إلى عرقلته، أما التصور الإيجابي، فإن مقاومة التغيير تعتبر أمراً طبيعياً و مفيداً و ضرورياً، يجب تحليله من أجل فهمه بشكل أفضل، و يمكن للموظفين المقاومة حفاظاً على بعض الأشياء التي يعتبرونها مهمة و التي تبدو مهددة بالنسبة لهم"<sup>1</sup> و هي "ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، و ذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن و عدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير"<sup>2</sup>

و هناك عدة أسباب تفسر مقاومة التغيير في المؤسسة نذكر منها ما يلي<sup>3</sup>:

- 1- أسباب على مستوى الفرد : بحيث تمثل العادات و السلوكيات المترسبة من المراحل والتجارب السابقة للتغيير عائقاً رئيسياً أمامه، و الأمر الذي يدعم قوتها هو غياب الوضوح حول عملياته و أهدافه الشيء الذي يدعم الخوف من المجهول عند الفاعلين، خاصة في ظل تجارب تغيير سابقة كان مآلها الفشل، كذلك قد يكون للخوف من القائمين على عملية التغيير أو الخوف

<sup>1</sup> - zahaf wahiba, benyahia taibi ghaliad, « Le concept de résistance au changement organisationnel: Cadre théorique d'un phénomène humain », Revue : Développement des Ressources Humaines, univ setif 2, vol16, n04-12-2021, p 855

<sup>2</sup> - Mdletye, Mbongeni A. et al, «The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa », Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy, vol5, NO3, mars 2014, p 551

<sup>3</sup> - سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 75

من فقدان السلطة و علاقات السيطرة و النفوذ السائدة و الخوف من عدم نجاح التغيير دور في تعزيز المقاومة.

2- أسباب على مستوى الجماعة : الخوف من التنافس و الصراع بين الأقسام و قلة التعاون فيما بينهم لحل المشاكل التي تواجههم، و الرغبة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية القائمة، و تهديد التغيير للتحالفات و العلاقات القائمة، و تعارض التغيير مع قيم و مبادئ الجماعة.

3- أسباب على مستوى المنظمة: يمكن حصر الأسباب التي قد يكون للمنظمة دور فيها في النقاط التالية:

- عدم الرفع من المكافآت
- عدم توفر المناخ التنظيمي المناسب
- التكاليف العالية التي انجرت عن التغييرات السابقة.
- ضعف اختيار الطرق المناسبة في ادخال التغيير.
- الفشل في تغييرات سابقة.
- جمود الهيكل التنظيمي.

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة التغيير للتقليل من مقاومته

تعتبر المقاومة الانسانية للتغيير أمراً طبيعياً، و جزءاً من ديناميكية التغيير، و التي تلاقي أهمية بالغة عند القيام بتنفيذ التغيير<sup>1</sup> و هي:<sup>2</sup>

1- سليم العايب، " استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد 29، الجزء الثاني، ص 184

2- سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 80، 81

- الاتصال و التعليم: تساعد هذه الاستراتيجية العمال على رؤية مدى الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، بحيث تكون على شكل مناقشات فردية أو جماعية أو تقارير، بحيث يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية عندما تكون المعلومات حول التغيير ناقصة أو هناك خطأ في تحليلها وفهمها، و من أهم ايجابيات هذه الطريقة أن اقتناع العمال بمدى أهمية التغيير يجعل منهم مساهمين في العملية، في حين يعاب عليها كونها تستغرق وقتا طويلا خاصة عندما يكون عدد المقاومين كبيرا.
- المشاركة: من الصعب أن يقاوم العامل قرارا كان قد شارك في صياغته، لذلك فإن إشراك الأفراد الذين يعتقد أنهم سوف يقاومون التغيير في صناعة القرارات يجعلهم أكثر تفهما لأسباب التغيير.
- التسهيل و الدعم: و تعتمد هذه الاستراتيجية على تكوين العمال و تدريبهم على اكتساب مهارات و معارف جديدة تجعلهم أكثر تأقلا مع التغيير المنشود، لكن هذه الطريقة تتطلب تكاليف عالية و وقت طويل لتنفيذها.
- التفاوض و الاتفاق: يتم اللجوء إلى هذه الاستراتيجية في حالة ما إذا كان هناك طرف ما سوف يتأذى من التغيير الذي سوف يتم استحداثه، لذلك فإن على القائمين تقديم حلول ترضي جميع الأطراف بتقديمها تنازلات و منحهم بعض الامتيازات و الحوافز و الخدمات مقابل تقبلهم لعملية التغيير، و ما يعاب على هذه الطريقة هو التكلفة العالية و الخوف من عدم التزام الأطراف المقاومة.

- الاستغلال و اختيار الأعضاء: من خلال هذه الطريقة يتم اختيار احد الأعضاء المقاومين وخاصة الأكثر تأثيرا في المجموعة ليمثل أفراد المقاومة في اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير من جهة، و لاستغلاله للتأثير على باقي الأفراد المقاومين للتغيير، و من أهم ايجابياتها انها سريعة و غير مكلفة نوعا ما ، و من سلبياتها أنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في حال شعر العمال أنه قد تم استغلالهم من طرف المؤسسة.

- استراتيجية القيم- إعادة التعلم: تعترف بحاجات الأفراد في المنظمة و بالقيم القائمة و المركز والطموحات، و ما لها من تأثيرات قوية على سلوك الأفراد و الأداء، و تقترض أن تغيير القيم والسلوك يأتي من عملية إعادة التعلم، حيث يتضح عدم فاعلية القيم القديمة و ضرورة إحلال قيم جديدة بدلا عنها.<sup>1</sup>

- الإكراه الضمني و الصريح: و تعتبر من أصعب و أخطر الاستراتيجيات، إذ يلجأ المدراء إلى استخدام هذه الاستراتيجية باستخدام السلطة الرسمية من أجل إجبار العمال على قبول التغيير و ذلك عن طريق استخدام بعض الأساليب التهديدية الضمنية منها أو الصريحة كتهديد الأفراد المقاومين بخسارة وظائفهم أو خسارة بعض الامتيازات أو حرمانهم من الترقية.<sup>2</sup>

في نهاية المبحث تبين أن أكبر ما يواجه المسير في عملية ادارة التغيير هي مقاومته، و هي ظاهرة طبيعية، يمكن مواجهتها أو التقليل من حدتها من خلال فهم أسبابها، و دوافع الموظفين لرفض التغيير، و من ثم اتخاذ حلول ترضي جميع الأطراف لضمان التماسك بين أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> - بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، مرجع سابق، ص 39

<sup>2</sup> - سماتي حاتم، مرجع سابق، ص 81

## خاتمة الفصل الثاني:

إن تبني المؤسسة أي استراتيجية، يدفعها وجوباً إلى تحليل محيطها و فهم مساره و تغيراته، و من ثم

صياغتها وفقاً لذلك، أخذاً بالاعتبار رسالتها الأساسية و أهدافها، قد تواجه المؤسسة عدة مشاكل أو

مواقف تضطرها إلى إحداث تغيير في بنيتها أو نظام إدارتها، أو حتى طرق الإنتاج و التشغيل، و هذا

للتكيف مع التغيرات الجديدة و لضمان استمراريتها في السوق، أو حتى لزيادة قوتها التنافسية، لكن هذا

التغيير قد يواجه رفضاً من طرف الموظفين أو ما يسمى بمقاومة التغيير، و التي تبين أنها ظاهرة عادية

تعتبر كرد فعل، و يجب على المسير في إطار إدارة التغيير فهم أسبابه و تبني استراتيجية للتقليل من

حدثه، بما يسمح بإقناع العمال بضرورته، و ضمان التقاهم و التكاتف بين أفراد المؤسسة.

## الفصل الثالث:

اليقظة الاستراتيجية

## اليقظة الاستراتيجية في

المؤسسة

## المؤسسة

اليقظة الاستراتيجية

## مقدمة الفصل الثالث:

كما تعرفنا في الفصول السابقة من هذا العمل، ضرورة محيط المؤسسة الكلي و الجزئي، و مدى تأثر هذه الأخيرة بالتغيرات الحاصلة فيه، فعلى المؤسسة أن تكون على اطلاع دائم بما يستجد من أحداث، و مراقبة مستمرة لما يحصل، أو بعبارة أخرى أن تكون يقظة اتجاه ما يحدث حولها، و هذا لاقتناص الفرص، و بالتأكيد لتجنب التهديدات المحتملة، حيث أن الواقع الحديث يفرض الترقب المستمر لكل مكونات المحيط، وهو ما جعل المؤسسات الحديثة تتبنى اليقظة الاستراتيجية كوسيلة مساعدة في فهم و تحليل المحيط، في هذا الفصل، سنتعرف على اليقظة الاستراتيجية و أنواعها، و كيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة، و سنتعرف على أهمية المعلومات في نظام اليقظة، و أخيرا سنتعرف على أهم الاجراءات و المفاهيم التي ترتبط بها اليقظة الاستراتيجية، لهذا الغرض، قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثاني: آلية نظام اليقظة الاستراتيجية.

المبحث الثالث: الإجراءات المرتبطة باليقظة.

## المبحث الأول: أساسيات حول اليقظة الاستراتيجية

لدراسة اليقظة الاستراتيجية لا بد من التطرق أولاً إلى أساسياتها، حيث سنتعرف في هذا المبحث على مفهومها، ثم تطورها التاريخي، مروراً بخصائصها و مزاياها، و نختم المبحث بأهم أنواعها.

### المطلب الأول: مفهوم اليقظة

قبل الحديث عن مفهوم اليقظة في مجال إدارة الأعمال، نحاول أن نبين معنى هذه الكلمة: فاليقظة كلمة مأخوذة من المصطلح اللاتيني "veille" و التي تعني السهر، و انطلاقاً من المجال الطبي و مجال علم النفس، فإن الإنسان يكون في حالة من الحالات الثلاث التالية:<sup>1</sup>

- إما في حالة نوم Etat de sommeil

- أو حالة حلم Etat de rêve

- أو في حالة يقظة Etat de veille

و الحالة الأخيرة تطابق حالة الوعي، تكون فيها الحواس متفتحة على ما يجري حولها و الرغبة في الاستمرار في حالة الوعي هذه، و نقول " تيقظ " الإنسان أي انتبه لشيء ما و أخذ الحيطة منه، و ما يقال عن الإنسان يقال أيضاً عن المؤسسة، إذ يمكن القول عن مؤسسة أنها يقظة إذا كانت واعية بما يحصل في محيطها من تطورات و تغيرات و في استماع للإشارات الصادرة عنه، هذا الوعي و الاستماع يمكنانها من اتخاذ القرارات والقيام بالأفعال المناسبة بالكيفية و الوقت المناسبين.

<sup>1</sup>- فوجيل نور العابدين، رسالة ماجستير " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها"، جامعة عنابة، 2011-2012، ص26.

أما اصطلاحاً في مجال ادارة الأعمال، فنجد عدة تعريفات التي قدمت لليقظة الاستراتيجية حسب كل باحث، نذكر منها:

تعريف Lesca سنة 1994: «سيرورة معلوماتية تعمل المؤسسة من خلالها على تتبع الإشارات الضعيفة القادمة من المحيط بهدف اكتشاف فرص جديدة و تقليص الشكوك.»<sup>1</sup>

«اليقظة هي الاستعلام عن سلوكيات المنافسين و الابتكارات التكنولوجية و مراقبة الاستراتيجيات التجارية ومعرفة الرغبات الجديدة للمستهلكين و بصفة عامة مراقبة البيئة، فكل هذه الأنشطة تدخل ضمن اليقظة الإستراتيجية التي تعني تنظيم مهام ملاحظة المعلومات و اختبارها و تأويلها و نشرها بغرض تحسين القرارات المهمة في المؤسسة.»<sup>2</sup>

و من خلال هذه التعاريف يمكن استخراج تعريف شامل و هو أن:

اليقظة الاستراتيجية هي أسلوب منظم يقوم على مراقبة و تحليل محيط المؤسسة، و جمع المعلومات منه و معالجتها لتسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي لليقظة

اليقظة نشاط انساني قديم، و المؤسسة منذ نشأتها كانت بحاجة دائمة للاستعلام و مراقبة بيئتها لاسيما وضعها التنافسي و معرفة اتجاهات أسواقها، و إذا كان هذا المصطلح قد ظهر في اليابان في منتصف القرن التاسع عشر، و في الولايات المتحدة الأمريكية نهاية الخمسينيات، إلا أنه لم يظهر في فرنسا إلا في نهاية

<sup>1</sup>- مرابط سليمان، "الذكاء الاقتصادي والقيمة التنافسية للمعلومة" رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014/2015، ص16-21.

<sup>2</sup> REIX Robert, Systèmes d'information et Management des Organisations, Vuibert 3eme édition, 2000,Paris, p56

الثمانينات، و بإنشاء الجمعية المهنية لليقظة الاستراتيجية SCIP سنة 1986 لقي هذا المصطلح رواجاً وشهرة كبيرين.<sup>1</sup>

و يمكن تلخيص هذه التطورات في الجدول التالي:

**جدول رقم 01:** أهم مراحل تطور اليقظة الاستراتيجية و خصائصها

خصائص اليقظة					المرحلة/الاهتمام	الفترة
الأفراد	الارتباط مع القرارات	التحليل	التوجه	الطريقة		
بيع/تسويق	ضعيف	قليل أو غير موجود	تكتيكي	غير رسمية	البحث عن معطيات حول المنافسين	1960- 1970
تسويق/تخطيط	متوسط	كمي	تكتيكي	رسمية	تحليل المنافسين و الصناعة	الثمانينات
تسويق/تخطيط/ خلية يقظة	مرتفع	كمي ونوعي	تكتيكي واستراتيجي	رسمية	ذكاء المؤسسة لاتخاذ قرارات استراتيجية	1990 إلى يومنا

المصدر: فوجيل نور العابدين، " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة و محيطها، 2012، عناية، ص 28

<sup>1</sup>- فوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص 30

و اليقظة الاستراتيجية هي مفهوم ظهر في الستينات عبر باحثين منهم (1967) Etzioni و Aguilar<sup>1</sup> ، و من خلال الجدول نلاحظ الاقتصار على اليقظة التنافسية خلال الستينات والسبعينات و كانت يقظة غير رسمية تكتيكية، حيث يتم البحث عن معلومات حول المنافسين، لا يتم تحليل هذه المعلومات واستعمالها ضعيف في اتخاذ القرارات، وتوكل مهمتها إلى رجال البيع و التسويق، أما خلال الثمانينات، فتطور مفهوم اليقظة ليشمل اليقظة التكنولوجية إضافة الى التنافسية، تهتم بتحليل الصناعة والمنافسين، و هي يقظة رسمية تكتيكية، تستعمل التحليل الكمي و يتم أخذها بالاعتبار في اتخاذ القرار بصورة متوسطة، و مع بداية التسعينات زاد تطور اليقظة ليشمل كل عناصر المحيط الكلي و الجزئي، و أصبحت رسمية ذات توجه استراتيجي، تستعمل التحليل الكمي و النوعي ، و معلوماتها مهمة جدا في اتخاذ القرارات في المؤسسة و التي خصصت لها خلية خاصة نظرا لأهميتها.

### المطلب الثالث: خصائص اليقظة و مزاياها

#### الفرع الأول: خصائص اليقظة:

حدد الباحثان Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl خصائص اليقظة فيما يلي2:

<sup>1</sup> - AYACHI HAYTHEM, Modèle basé sur l'adoption de la veille commerciale, article janvier 2010, p 8, researchgate. [https://www.researchgate.net/profile/Haythem-Ayachi/publication/308749823\\_Modelle\\_base\\_sur\\_ladoption\\_de\\_la\\_veille\\_commerciale/links/57ee530408ae886b8973e610/Modelle-base-sur-l-adoption-de-la-veille-commerciale.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Haythem-Ayachi/publication/308749823_Modelle_base_sur_ladoption_de_la_veille_commerciale/links/57ee530408ae886b8973e610/Modelle-base-sur-l-adoption-de-la-veille-commerciale.pdf)

<sup>2</sup> - Patrice Stern, Jean-Marc Schoettl, La boîte à outils du Management, DUNOD, 2017, Chapitre IV ; la fiche 8, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique-325528.htm>

- لا تتعلق بالأنشطة التشغيلية والمتكررة ، ولكن بالمجالات التي من المحتمل أن تدخل في مستقبل الشركة.

- إنه يلقي الضوء ليس على الماضي أو الحاضر، بل على المستقبل.

- يركز على العوامل التي تؤثر على أداء وقرارات الشركة.

- لا يقتصر على ملاحظة الإشارات، بل يفسرها.

- إنه لا يشكل فعلاً غير مجدي، فهو يطلب البحث عن المعلومات أو حتى استنباطها.

- يغطي ويتجاوز وجهات نظر مختلفة حول البيئة: في الأسواق والمنافسين والتكنولوجيا وما إلى ذلك.

و أضاف Humbert Lesca et al<sup>1</sup> أن اليقظة الاستراتيجية سيرة إرادية تتطلب التزاماً قوياً و حركياً من

قبل الإدارة و أعضاء التنظيم، ومعلوماتها تسمح للمؤسسة بفهم جيد و استباق التغيرات المستقبلية لبيئتها، كما

تسمح للمؤسسة بانتقاء الإشارات الدالة على التغيرات البيئية و الاستعداد لمواجهةها، و هي تعتبر كنظام

معلوماتي منفتح على البيئة الخارجية للمؤسسة و يدور حول استغلال الإشارات الضعيفة.

### الفرع الثاني: مزايا اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الإستراتيجية هي نظام يساعد المسير على اتخاذ القرارات من خلال دراسة و تحليل بيئة المؤسسة وجمع

المعلومات و معالجتها، و من أهم المزايا التي تقدمها للمؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Humbert Lesca et al, Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat,P06, Colloque AIRPME : 23-24 octobre 2003.L'entrepreneur en action : contextes et pratique, <http://www.veille-strategique.org/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf>

<sup>2</sup>- رتيبة حديد، نوفل حديد، مداخل بعنوان "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس 2005، جامعة ورقلة.

- 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 استراتيجية للتسيير، أين تكشف خلية اليقظة على مناطق النفوذ، التهديدات و الفرص والتي تستطيع أن تغير من استراتيجية المؤسسة و من المنافسة في السوق.
- ومن أهم المزايا التنافسية التي تحققها اليقظة ما يلي:
  - المعرفة المعمقة للأسواق و للمنافسة.
  - اكتساب موقع قوة من أجل طرح سلعها و خدماتها المبتكرة في السوق.
  - الزيادة من أثر التآزر في المؤسسة.
  - الحصول على مورد وافر من المعارف و الخبرات.
  - ضمان الاستجابة الجيدة لحاجيات الزبائن.

#### المطلب الرابع: أنواع اليقظة الإستراتيجية:

من خلال هذا المطلب، سنتعرف على مختلف أنواع اليقظة الإستراتيجية، بدءاً باليقظة التكنولوجية، ثم التنافسية، التجارية، و البيئية، ثم نتطرق إلى أنواع أخرى نذكرها لاحقاً.

**الفرع الأول: اليقظة التكنولوجية:**

على تعدد قطاعات مراقبة المحيط، لم يأخذ أصحاب المصانع بالاعتبار سوى القطاعات المتعلقة بالاقتصاد والتمويل ، و التجارة منذ مدة طويلة، لكن لاحظنا مؤخرا تزايد الاهتمام بالمعلومة التكنولوجية، فأصبح العالم الصناعي يدرك أهمية البعد التكنولوجي في تطوير الاستراتيجيات الصناعية<sup>1</sup>،

و قام الباحثان Jakobiak (1991) و Deschênes (1993) ، بتسليط الضوء على الية اليقظة التكنولوجية و يعرفان هذا المفهوم على أنه عملية اعلامية تهدف إلى تعليم اتخاذ القرار في الابتكار التكنولوجي، هذا التعريف يؤكد على فعالية اتخاذ القرار باعتباره الهدف من اليقظة<sup>2</sup>، و اليقظة التكنولوجية يعرفها JAKOBIAK بأنها عملية ملاحظة و تحليل التطورات العلمية، التقنية، و التكنولوجية لتحديد تهديدات وفرص تنمية المؤسسة<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> Hervé Rostaing. Veille Technologique et Bibliométrie : concepts, outils, applications. Sciences de l'information et de la communication. Université Paul Cézanne d'Aix-Marseille, 1993. [https://theses.hal.science/tel-01550050v1/preview/HerveRostaing\\_These.pdf#page=2](https://theses.hal.science/tel-01550050v1/preview/HerveRostaing_These.pdf#page=2) ; page9

<sup>2</sup> Pierre-André JULIEN, Louis RAYMOND, Réal JACOB, LA VEILLE TECHNOLOGIQUE: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DES PRATIQUES DES PME MANUFACTURIÈRES, Université du Québec à Trois-Rivières, p 3, [https://www.researchgate.net/profile/Pierre-Andre-Julien/publication/237719258\\_LA\\_VEILLE\\_TECHNOLOGIQUE\\_UNE\\_ETUDE\\_EMPIRIQUE\\_DES\\_PRATIQUES\\_DES\\_PME\\_MANUFACTURIERES/links/53f4a5060cf2fceacc6e94ee/LA-VEILLE-TECHNOLOGIQUE-UNE-ETUDE-EMPIRIQUE-DES-PRATIQUES-DES-PME-MANUFACTURIERES.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Pierre-Andre-Julien/publication/237719258_LA_VEILLE_TECHNOLOGIQUE_UNE_ETUDE_EMPIRIQUE_DES_PRATIQUES_DES_PME_MANUFACTURIERES/links/53f4a5060cf2fceacc6e94ee/LA-VEILLE-TECHNOLOGIQUE-UNE-ETUDE-EMPIRIQUE-DES-PRATIQUES-DES-PME-MANUFACTURIERES.pdf)

<sup>3</sup>- JAKOBIAK F, pratique de la veille technologique, ed. D'organisation,1990, paris, p4

**الفرع الثاني: اليقظة التنافسية**

يمكن تعريف اليقظة التنافسية على أنها سلسلة من التوصيات لاتخاذ اجراءات ملموسة التي تتبع بعملية منهجية للتخطيط، جمع، تحليل و نشر المعلومات على مستوى مختلف أصحاب المصلحة الخارجيين، من أجل ايجاد منافذ جديدة أو أسواق محتملة التي قد تغير الوضع التنافسي لمؤسسة أو لبلد ما<sup>1</sup>، وهي<sup>2</sup>: النشاط الذي من خلاله تتعرف المؤسسة على منافسيها الحاليين و المحتملين، و هي تهتم أيضا بالبيئة التي تتطور فيها المؤسسة المنافسة، و هذا من خلال جمع المعلومات المتحصل عليها من تحليل الصناعة و تحليل المنافسة (نقاط القوة و الضعف) من أجل استخراج النتائج و استخدامها في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

و تهدف اليقظة التنافسية إلى معرفة:

- الأداء الحالي للمنافس.
- استراتيجية المنافس
- أهداف و قدرات المنافس الجديدة
- الفرضيات التي تحكم عمل و قرارات المنافس
- الأشياء التي لا يستطيع المنافسون القيام بها
- رؤية المنافسين المستقبلية.

<sup>1</sup> - Jonathan L. Calof et William Skinner, La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires, Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2, Canada, p 42, [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf)

<sup>2</sup>- رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق، ص 189-190

و هذا لا يعني أننا لم نكن نملك معلومات حول المنافسين، على العكس لدينا معلومات كثيرة حولهم، لكنها كانت مبعثرة، مثيرة للاهتمام بالتأكيد، لكن هذه المعطيات كانت معزولة - Lorry Hathaway رئيس شركة Best Foods Inc في احدى خطابه حول اليقظة التنافسية<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: اليقظة التجارية:

يرى Heyde (1995) أن اليقظة التجارية تعد أكثر أنواع اليقظة ربحية في المدى القصير لارتباطها بالتعاملات الجارية للمؤسسة مع متعاملها، و تعكس طبيعة علاقاتها التجارية مع زبائنها و مورديها، كما و أنها تمتد لمدى متوسط لأنها تعبر عن السياسات التجارية للمؤسسة، و قدراتها التعاقدية و التفاوضية، و التزاماتها المالية مع أطراف التعاقد زبائن كانوا أم موردين<sup>2</sup>.

و يمكن تفصيل ذلك كما يلي:<sup>3</sup>

- الزبائن: (الأسواق) و يتعلق الأمر بالاهتمام بتطور احتياجات الزبائن على المدى الطويل، و كذلك بتطور العلاقة بين الزبائن و المؤسسة.
- الموردون: يجب تتبع تطور و عرض المنتجات الجديدة، و تطور العلاقة مع المورد، و امكانية هذا الأخير على انتقاء ما تحتاجه المؤسسة بأقل تكلفة.

<sup>1</sup>- Jonathan L. Calof et William Skinner, op. cit. p 42

<sup>2</sup>- فالتة اليمين، مرجع سابق، ص 92

<sup>3</sup>- رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق، ص 191

الفرع الرابع: اليقظة البيئية:

تخص ما تبقى من عناصر بيئة المؤسسة، و التي لم تأخذها الأنواع السابقة في الاعتبار، كالجوانب التشريعية و المالية و السياسية و اليقظة الخاصة بعلم البيئة و اليقظة الثقافية، حيث أن هذه الأنواع لا تقل أهمية عن سابقتها.

و يعتبر تطبيق اليقظة البيئية مهمة صعبة بالنسبة للمؤسسة بما أنه يتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية.<sup>1</sup>

الفرع الخامس: أنواع أخرى لليقظة

بالإضافة إلى الأنواع السابقة، فإن بعض الباحثين قد أضافوا أنواعاً أخرى لليقظة أهمها ما يلي:2

- اليقظة العلمية: عند MARTINET 1989 و هي تتعلق بالمعلومات ذات الطابع العلمي ضمن قواعد البيانات الببليوغرافية، و في الأوراق العلمية و الأطروحات و التقارير البحثية.
- اليقظة المجتمعية أو المحيطية: عند كل من JAKOBIAK2004 , SALMON1997 و يتعلق هذا الصنف من اليقظة بمجالات أخرى لا تتعرض لها الأصناف السابقة، و هي ذات صلة بتطور أنماط السلوك في الجوانب الاجتماعية، الثقافية، التشريعية، التنظيمية و السياسية...الخ.

كما أنه يوجد من صنف اليقظة حسب معايير أخرى نذكر منها:

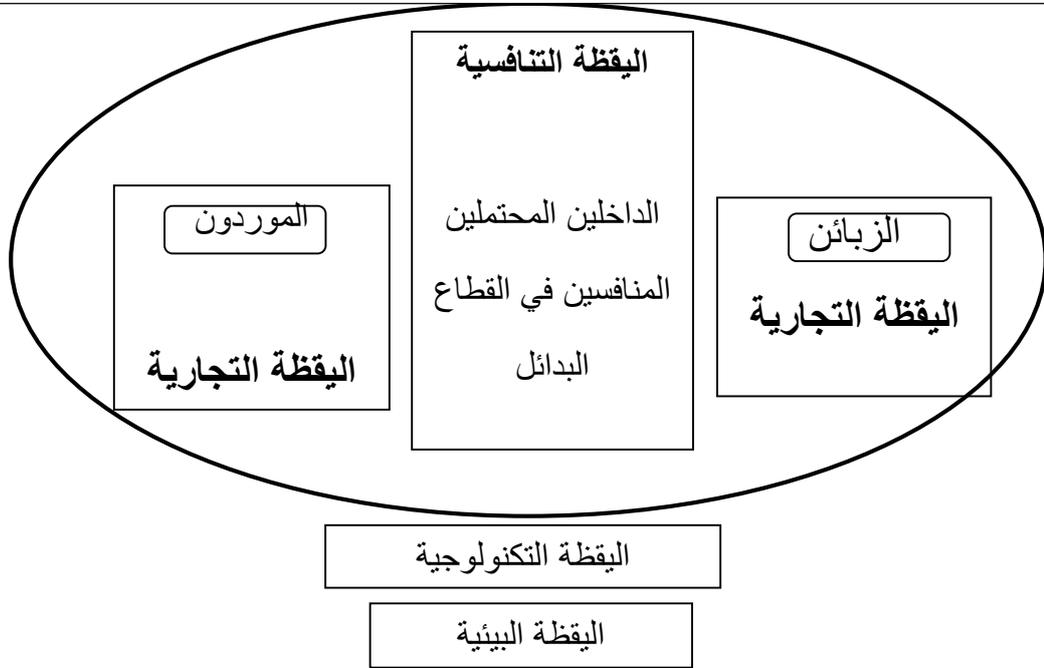
1- رتيبة حديد، نوفل حديد، مرجع سابق، ص 191  
2- اليمين فالتة، مرجع سابق، ص 97

- معيار زمن اليقظة:
- اليقظة المنتظمة: و هي عملية غير متكررة على فترات زمنية منتظمة، تقوم على تحليل الوضع ودراسة الوقائع ضمن سياق معين، و هي أقرب ما يكون لدراسة السوق.
- اليقظة العرضية: يحدث هذا النوع من اليقظة بين الحين و الآخر، كلما أتحت الفرصة لذلك، بحيث تكون فيها المؤسسة على علم و دراية بالهدف المراد مراقبته مسبقاً.
- اليقظة الدورية: هي يقظة تتم على فترات زمنية منتظمة، و بشكل دوري و ترتبط بما يظهر من دراسات، و ما ينشر من مقالات، و ما يصدر من تقارير دورية.
- اليقظة الدائمة: هي يقظة تتم بشكل دائم، ترتبط أكثر برقابة جميع نواحي المحيط و برصد أية إشارة ضعيفة يمكن أن تنذر بحدوث شيء ما مستقبلاً.

- معيار نطاق اليقظة:
- اليقظة الكامنة: هي عملية تقوم على رصد الإشارات الضعيفة و البيانات العامة ضمن نطاق واسع يشمل جميع جوانب المحيط، و دون هدف محدد بشكل مسبق، ترقباً لأي تغيير ممكن، بما يسمح للمؤسسة باستباق الأحداث قبل وقوعها.
- اليقظة النشطة: تهتم هذه اليقظة برصد معلومات مطلوبة سلفاً، و هي في شكل إشارات قوية عادة ما تشمل المنافسين، ضمن حيز من المحيط تم تحديده بشكل مسبق، مثل قطاع النشاط، أو مجال النشاط، هذا النوع من اليقظة عند Guerny et Delbes إما أن تكون يقظة دفاعية أو يقظة هجومية.

في هذا المبحث تبين أن اليقظة الاستراتيجية مفهوم ظهر منذ الستينات الى يومنا هذا، حيث تطور دورها من الاقتصار على المستوى التكتيكي وصولا إلى الدور الاستراتيجي في المؤسسة، تتميز بخصائص و مزايا تزيد من أهميتها بالنسبة للمؤسسة، تعرفنا في نهاية المبحث على أهم أنواع اليقظة، و يمكن أن نختمه بما طرحه كل من MARTINET et RIBAUT في هذا الصدد، حيث قدما رؤية هامة للعلاقة التي تجمع بين قوى التنافس الخمس لبورتر بمختلف أنواع اليقظة كالتالي:

الشكل 10: الأنواع الأربعة لليقظة مجتمعة مع القوى الخمس للتنافس لـ michel porter



. المصدر: 8: p, 2007, Editions afnor, France, 2eme éd, Laurent Hermel, maitriser et pratiquer veille stratégique et intelligence économique,

من خلال الشكل يتبين أن اليقظة التنافسية تهتم أساسا بالمنافسين الحاليين و المحتملين، بينما تختص اليقظة التجارية بالزبائن و الموردين، أما التكنولوجيا فتختص بإيجاد بدائل جديدة من المنتجات بفضل التطور التكنولوجي، بينما اليقظة البيئية فتهتم بما تبقى من بيئة المؤسسة.

### المبحث الثالث: آلية اليقظة الاستراتيجية

اليقظة الاستراتيجية تعتبر عملية حيوية مستمرة، تجعل المؤسسة في اتصال دائم بمحيطها، و ترقب لما قد يحصل، و هذا من خلال آلية منظمة نتعرف عليها في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: مراحل اليقظة الاستراتيجية

توجد عدة مراحل لتطبيق اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، يمكن ذكرها في مايلي:

#### الفرع الأول: دراسة احتياجات المؤسسة من المعلومات<sup>1</sup>:

يعتبر التعبير عن الاحتياجات، على الرغم من تنوع التسميات (التعبير عن الاحتياجات أو تحليلها أو دراستها)، المرحلة الأولى والمعروفة من نشاط اليقظة، حيث تعمل على تحديد المعلومات اللازمة لحسن سير عمل الشركة، حيث تنطلق من تحليل المفيد والضروري والأساسي، وهو خطوة ضرورية من أجل قطع الضوضاء، فهي تحدد بدقة الموضوعات التي يحتاج الفاعلون في المؤسسة إلى معلومات بشأنها.

تؤدي هذه المرحلة إلى تطوير خطة يقظة و بحث عن المعلومات و التي ستكون دليلا وإطارا لليقظة (le

veilleur) - من يقوم باليقظة -

<sup>1</sup>- Djibril DIAKHATE, VEILLE STRATEGIQUE, CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE VEILLE 2010, p20, [https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

إن إهمال هذه المرحلة يؤدي إلى عدم ملاءمة المعلومات الاستراتيجية لاحتياجات المؤسسة.

إن تحليل الاحتياجات لا يمكن أن يقتصر فقط على الاحتياجات أو تصنيف المعلومات فقط بل هي عملية تضم:

- 1- جمع احتياجات متخذي القرار لمعرفة كيف يتخذون قراراتهم وما هي المعلومات التي سيستخدمونها.
  - 2- تحليل الاحتياجات من المعلومات: تتعلق هذه الخطوة بالتصنيف (التصنيف حسب نوع المعلومات: العلمية والتقنية والتكنولوجية والقانونية ، إلخ) للترتيب أو تحديد الأولويات.
  - 3- تصميم المنتجات من المعلومات: التفكير في محتواها ، ودعائها ، وشكلها ، ووظيفتها ، إلخ.
- بشكل عام، تتنوع الأساليب المستخدمة: مسح (استبيان) ، مقابلة ، إلخ، إلا أن تحديد الأولويات يمكن من مراقبة القطاعات الحساسة للشركة وبالتالي المساهمة في تحليل جيد لاحتياجات المعلومات الاستراتيجية.

#### الفرع الثاني: استهداف المعلومات:

لاستهداف المعلومات يجب تحديد بيئة -محيط- المؤسسة، حيث طرح H. Lesca & Rouibah (1997)<sup>1</sup> مقاربتين: الأولى والتي حددها ( Jain, 1984 ; Kefalas, 1980 SEPT ) تقضي بتقسيم المحيط إلى مجالات: اجتماعية، اقتصادية، سياسية، وتكنولوجية، ويقترح المؤلفون مؤشرات للمراقبة المنتظمة لكل قطاع من تلك القطاعات، أما الثانية، فتقوم على مفهوم "الفاعل" حيث يركز على سلوك الفاعلين الذين من الممكن أن يؤثروا على مستقبل المؤسسة من خلال قراراتهم و أفعالهم، و نجدهم بعدة أشكال: المنافسون الحاليون والمحتملون، الموردون، السلطات العامة، و الزبائن، بعبارة أخرى كل الجهات الفاعلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - Lesca, Humbert and Rouibah, Kamel (1997) "Des outils au service de la veille stratégique," Systèmes d'Information et Management: Vol. 2 : Iss. 2 , Article 5. Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol2/iss2/5>, p4

### الفرع الثالث: جمع المعلومات:

للتمكن من جمع المعلومات، عملية اليقظة الاستراتيجية يجب أن تتم وفق طريقتين مختلفتين: وضع الأمر ووضع التنبيه، حيث أن وضع الأمر يعني أن البحث النشط عن معلومات اليقظة الاستراتيجية يتم من خلال طلب صريح من المسؤول الأعلى والذي يعبر عن احتياج محتمل للمعلومة، وبالتالي فإن المبادرة تكون من طرف المستخدم المحتمل للمعلومات.

أما وضع التنبيه، فيعني أن البحث النشط عن المعلومات مستمر من خلال بعض الأشخاص والذين يقدمون تنبيهها بمبادرة خاصة منهم للمسؤول الأعلى أو الأشخاص الآخرين، و ذلك عندما يعتبرون أنهم قد وجدوا معلومة مهمة، في حين أن المسؤول الأعلى لم يعبر عن حاجة لمعلومة خاصة، وبالتالي فإن هذه المبادرة تقع على عاتق مسير اليقظة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: معالجة المعلومات:<sup>2</sup>

إن عملية المعالجة تتوسط عمليتي جمع المعلومات و نشرها، و تتمثل في فرز، و التحقق من صحة المعلومات (تقييمها)، و تحليل المعلومات التي تم جمعها، تسمح عملية المعالجة من خلق معنى للمعلومات المجمعة، و تحويلها إلى معرفة.

<sup>1</sup>Lesca, Humbert and Rouibah, Kamel (1997) "Des outils au service de la veille stratégique," Systèmes d'Information et Management: Vol. 2 : Iss. 2 , Article 5. Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol2/iss2/5>, p4

<sup>2</sup> - Djibril DIAKHATE, « LA VEILLE STRATEGIQUE », 2010-2011 , p25, [https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)

### الفرع الخامس: التخزين الذكي للمعلومات و قاعدة المعرفة (Base de connaissances):<sup>1</sup>

يعتبر تخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية شرطا ضروريا لتعزيز و استغلال هذه المعلومات، فهو يتحقق من تجميع المعلومات حتى يسهل الوصول إليها في أي وقت من طرف الأشخاص المصرح لهم، و يمكن أن يشكل تخزين معلومات اليقظة رسمة معرفية للمؤسسة.

إن تخزين المعلومات يتطلب تطوير مسبق لخطة تصنيف المعلومات في قواعد بيانات، تعتمد خطة التصنيف على عملية استهداف اليقظة الاستراتيجية، حيث تحدد المواضيع و الفاعلين و الذين يعتبرون الكلمات المفتاحية الرئيسية.

هناك العديد من الأجهزة و البرامج الخاصة بتخزين معلومات اليقظة الاستراتيجية، فهي تتكيف بشكل متفاوت مع الحالة الخاصة بالمؤسسة المعنية، و فيما يتعلق بالبرامج، فبالإضافة إلى البرامج من نوع "مسير الالكتروني للبيانات" (EDM)، نجد أن العديد من المؤسسات تبني قواعد بياناتها بالاستعانة ببرامج ACCESS ، وفضل بعضها تخزين بياناتها على برنامج ORACLE.

### الفرع السادس: نشر المعلومات:

تعتبر "المرحلة الأخيرة لدورة المعلومات، حيث يتم وضعها تحت تصرف الأشخاص المعنيين، و يجب أن تلي توقعاتهم واحتياجاتهم، و تقدم في الوقت المناسب للشخص المناسب، في شكل قابل للاستخدام ومختصر"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise », Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble 2, 1997, p13-14, <http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf>

<sup>2</sup> - Djibril DIAKHATE, op.cit. p26

تختلف مراحل اليقظة الاستراتيجية من باحث إلى آخر، إلا أنها كلها تصب في مضمون واحد و تسعى لتحقيق هدف واحد و هو استنباط معلومات من المحيط و تحويلها إلى معلومات ذات قيمة، و توفيرها للشخص المناسب في الوقت المناسب.

### المطلب الثاني: الفاعلون في اليقظة الاستراتيجية

كل متعاون سواءً كان موظف توصيل، موظف استقبال، موظف عادي، الخ، هو ملتقط محتمل للمعلومات، لأنه يجب اخراج الأشخاص من علاقتهم المعتادة بالعمل، و من دورهم كمؤدين وإشراكهم<sup>1</sup>.

الفاعلون في اليقظة الاستراتيجية يمكن حصرهم فيما يلي:<sup>2</sup>

#### الفرع الأول: الخبراء:

يمثلون النواة الصلبة لأي نظام يقظة، حيث أن خبراتهم و كفاءتهم في مجال نشاطهم تسمح لهم بإضافة قيمة مضافة للمعلومات المقدمة لهم. في عملية اليقظة، يكون الخبراء مسؤولين عن تحليل و التحقق من صحة المعلومات المطلوبة و المراجعة من طرف اليقظين (veilleurs)، والملاحظين، حيث أن مساهماتهم تسمح بتحويل دراسة وثائقية بسيطة، إلى دراسة يقظة ذات قيمة مضافة تعمل كأداة مساعدة على اتخاذ القرار لمتخذي القرار.

<sup>1</sup> - Kangoute, Aminatha Sandiah, "La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises, Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Lambotte, François, p 21, [https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A30228&datastream=PDF\\_06&cover=cover-mem](https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A30228&datastream=PDF_06&cover=cover-mem)

<sup>2</sup> - siham harroussi ; **SYSTÈME DE VEILLE STRATÉGIQUE BASÉ SUR UN RÉSEAU D'EXPERTS : MÉTHODES ET OUTILS ; thèse de doctorat ; UNIVERSITÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX- MARSEILLE, AIX-MARSEILLE III ; 2004 ; p 46-50**

غالبًا ما يعمل الخبير بالتعاون مع خبراء آخرين لا يكونون بالضرورة من نشاط واحد، و ليس لديهم نفس المهارات المهنية، حيث يتم التعاون في هيكل منظم يسمى شبكة "réseau"، و التي تهدف إلى تعزيز تبادل تدفقات المعرفة و خلق الذكاء.

**الفرع الثاني: الملاحظون:** مهمتهم هي فحص بيئة المؤسسة او المنظمة من اجل الكشف عن اي معلومات جديدة التي قد تكون محط اهتمام نظام اليقظة و تتعلق بموضوع معين.

الملاحظة ليست المهمة الوحيدة التي يقوم بها الملاحظون، إنهم يضمنون عمومًا، وفقًا لمهاراتهم، المهام الأخرى مثل تحليل المعلومات، وكتابة الملخصات، والتحقق من صحة المعلومات، وما إلى ذلك، بالإضافة إلى أن الملاحظين يلعبون دورًا نشطًا ومنتظمًا داخل نظام اليقظة، هناك أيضًا ملاحظون عرضيون يمكنهم أحيانًا الوصول إلى معلومات غير رسمية مهمة، على سبيل المثال، مندوبو المبيعات الذين يمكنهم أثناء اتصالاتهم مع العملاء أو الموردين ، جمع معلومات استراتيجية غير رسمية.

المعلومات غير الرسمية التي يتم جمعها من خلال الملاحظين، لا يمكن استغلالها بشكل مباشر، بل تتطلب التحقق و التأكد من أهميتها.

### **الفرع الثالث: متخذو القرار:**

صناع القرار حاضرون في بداية عملية اليقظة وفي نهايتها، حيث يصرحون أولاً عن الحاجة في موضوع معين، هذه الحاجة تترجم لاحقًا من طرف صناع القرار و مساعديهم، إلى عوامل نجاح حاسمة (Facteurs critiques de succès :FCS)، و إرسالها إلى قسم اليقظة.

بعد ذلك، تنطلق عملية اليقظة ويشكل المكلفون باليقظة (les veilleurs) ملفاً عاماً لكل عامل من العوامل الرئيسية، و يشركون الخبراء لتحويل ملفات المعلومات إلى أداة مساعدة لاتخاذ القرار، و التي تنقل إلى متخذي القرار حيث تمكنهم من اتخاذ القرار ذات أهمية استراتيجية للمؤسسة. يمكن تمثيل هذا النظام كما يلي:

متخذو القرار: التعبير عن الحاجة	
	- عوامل النجاح الحاسمة (FCS)
	- ملف عام لكل عامل نجاح حاسم
	- إشراك الخبراء
	- أداة مساعدة لاتخاذ القرار
	- المراقبة المستمرة لتحديث المعلومات الاستراتيجية.
متخذو القرار: استلام ملف المعلومات الاستراتيجية.	

متخذو القرار يحتلون مناصب ذات مسؤولية كبيرة، فليس لديهم الوقت لقراءة التقارير أو دراسات اليقظة التي يوفرها لهم قسم اليقظة، لذلك من الضروري دراسة طريقة عرض هذه الدراسات و التقارير بالإضافة إلى محتواها، حيث تعتبر المعلومات المنظمة و المقدمة بطريقة جيدة، أسهل و أكثر متعة للقراءة مقارنة مع معلومات دون تنظيم و لا عرض تقديمي.

أما من حيث المحتوى، يجب أن تكون الدراسات موجزة و دقيقة قدر الامكان، فليست كمية المعلومات الواردة في التقرير هي التي ترضي صانع القرار، بل تشكيلة و أهمية و جودة هذه المعلومات.

في الواقع، قسم اليقظة يهدف إلى توفير إجابات لتلبية متطلبات متخذي القرار، اذا لم تتلق هذه المتطلبات الاجابات الصحيحة، فإن مسؤول قسم اليقظة لن يتمكن من تبرير الحاجة إلى وجود نظام يقظة على مستوى المؤسسة. و على العكس، إذا كانت دراسات اليقظة التي تم إجراؤها ترضي متخذي القرار، فإنهم سيقنعون بالأهمية الاستراتيجية التي يمثلها نظام اليقظة لنجاح استراتيجية المؤسسة، لهذا، يجب على اليقظين ان يكونوا حساسين جدا و أكثر استجابة لملاحظات و اقتراحات متخذي القرار، و أن يكونوا دائما منتبهين لاحتياجاتهم.

### الفرع الرابع: اليقظون: (les veilleurs)

على مستوى قسم اليقظة، يوجد عدة مظاهر لليقظ:

- المسؤول عن اليقظة: هو الشخص المسؤول عن تحديد استراتيجية لإنشاء نظام اليقظة، و هي أيضا المسؤولية لتسيير مختلف شبكات الفاعلين في اليقظة، بما في ذلك شبكة الخبراء، إضافة إلى تنظيم تداول المعلومات الاستراتيجية و إدارتها.

- اليقظ، و اليقظ الملاحظ: و هم المسؤولون عن البحث و جمع و معالجة، و نشر المعلومات.

يوجد أيضا مظاهر أخرى لليقظ، لا نواجهها بشكل منظم في قسم اليقظة:

- اليقظ المحلل: و هو المسؤول عن معالجة مجموعة المعلومات باستعمال أدوات بيبيومترية من أجل إجراء تحليلات احصائية التي تسمح بتحديد مؤشرات الاتجاه.

- اليقظ السيبراني: هو متصفح كبير للأنترنت، يبحث باستمرار عن معلومات رسمية و غير رسمية حول مواضيع مختلفة، يتميز بمعرفة و تحكم جيد بأدوات البحث عن المعلومات عبر الانترنت.

مهما كان مظهره، فإن لليقظ مهمة إجراء دراسات يقظة ذات قيمة مضافة لتلبية حاجات محددة.

إن إجراء دراسات اليقظة يجب أن يمر بالضرورة بعملية يقظة و التي يؤدي فيها اليقظ مجموعة من المهام والتي يمكن تلخيصها في مايلي:

- إنجاز خطة يقظة
- تحديد مصادر المعلومات
- البحث و جمع المعلومات الرسمية و غير الرسمية
- معالجة و تحليل المعلومات
- النشر الانتقائي للمعلومات على متخذي القرار
- رسملة المعلومات (مثلا انشاء قاعدة بيانات داخلية)

للقيام بمختلف هذه المهام، على اليقظ أن يمتلك بعض المهارات و القدرات الضرورية التالية:

- أن يكون فضوليا و منفتحا
- يتحلى بروح التحليل و التركيب
- الانتباه لاحتياجات صناع القرار و أيضا اقتراحات و أفكار المساعدين.
- امتلاك مهارة التحرير
- أن يكون مستقلا
- دبلوماسي
- القدرة على التواصل و الحوار
- التحلي بالصبر و الاصرار

- لديه مهارات جيدة في التعامل مع الآخرين تمكنه من تطوير شبكة معارف من خلال اتصالات داخلية و خارجية.

- بالإضافة إلى مهارات مكتسبة من خلال التكوين المتخصص و الخبرة المهنية.

### المبحث الرابع: المعلومة كمادة أولية لليقظة الإستراتيجية

كما استنتجنا في ختام المبحث الأول أن اليقظة الاستراتيجية هي أسلوب منظم يقوم على مراقبة و تحليل محيط المؤسسة، و جمع المعلومات منه و معالجتها لتسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة، و على اعتبار أن المعلومة تعتبر مورد أساسي لليقظة الاستراتيجية، فسنقوم من خلال هذا المبحث بالتطرق إلى عموميات حول المعلومات.

#### المطلب الأول: ماهية المعلومات

إن البيانات هي "المواد الخام التي تم جمعها و لم يتم ترتيبها أو معالجتها بعد"<sup>1</sup>، أو هي " مفاهيم لغوية أو رياضية أو رمزية خالية من المعنى الظاهري، متفق عليها لتمثيل الأشخاص أو الأشياء أو الأحداث."<sup>2</sup>

أما المعلومات، فلقد تعددت التعاريف حولها، لكن سنذكر بعض التعاريف التي قدمها بعض الباحثين:

- المعلومات هي: " البيانات التي تمت معالجته بحيث أصبحت ذات مغزى عند المستفيد، و ذات قيمة

حقيقية مدركة و محسوسة في الإجراءات الحالية أو المستقبلية المنظورة أو في عملية صنع

القرارات"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- مزهر شعبان العاني، نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009، ص 18

<sup>2</sup>- عماد الصباغ، نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص12

<sup>3</sup>- محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، اقتصاديات المعلومات، القوى الداعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2007، الأردن، ص141

- المعلومات هي " بيانات تم تصنيفها و تنظيمها بشكل يسمح باستخدامها و بالتالي تصبح لها معنى وتؤثر في ردود أفعال و سلوك من يستقبلها."<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: أنواع و مصادر المعلومات

يمكن تصنيف المعلومات حسب طبيعتها إلى:<sup>2</sup>

1- المعلومات النصية: و هي المعلومات التي تكون مسجلة على شكل نصوص و معالجة بالإعلام الآلي، مثل قواعد البيانات الداخلية و الخارجية و النصوص المدمجة،... و تمثل نسبة ما يعادل 40% إلى 60% من المعلومات ( الصحافة، المجالات المتخصصة، قواعد البيانات التي تقدمها الوزارات، ...).

2- المعلومات المنشأة (المشكلة): و هي المعلومات التي يجب البحث عنها خارج الدولة أو المؤسسة وبتجاهات نشطة مثل: الزيارات الميدانية و التقارير الاستخباراتية حول المنافسين و الاجتماعات الخ. و تمثل نسبة 30 % إلى 60% من مجموع المعلومات ( المهمات و سفريات الدراسة، المفاوضات التجارية...).

3- المعلومات الخبيرة: و هي تشكل جزءاً كبيراً من ذاكرة المؤسسة أو الدولة، و تمثل نسبة 10% إلى 20% من مجموع المعلومات المملوكة، و هي متعلقة بالخبراء ( ملتقيات، منتديات، محاضرات وورشات بحث...).

<sup>1</sup>- محمد عبد العليم محمد صابر، نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007، ص36  
<sup>2</sup>- قوجيل نور العابدين، مرجع سابق، ص47

4- معلومات المعارض: في جميع الأنشطة الإنسانية و الأماكن التي تقدم فيها الإنجازات، تشجع على

الاتصال بين مختلف المتعاملين، في هذا الإطار المعلومات مهمة جدا على شرط أن يكون هناك

تحضير مخطط لجمعها (عروض، قاعات، أيام دراسية مفتوحة... الخ.)

كما توجد معايير أخرى لتصنيف المعلومات نذكر منها :

• معايير إمكانية الوصول إلى المعلومة: هذا المعيار قدمه معهد تجديد الإعلام الآلي للمؤسسة، و يشمل

معلومات بيضاء، رمادية، و سوداء:

- معلومات بيضاء: و هي المعلومات الموجودة و المباح الحصول عليها مثل الانترنت،

الجرائد، و قواعد البيانات.

- معلومات رمادية: و هي المعلومات التي يتم الحصول عليها بنوع من الصعوبة، و تكون

موجودة في تقارير المؤتمرات و الصالونات... الخ.

- معلومات سوداء: مثل تقارير الانتباه، المعلومات السرية و المحمية قانونيا... الخ.

• معلومات رسمية و غير رسمية<sup>1</sup>:

- المعلومات الرسمية: مصدرها الأساسي الصحافة، قواعد البيانات، بنك المعلومات، الشبكات

الداخلية للمؤسسة (intranet)، براءات الاختراع، الخبراء، مكاتب الدراسات، الخ.

- معلومات غير رسمية: وهي المعلومات التي يمكن جمعها عند إقامة معارض تجارية، أو عند

الاجتماع و الاتصال بمندوبي المبيعات أو المسيرين أو الموردين أو المنافسين للشركة.

<sup>1</sup> - BEKADDOUR Hassen, VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES, Mémoire de Magister en science de gestion, 2013-2014, univ tlemcen ; p 27

إن المعلومات باختلاف مصادرها و أنواعها مهمة بالنسبة للمؤسسة، و أي معلومة بسيطة قد تكون فارقا و قد تصنع ميزة تنافسية قوية، لذا على المؤسسة إيلاء أهمية كبيرة للمعلومات التي تتحصل عليها.

### المطلب الثالث: معلومات اليقظة الاستراتيجية

كما ذكرنا من قبل فإن نشاط اليقظة الاستراتيجية يعتمد أساساً على المعلومات، فإننا من خلال هذا المطلب سنتعرف على معلومات اليقظة الاستراتيجية، و يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع<sup>1</sup>:

#### 1- معلومات التحكم (Control Information) و تضم المعلومات التي تنتجها الشركة وتوجهها

لاستعمالها الداخلي، و تكتسي معرفة هذا النوع أهمية بالغة كونها تمكن المنظمة من أن تقارن أداءها بأداء أحسن المنظمات (Benchmarking)، و يتم تسيير هذه المعلومات عن طريق النظم المعلوماتية التقليدية، كما أن أغلب الدراسات منصبة عليها كنظم معلومات الموارد البشرية و نظم الانتاج و نظم الجودة.

#### 2- معلومات التأثير (Influence Information) وتضم المعلومات التي أنتجت داخل الشركة ووجهت

للاستعمال الخارجي، أو موجهة لأفراد ومجموعات خارج المنظمة (كالميل و المورد)، و تعتبر نظم المعلومات التسويقية أو نظم المعلومات التي تربط المنظمات ( Interorganizational Information Systems) أمثلة من الأنظمة التي تقوم بتسيير معلومات التأثير، غير أن الدراسات المنصبة عليها قليلة مقارنة بتلك الخاصة بمعلومات التحكم.

#### 3- المعلومات الجزئية أو الإشارات الضعيفة (Fragmentary Information) تمثل المعلومات

الاستراتيجية التي جمعت من خارج المنظمة ووجهت للاستعمال الداخلي، وهي تعبر عن التطورات

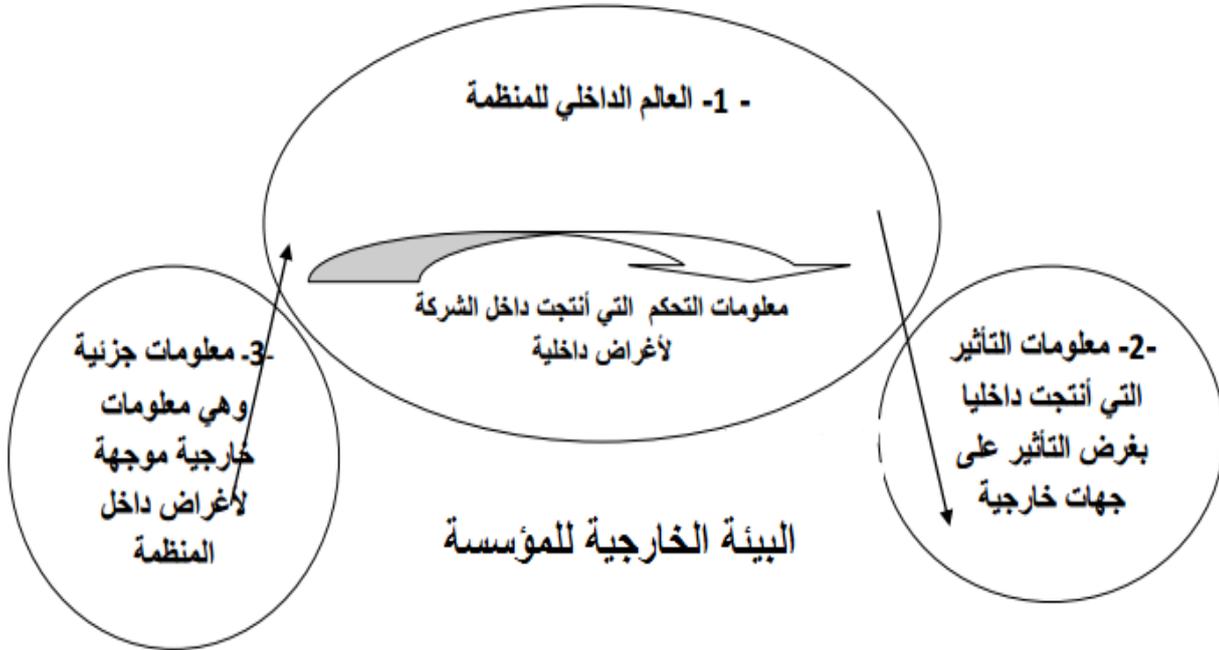
<sup>1</sup>- كمال رويح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد 2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004، ص4

التي لم تتحقق تماما، وإنما تنبئ بحصول شيء له تأثير على الشركة، و يمكن أن تعرف أيضا بالتهديدات أو الفرص المحتملة أو لها نتائج محتملة،

وهي معلومات قليلة و غير قطعية، جزئية ومبعثرة في العديد من المصادر المعلوماتية المتوفرة و تحتاج إلى عملية التّكامل، و لهذا أطلق عليها (1975) Ansoff مصطلح "الإشارات الضعيفة" كالمعلومات التي تستعملها أمريكا أثناء الحرب الوقائية ضد ما تسميه "الإرهاب الدولي". و قد حظي هذا النوع من المعلومات باهتمام قليل (Bright 1970, Ansoff 1975) من طرف الباحثين مقارنة بمعلومات التأثير و التحكم.

و الشكل التالي يوضح معلومات اليقظة الإستراتيجية:

الشكل 11: معلومات اليقظة الاستراتيجية



المصدر:

كمال رويح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الاستراتيجية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004، ص4

في نهاية هذا المبحث تبين أن المعلومات هي بيانات يتم معالجتها، لها عدة مصادر وأنواع، و تعد من أهم مصادر اليقظة الاستراتيجية، بل و أساسها الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال اليقظة وهو توفير معلومات ذات قيمة.

### المبحث الخامس: الإجراءات المرتبطة باليقظة

إن اليقظة الاستراتيجية هي مفهوم مفتوح و ليس مغلق، إذ أنه مرتبط بعدة مفاهيم نذكر منها:

#### المطلب الأول: الذكاء الاقتصادي

الذكاء الاقتصادي هو مجموع العمليات المنظمة لاستغلال المعلومات الخارجية للمؤسسة، يعتبر جزءًا من اقتصاد المعلومات و إدارة المعرفة و الكفاءات، و يمثل سلوكاً استراتيجياً يعتمد على تسيير المعلومات البيئية، بهدف بناء و تعزيز ميزة تنافسية مستدامة، من خلال اكتشاف أضعف الاشارات التي يقدمها الزبائن، المنافسين، السياسة، الباحثون، من أجل توقع التطورات المستقبلية و تكييف سلوك الفرد معها<sup>1</sup>

إن الذكاء الاقتصادي يغير هيكل الشركات، و بالتالي يغير قواعد المنافسة، حيث أنه يخلق مزايا تنافسية من خلال تزويد المؤسسات بطرق جديدة للعمل بشكل أفضل من منافسيها، كما أنه يولد مؤسسات جديدة تماما غالبا ما تتبع عن أنشطة موجودة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Bellon Bertrand. Quelques fondements de l'intelligence économique. In: Revue d'économie industrielle, vol. 98, 1er trimestre 2002. p 56

<sup>2</sup> - Philippe Callot, Intelligence Economique et PME : Le paradigme de l'intelligence perceptuelle, La Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), p5, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-61.htm>

يشمل كل التدابير المنسقة لجمع المعلومات، معالجتها، توزيعها، و حمايتها، هدفها الرئيسي هو تزويد متخذي القرار في المؤسسات أو الحكومات بالمعرفة لفهم بيئتهم، و تعديل استراتيجياتهم الفردية و الجماعية وفقا لذلك. و بالتالي فإن الذكاء الاقتصادي هو امتداد لتقنيات المراقبة المختلفة.(اللجنة الفرنسية العامة للتخطيط1994)<sup>1</sup>

تعتبر اليقظة الاستراتيجية جزءاً من الذكاء الاقتصادي، فهو يشملها، فاليقظة لا تغير بيئة المؤسسة التي تمارس فيها نشاطها، فدورها يتجلى في الكشف و الرصد عن التغيرات و المستجدات بهدف التنبؤ و تنبيه المؤسسة، بينما الذكاء الاقتصادي يسعى لتمكين المؤسسة من التمتع الصحيح في بيئتها و مساعدتها على مواجهة المنافسة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة knowledge management

حسب الـ CIGREF (نادي المعلوماتية للشركات الكبرى الفرنسية) فإن إدارة المعرفة هي: " مجموعة الأساليب و التقنيات التنظيمية التي تهدف إلى إنشاء، جمع، تنظيم، تخزين، نشر، استعمال و تحويل المعرفة في المؤسسة، هذه المعرفة تتجسد من خلال الوثائق الداخلية أو الخارجية، و أيضا على شكل رأسمال فكري والخبرات التي يمتلكها المتعاونون أو الخبراء في مجال ما"<sup>3</sup>

إن عمليات إدارة المعرفة هي بمثابة الآليات التي تفسر اليقظة الاستراتيجية والحاجة إليها، كما أنها تشير وبكل صراحة إلى أهميتها في الحفاظ على المنظمات في هذه البيئة المعقدة والمضطربة التي تتميز بالمنافسة المحتدمة في عصر العولمة، وتمثل عمليات إدارة المعرفة المختلفة وتطبيقها في تنفيذ أنشطة المنظمات جوهر

<sup>1</sup> - Clerk, Philippe, Economic Intelligence, World Information Report 1998 UNESCO, Université de Paris-II France, [http://cv.uoc.edu/moduls/XW00\\_79010\\_00225/web/main/m2/v5.html#inici](http://cv.uoc.edu/moduls/XW00_79010_00225/web/main/m2/v5.html#inici)

<sup>2</sup> - أ د بلعوز حسين و آخرون، "واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعو المسيلة، 2017، [http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14510/Beladjouz\\_Zebiri\\_Kherkhache%20M%27Sila.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/14510/Beladjouz_Zebiri_Kherkhache%20M%27Sila.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

<sup>3</sup> - Humbert LESCA, مرجع سابق, p 13

اليقظة الاستراتيجية، إذ تساعد هذه الأخيرة المنظمات في التنبؤ بالتغيرات، اتخاذ القرارات، تحقيق الأهداف الاستراتيجية، زيادة القدرة التنافسية، والارتقاء بالأداء.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: المقارنة المرجعية LE BENCHMARKING

تم تطوير المقارنة المرجعية كعملية رسمية لتحسين الأداء في عالم الأعمال في أواخر السبعينات و بداية الثمانينات، و تم توجيهها في البداية لاختبار تكاليف انتاج الوحدة و مقارنتها بتكاليف المنافسين من حيث القدرة التشغيلية و التقنية، و منذ ذلك الحين، انتشر التطبيق الناجح للمقارنة المرجعية تدريجيا إلى عمليات أخرى و على عدة مستويات.<sup>2</sup>

على الرغم من أن الأدبيات الدولية قد قدمت عدة تعاريف للمقارنة المرجعية (BENCHMARKING) إلا أن جميعها تشترك في نفس السياق، حيث تم تعريفها على أنها: "عملية مستمرة لقياس المنتجات و الخدمات، وطرق الانتاج، و مقارنتها بأقوى المنافسين أو الشركات الرائدة في المجال".<sup>3</sup>

و تعرف أيضا على أنها: "العملية المنهجية للبحث عن أفضل الممارسات و الأفكار المبتكرة، و الكفاءات التي تؤدي إلى التحسن المستمر".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - باديس سيليا، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية"، جامعة أم البواقي، 2019-2020، ص 25

<sup>2</sup> - LABIAD Naima, DATOUSSAID Aimad, « Benchmarking et apprentissage organisationnel : Cas de l'industrie des composants automobiles en Algérie », El Bahith Review, Vol: 22(1)/ Décembre 2022, <http://www.elbahithreview.edu.dz/index.php/bahith/article/view/818/682>

<sup>3</sup> - Claire Willmington et al, "The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare. A systematic literature review", BMC Health Services, (2022), p17, <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07467-8>

<sup>4</sup> Dias, J. C. Q., Azevedo, S. G., Ferreira, J., & Palma, S. F. (2009). "A comparative benchmarking analysis of main Iberian container terminals": a DEA approach. International Journal of Shipping and Transport Logistics, 1(3), 260. <https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJSTL.2009.027534>

يتم الخلط بين مصطلحي المقارنة المرجعية و اليقظة، فهما مختلفان تماما، لكن يمكن أن استخدامهما كعمليتين مكملتين لبعض. فعموما، تتضمن اليقظة التنافسية جمع البيانات المتعلقة بالمؤسسات المنافسة والمراقبة المستمرة لأعمالها، بينما تتضمن المقارنة المرجعية تحليل هذه البيانات، و مقارنة وضع الشركة بالمنافسين في نقاط مختلفة كالاتصال، العلاقة بالزبائن، الخ. من خلال الجمع بين هاتين الطريقتين، ستحدد المؤسسة بسهولة أكبر فرص السوق، و ستكون أكثر قدرة على تطوير ميزتها التنافسية، كما تلعب المقارنة المرجعية دورا مهما في عملية اليقظة.<sup>1</sup>

في ختام هذا المبحث تبين أن اليقظة الاستراتيجية هي جزء من الذكاء الاقتصادي، و تتعلق بعدة مفاهيم كإدارة المعرفة، و المقارنة المرجعية، حيث تعتبران مكملتان لها، حيث تساهم في نجاح نظام اليقظة.

<sup>1</sup> - OTEN, « Veille concurrentielle et benchmarking, des facteurs clés de la compétitivité des entreprises », 13 JUILLET 2022, <https://www.oten.fr/secteur-prive/veille-concurrentielle-et-benchmarking-des-composantes-clefs-de-lanalyse-competitive>

## خاتمة الفصل الثالث:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على اليقظة الاستراتيجية، فبالرغم من تعدد التعاريف ووجهات النظر حولها، إلا أنه لا يختلف اثنين على أهميتها، تطورت عبر التاريخ و اكتسبت مكانة في مجال إدارة الأعمال، كونها تكسب المؤسسات مزايا عن منافسيها و تساعد في اتخاذ القرارات، و تعتبر المعلومات المادة الأولية لليقظة، و جوهر نظامها، حيث تسعى إلى استخراجها و تحويلها إلى معلومات ذات قيمة، و هذا بعد عدة مراحل، و تحرص في النهاية إلى توفيرها في الوقت المناسب للأشخاص الواجب إبلاغهم بها، وهذا لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات، تعتبر اليقظة الاستراتيجية مفهوما مفتوحا على المفاهيم الأخرى، حيث يرتبط بعدد منها، و يكمل بعضها، و يستفيد من الآخر، و هذا لغرض تحقيق فعالية أكبر للنظام.

## الفصل الرابع:

### أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية

### حوكمة الشركات

### مقدمة الفصل الرابع:

في ظل العولمة وانفتاح الاسواق و سهولة انتقال رؤوس الأموال، ظهرت عدة أزمات أدت إلى انهيار الشركات أو صعوبة تحقيقها لأهدافها، كانت غالبا نتيجة أزمة ثقة بين المسير و المساهمين، و سوء الممارسات الإدارية، و كذا سوء استغلال موارد الشركات، ما أدى إلى تعميق الفجوة بين الملاك و الإدارة و تضارب مصالحهم، لذا كان لزاما إيجاد ضوابط ترفع من ثقة المساهمين و أصحاب المصلحة ككل في مجلس الإدارة، و تخفيض مخاطر الفساد الإداري، و إيجاد التوازن بين مصالح الأطراف، و ضمان حقوق أصحاب المصلحة، في هذا السياق ظهرت حوكمة الشركات و التي تهدف إلى وضع أسس الشفافية و الدقة و الوضوح، و التي أصبح لها وزن ثقيل في اقتصاديات العالم، و أهمية بالغة في تطبيقها لتقادي الأزمات و الفساد الإداري.

من جهة أخرى، قد تعرفنا في الفصل الثالث من هذه الدراسة، على اليقظة الاستراتيجية، و أهميتها في المؤسسات لتوفير المعلومات الاستراتيجية و اليقظة الدائمة لكل ما يحدث من تغييرات في المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة، و توفيرها في الوقت المناسب و للأشخاص المناسبين، فكيف تساعد اليقظة الاستراتيجية في إرساء مبادئ الحوكمة في الشركات؟

من أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة

المبحث الثاني: نظريات الحوكمة

المبحث الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية في فعالية حوكمة الشركات

## المبحث الأول: أساسيات حول الحوكمة

ككل دراسة، لابد من تحديد المفاهيم و الركائز الأساسية لموضوع البحث، لذا خصصنا هذا المبحث للتعرف على أساسيات حوكمة الشركات، حيث سنتعرف على مفهومها، التطور التاريخي لظهورها، مبادئها، و كذا أهميتها وأهدافها.

### المطلب الأول: مفهوم الحوكمة

نظرا لتعدد الآراء و وجهات النظر كل حسب تخصصه، لا نجد تعريفا محددا لمفهوم حوكمة الشركات، وإجمالاً يمكن القول أن حوكمة الشركات هي وسيلة لدعم محركات النمو الاقتصادي: أسواق رأس المال الفعالة والاستثمار عالي الجودة، ومناخ الأعمال الملائم<sup>1</sup>، و مجموعة السياسات والمؤسسات و الآليات والممارسات ، التي يتم بموجبها توجيه المنظمة و مراقبة أنشطتها<sup>2</sup> ، فهي نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيد و مؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المنشأة داخليا و خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المنشأة، و بالتالي ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الايجابي للمنشأة لصالح ملاكها و المجتمع ككل<sup>3</sup> ، و حوكمة الشركات لا تخص فقط نوعا محددا من الشركات دون غيرها، بل تشمل المؤسسات المالية أيضا، وفي هذا السياق قدمت لجنة بازل للرقابة المصرفية تعريفا لحوكمة البنوك

1- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية. "حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا: بناء إطار للقدرة التنافسية و النمو"، 2019، ص 5، <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/f8f22be1-ar>، تم الاطلاع عليه يوم: 2020\04\07

2- CIPE, WCF، "مبادئ الحوكمة لجمعيات الأعمال و الغرف التجارية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الاتحاد العالمي للغرف التجارية، واشنطن، 2011، ص 3، <http://library.mas.ps/records/attachmentdetails/1827>، تم الاطلاع عليه يوم: 2020\03\15

3- -عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص13، <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA1.pdf>، تم الاطلاع عليه يوم: 2020\03\15

مفاده أنه<sup>1</sup> الطريقة التي تدار بها أعمال وشؤون البنك من قبل مجلس إدارته و الإدارة العليا، بما في ذلك كيفية قيامه بما يلي:

- وضع استراتيجية البنك وأهدافه
- تحديد احتمال تعرض البنك للخطر
- إنجاز عمليات البنك اليومية
- حماية مصالح المودعين، و تلبية التزامات المساهمين مع الأخذ بالاعتبار مصالح أصحاب المصالح الآخرين
- موازنة أنشطة البنك مع التوقعات التي سيعمل بطريقة آمنة و سليمة لإنجازها، مع السلامة والامتثال للقوانين واللوائح المعمول بها.

و يرى MARTIN HILB أن حوكمة الشركات هي النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملي والرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية و أخلاقية، و بأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص.<sup>2</sup>

كما تعرف لجنة Cadbury سنة 1990 حوكمة الشركات بأنها: " النظام الذي بمقتضاه يتم توجيه الشركات والرقابة عليها".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- BASEL COMMITTEE, "principles for enhancing corporate Governance", Switzerland, 2010, p13, <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>.

<sup>2</sup>- براق محمد، بن زواي محمد الشريف، "الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحولتها الجيدة"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22\07\2012، ص 90

<sup>3</sup>- أوصيف لخضر، "طبيعة العلاقات بين جودة التدقيق الداخلي و حوكمة الشركات، إدارة المخاطر و الرقابة الداخلية في ظل معيار 2100"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 17\2017، جامعة المسيلة، ص161

بعد التعرف على مختلف آراء الباحثين حول مفهوم حوكمة الشركات، يمكننا استخلاص مفهوم شامل حولها حيث يمكن القول أن:

حوكمة الشركات، هي نظام يشمل مجموعة من الإجراءات و السياسات التي تهدف إلى محو الفجوة بين مجلس الادارة و المساهمين، و توطين الثقة بينهم، و إيجاد توازن بين مصالح أطراف المصلحة، من خلال إرساء الشفافية و الوضوح في المؤسسة و تطبيق صارم للرقابة و المساءلة لضمان إدارة استراتيجية قوية تواجه الفساد و الأزمات.

#### المطلب الثاني: التطور التاريخي لظهور الحوكمة

أصبح مفهوم حوكمة الشركات حقيقة ادارية جديدة منذ سنوات، و أصل الموضوع يعود إلى تحليل Berle et Means سنة 1932، ثم ظهر مصطلح الحوكمة سنة 1937، في مقال للباحث Ronald Coase بعنوان « The nature of the firm »<sup>1</sup>.

ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999 بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وروسيا وأميركا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة، ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - Jacqueline D, Gilbert L, « éthique et gouvernance d'entreprise », management et avenir, 2/2010, N32, ed Management Prospective Editions, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-2-page-36.htm&wt.src=pdf>, p37

<sup>2</sup> - عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 25

- أ- حتى مرحلة الكساد (ما بعد عام 1932 ) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- ب- مرحلة ظهور نظرية الوكالة وضبط العلاقات ( 1976-1990 ) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- ج- تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتدعيم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية .
- د- مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها أو سوء الممارسات الإدارية بها وإهدار أو سوء استخدام الإمكانيات والموارد، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.
- هـ- أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية O.C.E.D مجموعة من المبادئ العامة للحوكمة على ضوء المعايير السابق وضعها من المنظمات المختلفة، اتجهت مؤسسات واتحادات مهنية متعددة أغلبها محاسبية لوضع مجموعة من المعايير لتحقيق أهداف الحوكمة.
- و- مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2004-2001) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحاً على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

ز - مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضاً إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعزيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات والمعاهد لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط والإرشادات لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

إن تطور مفهوم الحوكمة، كان نتيجة ازدياد أهميتها في ظل التطور المستمر في عالم الأعمال وتفاقم المشاكل التي كانت بحاجة إلى نظام يضبطها.

### المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

عادة ما تتواجد مبادئ حوكمة الشركات في القوانين و التشريعات و اللوائح التي تطبقها الدول، و بالتالي قد تختلف هذه المبادئ من دولة إلى أخرى حسب القانون الذي تتبعه، و نتيجة لأنه قد تخلو القوانين المطبقة في بعض الدول من هذه المبادئ، فإن الهيئات الرقابية الأخرى العاملة في بعض الدول، كهيئات الأسواق المالية و البورصات، تسعى إلى وضع مبادئ لحوكمة الشركات، يجب أن تتبعها الشركات المقيدة بها، أو التي ترغب في القيد، و ذلك لضمان توفير الحماية اللازمة لحملة الأسهم ، هذا لا يعني أنه لا يوجد نظام موحد لحوكمة الشركات يمكن أن يطبق في جميع الدول، بل إن هناك مبادئ عامة لحوكمة الشركات تصدرها هيئات دولية متخصصة كمنظمة التعاون الاقتصادي و التنمية لتكون عوناً للحكومات في تنمية الحوكمة الجيدة للشركات.<sup>1</sup>

فحوكمة الشركات هي نظام لا يتضمن وسائل و آليات تمكن المسير من الإدارة الجيدة وحسب بل وترفع من ثقة أصحاب المصالح تجاه مجلس الإدارة من خلال أساليب الرقابة المتبعة على المسؤول عن الرقابة

<sup>1</sup>- فداوي أمينة،"دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2013-2014، ص45

بعد ذاته، وهذا اعتماداً على مجموعة مبادئ أساسية، وقد حددتها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

<sup>1</sup> (OECD) بخمس مبادئ أساسية تتمثل في:

### 1- المبدأ الأول: حقوق المساهمين

حيث ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين من حيث تأمين أساليب تسجيل الملكية، نقل أو تحويل ملكية الأسهم، الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة، المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، انتخاب أعضاء مجلس الإدارة، الحصول على حصص من أرباح الشركة، حيث تتاح الفرصة للمساهمين لمساءلة مجلس الإدارة والتي يتعين عليها أيضاً الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن أعداداً معينة من المساهمين ممارسة درجة من الرقابة لا تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها، كما ينبغي السماح لأسواق الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال وشفاف.

### 2- المبدأ الثاني: المعاملة المتكافئة للمساهمين

حيث لا تمييز بينهم ولو كانوا مساهمين صغاراً و أجانِب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على كل المعلومات بما في ذلك حقوق التصويت، و العمليات المتعلقة بالاجتماعات العامة، والتعويض الفعلي في حالة انتهاك حقوقهم.

كما ينبغي أن يطلب من أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين الإفصاح عن وجود أية مصالح خاصة بهم قد تتصل بعمليات أو بمسائل تمس الشركة و منع تداول الأسهم بصورة لا تتسم بالإفصاح أو الشفافية.

<sup>1</sup> منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf>، بتصرف

### 3- المبدأ الثالث: دور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات

الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة كما يرسبها القانون، وأن يعمل أيضًا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة، و تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح والذين يجب أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.

كما يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها تحسين مستويات الأداء.

### 4- المبدأ الرابع: الإفصاح والشفافية

ينبغي أن يكفل إطار حوكمة الشركات تحقق الإفصاح الدقيق - وفي الوقت الملائم- بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة.

كما يجب أن يشتمل الإفصاح على المعلومات التالية:

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة.
- أهداف الشركة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة، وحقوق التصويب.
- أعضاء مجلس الإدارة، والمديرين التنفيذيين الرئيسيين، والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطرة المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات حوكمة الشركات.

-ينبغي إعداد ومراجعة المعلومات، وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق ومعايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح غير المالية وأيضًا بمتطلبات عمليات المراجعة، حيث يجب إجراء عملية مراجعة سنوية عن طريق مراجع مستقل، بهدف إتاحة التدقيق الخارجي والموضوعي للأسلوب المستخدم في إعداد تقديم القوائم المالية.

-ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

#### 5- المبدأ الخامس: مسؤوليات مجلس الإدارة

يتعين على مجلس الإدارة أن يقوم بمجموعة من الوظائف الأساسية، من بينها:

أ. مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة، وخطط العمل وسياسة المخاطرة، والموازنات السنوية، وخطط النشاط، وأن يضع أهداف الأداء وأن يتابع التنفيذ وأداء الشركة، كما ينبغي أن يتولى الإشراف على الانفاق الرأسمالي وعلى عمليات الاستحواذ وبيع الأصول.

ب. اختيار المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين وتقرير المرتبات والمزايا الممنوحة لهم ومتابعتهم، وحينما يقتضي الأمر ذلك، إحلالهم ومتابعة خطط التعاقب الوظيفي.

ت. مراجعة مستويات مرتبات ومزايا المسؤولين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة وضمان الطابع الرسمي والشفافية لعملية ترشيح أعضاء مجلس الإدارة.

ث. متابعة وإدارة صور تعارض المصالح المختلفة بالنسبة للإدارة التنفيذية ومجلس الإدارة، والمساهمين، ومن بين تلك الصور: إساءة استخدام أصول الشركة وإجراء تعاملات لأطراف ذوي صلة.

ج. ضمان سلامة التقارير المحاسبية والمالية للشركة، ومن متطلبات ذلك: وجود مراجع مستقل، وإيجاد نظم الرقابة الملائمة، وبصفة خاصة، نظم متابعة المخاطرة والرقابة المالية، والالتزام بإحكام القوانين.

ح. متابعة فعالية حوكمة الشركات التي يعمل المجلس في ظلها وإجراء التغييرات المطلوبة.

خ. الإشراف على عملية الإفصاح و الاتصالات

د. كي يتحقق الاضطلاع بتلك المسؤوليات، يجب أن يكفل لأعضاء مجلس الإدارة إمكانية الحصول على المعلومات الدقيقة وذات الصلة في الوقت المناسب.

إن مبادئ الحوكمة تعد دليلاً للمؤسسات لإرساء نظام حوكمة الشركات على مستوى منشأتهم، و تضمن حقوق أصحاب المصلحة من جهة و تحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.

#### المطلب الرابع: أهمية و أهداف الحوكمة

تكمن أهمية الحوكمة في العمل على كفاءة استخدام الموارد وتعظيم قيمة الشركة وتدعيم تنافسيتها في الأسواق بما يمكنها من جذب مصادر تمويل محلية وعالمية للتوسع والنمو، وأيضاً يجعلها قادرة على خلق فرص عمل جديدة، مع الحرص على تدعيم استقرار أسواق المال والأجهزة المصرفية، مما يؤدي إلى تحقيق الكفاءة والتنمية الاقتصادية المطلوبة، مع أنه بالإضافة لما سبق يمكننا أن نوضح أهمية الحوكمة من خلال سرعة اكتشاف التلاعب والغش المالي والفساد الإداري واتخاذ الإجراءات الواجبة بشأنه وعلاج أسبابه وآثاره قبل تفاقمها وتأثيرها على حياة الشركة،

وكذلك حماية حقوق المساهمين وغيرهم من أصحاب المصالح في الشركة، وتعزيز دورهم في مراقبة أداء الشركة والتأكيد على الشفافية، كل ذلك من شأنه أن يقي الشركة والعاملين فيها من التلاعب والغش المالي والغنى الفاحش والفساد الإداري والازمات والإفلاس و هذا من خلال تأكيد مسؤوليات الإدارة وتعزيز مساءلتها وتحسين الممارسات المحاسبية والمالية والإدارية، والتأكيد على الشفافية.<sup>1</sup>

كما تكمن أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى الحوكمة إلى تحقيقها و المتعلقة أساسا بما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق الشفافية والعدالة و حماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف تحقيق الشفافية والعدالة.
- إيجاد ضوابط و قواعد و هياكل إدارية تمنح حق مساءلة إدارة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات وتدفعها من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة أمام المساهمين.
- فرض الرقابة الجيدة و الفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب المادي او الإداري أو الأخلاقي.

<sup>1</sup>- عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 23

<sup>2</sup> مناور حداد، "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد37، جوان2012، جامعة قسنطينة، ص 168

- الشفافية في إجراءات المحاسبة والمراجعة المالية لتقليل وضبط الفساد في الشركة.
- تطوير وتحسين ومساعدة أصحاب القرار مثل المديرين ومجالس الإدارة على بناء استراتيجية متطورة تخدم الكفاءة الادارية و المالية للشركة.

إن للحوكمة أهمية بالغة في الاقتصاد الحديث، تنعكس من خلال الأسس و المبادئ المتصلة بها، و كذا النتائج التي تسعى إليها لضمان سير جيد للشركات، و تقادي الأزمات و الفساد الاداري.

### المبحث الثاني: نظريات الحوكمة

قدم الباحثون في مجال الحوكمة عدة نظريات ولعل اهمها ما يلي:

#### المطلب الأول: نظرية تكاليف الصفقات

تعد فرعا من اقتصاد المؤسسة الحديث، و التي نتجت عن مختلف التيارات الاقتصادية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية، إذ برزت على يد الاقتصادي الأمريكي Ronald Coase و الذي أثبت أنه ليس في صالح المؤسسة إبرام عقد لمدة قصيرة جدا مع متعهد خارجي، و تقوم نظرية Coase على أن علاقات العمل هي من تعمل على تخفيض تكاليف الصفقات، و دور العمال في هذا التخفيض متعلق بنظام التشغيل، المكافآت، مراقبة و تقييم الأداء، و أتبعه الباحث الاقتصادي Williamson، حيث ركز على تحليل تكاليف الصفقات مستندا في ذلك على دراسات Coase و ذلك بالنظر إلى عمليات الانتاج على أنها مجموعة من الخطوات المنفصلة فيما بينها تكنولوجيا، و العوامل المسببة لتكاليف الصفقات مرتبطة من جهة بسلوك الأفراد، و من جهة أخرى بخصائص الصفقات، و فيما يتعلق بالسلوك فإن ويليامسون

يعتبر أن الأفراد يتصرفون برشادة محدودة و بانتهازية كاملة، و في المقابل يحدد الصفقات من خلال معرفة نوعية الأصول و التكرار و حالة عدم التأكد.<sup>1</sup>

و قام لاحقاً كل من Demsetz et Alchian و Jenson et Meckling سنة 1972 ثم 1976، و Fama سنة 1980 بتطوير هذه النظرية، حيث تعتمد على مبدئين رئيسيين هما: النظرة التعاقدية للمنظمة و مبدأ الاختيار الطبيعي بالإضافة إلى ذلك تم استبعاد الرؤية السابقة للمؤسسة، و التي كانت عبارة عن علبة سوداء، و أصبح ينظر إليها بأنها مجموعة من العقود الضمنية و الصريحة التي تحكم العلاقات بين المتعاملين الداخليين للمؤسسة، حيث تحدد حقوق كل المتعاملين و أنظمة الرقابة و التقييم. أما مبدأ الاختيار الطبيعي، فيفترض وجود منافسة بين مختلف الهياكل التنظيمية، بحيث يتم اختيار الهيكل الذي يقلل تكاليف تشغيل المؤسسة المتعلقة بالعقود.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: نظرية الوكالة و نظرية الحماية

#### الفرع الأول: نظرية الوكالة:

لقد نشأت نظرية الوكالة ك محاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، و ذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة فيها، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية عن الأطراف الأخرى<sup>3</sup>، و يرجع أصل الوكالة إلى آدم سميث، فيما يتعلق بعدم كفاءة الشركات ذات الأسهم، حيث يتم إدارتها من قبل عون غير مالك، و هو غير محفز لإدارة

<sup>1</sup> - بوهدة محمد، زرقاطة مريم، شنافة جهرة، " حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية و سبل ارسائها في بيئة الأعمال الجزائرية"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020، ص 421

<sup>2</sup> - محمد البشير بن عمر، " دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"، جامعة ورقلة، أطروحة دكتوراه، 2016-2017، ص 41

<sup>3</sup> - بوهدة محمد، زرقاطة مريم، شنافة جهرة، مرجع سابق، ص 417

أعمال لا يملكها، إذ سوف يتحصل على أجر مهما كانت النتائج<sup>1</sup>، و تعتبر نقطة انطلاق نظرية الوكالة من خلال مقال تم نشره سنة 1976 من طرف Jenson et meckling في مجلة journal of financial economics بعنوان "نظرية المنظمة"، حيث أكد على وجود تعارض للمصالح بين المساهمين و المسيرين غير الملاك داخل المنظمات، وذلك بسبب انفصال وظائف الملكية عن وظائف اتخاذ القرار، و بالتالي ظهور تباعد في المصالح بين المالكين و المسيرين، و بهدف إعادة التوازن لمصالح المساهمين نشأت الفكرة الأساسية لنظرية الوكالة، و التي اعتبرت الاطار الفكري للحوكمة<sup>2</sup>، فالهدف الرئيسي لنظرية الوكالة هو توضيح كيف تصمم الأطراف المتعاقدة العقود لتقليل التكاليف المرتبطة بها، و تخفيض حدة التضارب في المصالح بينهم، و محاولة ربط مصالحها، ما يجعل الوكيل يعمل لمصلحة الأصل<sup>3</sup>، و تظهر تكاليف الوكالة حسب Jenson et Meckling ثلاثة أنواع من التكاليف التالية<sup>4</sup>:

- 1- تكاليف المراقبة: و هي التي تنتج بهدف التأكد من تصرفات و أعمال الوكيل، لأنه لا يعمل على تحقيق مصالحه الشخصية أثناء إدارته للمؤسسة.
- 2- تكاليف الالتزام: و تنتج عن الدعم و التحفيز الذي يتحصل عليه الوكيل من أجل بناء الثقة التي تعتبر الأساس.
- 3- الخسائر المتبقية: و هي التكاليف الملازمة لتباعد المصالح بين المدراء و المساهمين ( علاوة ضعيفة، اختيار استراتيجية غير ملائمة).

<sup>1</sup> - Benjamin C, Weinstein O: Les nouvelles théories de l'entreprise, librairie générale française, Paris 1995, P93  
<sup>2</sup> - خلفه ساهل زينب، "حوكمة الشركات الممولة برأس المال المخاطر"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6، العدد1 جوان 2018، جامعة سكيكدة، الجزائر، ص 232  
<sup>3</sup> - بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد2، العدد2، 2011، ص37  
<sup>4</sup> - محمد البشير بن عمر، مرجع سابق، ص 39

**الفرع الثاني: نظرية الرعاية:**

افتترضت هذه النظرية أن المدراء التنفيذيين بالمنظمة بمثابة رعاة أو مشرفين نيابة عن المالك، وتشارك المجموعتان من الأطراف في تحقيق أهداف واحدة، كما افتترضت هذه النظرية أن الرعاية سوف يقومون بالمحافظة على ثروة أصحاب الأسهم وتعظيمها من خلال أداء الشركة، وهنا يقوم الرعاة أو المشرفون وهم التنفيذيون أو المدراء الذين يعملون لدى أصحاب الأسهم، بالمحافظة على الأرباح وتحقيقها. ومن جانب آخر، لا ينبغي أن يكون مجلس الإدارة في هذه الحالة مراقبا وبدرجة أكبر مثلما اقترحت نظرية الوكالة، وهنا ينبغي على مجلس الإدارة أن يلعب دورا داعما ومساندا للمدراء التنفيذيين وتمكينهم من أداء دورهم وتوفير امكانية تحقيق أداء أعلى، وناقشت هذه النظرية العلاقات بين مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين، حيث تطرقت الى موضوعات تتعلق بالتدريب، المتابعة والاشراف والمشاركة في صنع القرار<sup>1</sup>.

**المطلب الثالث: نظرية حقوق الملكية**

يعرف الباحث: Alchian Armen حق الملكية على أنه "حق مقرر للفرد مخصص و قابل للتحويل عن طريق التبادل مقابل حقوق مماثلة"، و يرى Fisher أن حقوق الملكية هي "علاقات تنشأ بين الأفراد نتيجة الزيادة في ندرة المواد بسبب زيادة استخدامها"، و تنجر عن هذا التعريف نقطتان هامتان: الأولى تتمثل في أنه من الخطأ الفصل بين حقوق الإنسان و حقوق الملكية، لأن حق التصويت و حق إبداء الرأي هي حقوق ملكية لأنها تحدد العلاقات بين الأفراد، كما أن حقوق الملكية تنطبق على كل الحقوق التي يمتلكها الفرد اتجاه الآخرين، أما النقطة الثانية، فهي تنبثق أساسا من الأولى، أي أن حقوق الملكية هي علاقات بين الأفراد، فهي تحدد طبيعة السلوك المنتهج بينهم مع احترام الحاجة الاقتصادية لشيء

<sup>1</sup>- نبيل محمد مرسي خليل، " نظريات الحوكمة"، ص2، [https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/149920/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/149920/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf)

ما، التي يجب أن يلاحظها جميعهم فتنعكس على تعاملاتهم مع البقية، و عدم ملاحظتها و احترامها يحمل الفرد تكلفة عقابية لعدم مراعاته حق الملكية.<sup>1</sup>

هذه النظرية تأسست من طرف دمستر والسين ،حيث تقوم على فكرة بسيطة هي أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فعالية ونمو المؤسسة، فكلما كانت هذه الحقوق كاملة انعكس ذلك على أداء المؤسسة. كذلك قام كل من بجويش وفيرينت بتحليل حقوق الملكية إلى ثلاثة أقسام كبيرة هي<sup>2</sup>:

أولاً: حق الاستعمال: أي الحق في استعمال الشيء.

ثانياً: حق قطف الثمار: أي الحق في جني المنافع والأرباح.

ثالثاً: حق البيع: وهو حق تقرير المصير.

وتكون المؤسسة في هذه النظرية مركز تعاقد، يمثل مهمة المدير فيها في تعريف طبيعة العلاقات واختيار العمال في إطار العقد الجماعي، وبناء على النظرية النيوكلاسيكية، فإن تشتت حقوق الملكية هو بهدف تخفيض فعالية المؤسسة، حيث أن المدير المالك يعمل على تحقيق أعلى منفعة بالنسبة للمؤسسة التي يديرها عن طريق توجيه الجهود نحو خدمة هدف المؤسسة، على عكس ما هو موجود في المؤسسة التسييرية، أين تنفصل وظائف الملكية عن التسيير وفي هذا الإطار فإن المسير لا يملك إلا حق الاستعمال في حين أن حق قطف الثمار وحق تقرير المصير هي في حوزة المالك وهذا ما يجعل من تعارض المصالح أمراً طبيعياً.

<sup>1</sup>- د. محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات و الهندسة المالية، دار الفكر الجامعي- الاسكندرية، مصر، 2016، الطبعة الأولى، ص 14،15

<sup>2</sup>- محمد بشير بن عمر، مرجع سابق، ص41

## المطلب الرابع: نظرية تجذر المسيرين و نظرية أصحاب المصالح

### الفرع الأول: نظرية تجذر المسيرين:

تظهر نظرية التجذر الرابط المشترك بين الادارة التنفيذية والمساهمين، و مدى استعمال المدراء التنفيذيين لمراكزهم و سلطتهم و علاقاتهم في الحفاظ على مكانتهم في المؤسسة و العمل على استبعاد منافسين محتملين من الدخول إليها، فتجذر المدير يكون عن طريق استغلال نفوذه، أي من خلال شبكة العلاقات بالموردين و العملاء، و أيضا حجم المعلومات التي يستقبلها قبل غيره، فيفضل تحقيق مصالحه والحفاظ على قيمته في سوق العمل أولا قبل مصالح المؤسسة، و لمواجهة هذا الانحراف، و الذي تعتبره النظرية إخلالا بشروط العقد القائم بين المدير و الشركة، يلجأ المساهمون لتعديل سلوك المدير، من خلال إنشاء نظام حوكمة يملك آليات و أدوات رقابية و إشرافية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: نظرية أصحاب المصالح

تضم قائمة أصحاب المصالح، المستخدمين، الزبائن، الموردين، والمجتمع وباقي المستثمرين؛ فالشركات الكبرى لها القدرة على التحكم والتأثير في حياة أصحاب المصالح المرتبطين بها، هذه السلطة تتضمن مسؤوليات، فمفهوم صاحب الحصة يتم استخدامه بشكل متزايد لتنظيم مسؤوليات المؤسسة إزاء مختلف الجماعات المنحدرة من المحيط الموسع، فأصحاب المصالح هم الأفراد الذين يتأثرون و يؤثرون في إنجاز أهداف المؤسسة، لذا هناك فئتين لأصحاب المصالح: أساسيين و هم من لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات الشركة، كأصحاب الأسهم، المستثمرين، العمال، الزبائن، الموردين، و الأفراد

<sup>1</sup>- بوهدة محمد، زرقاطة مريم، شنافة جهرة، مرجع سابق، ص 427

المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها الشركة، أما أصحاب المصالح الثانويون، فهم الذين يملكون تأثيراً غير مباشر على الشركة، أو أنهم يتأثرون بشكل أقل بنشاطاتها، كجماعات الضغط و الصحافة، الخ<sup>1</sup>.

و يقع على عاتق المدراء التزامات خاصة لتأكيد حصول أصحاب المصالح - من النوعين أساسيون وثانويون - على عوائد عادلة من تعاملهم مع المنظمة، و من جانب آخر، فإن هذه النظرية على شكل ما من المسؤولية الاجتماعية للمنشأة، و تعتبرها ضرورة لتطبيق أساليب أخلاقية حتى لو أدى ذلك إلى تخفيض أرباح المنظمة في الأجل الطويل، و في ظل هذه النظرية، يتحمل مجلس الادارة مسؤولية أن يكون حارسا لمصالح كل أصحاب المصالح و التحقق من ممارسات المنظمة.<sup>2</sup>

إن نظريات الحوكمة، تعبر عن وجهات نظر الباحثين حولها، و تعتبر بمثابة حجر الأساس لمبادئها و أهم ما تعنى به و تهدف إليه كنظام.

### المبحث الثالث: دور اليقظة الاستراتيجية في فعالية حوكمة الشركات

سنتعرف في هذا المبحث على أهم نماذج الحوكمة والتي تضم تجارب بعض الدول، لنعرج على الحوكمة في الجزائر، ثم سنتعرف على الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة، لنختم الفصل بدور اليقظة الاستراتيجية في فعالية الحوكمة.

<sup>1</sup>- مهدي شرقي، لويزة بهاز، "نظرية أصحاب المصالح و الحوكمة وفق النموذج المساهمي"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، المجلد 4، العدد1، 2018، ص28

<sup>2</sup>- نبيل محمد مرسي خليل، مرجع سابق، ص 4

### المطلب الأول: نماذج حوكمة الشركات

خلال العقد الأخير من القرن العشرين، تبنت العديد من الدول أنظمة حوكمة مختلفة، و هذا يعكس الاختلافات الثقافية، و كذا تنوع الأنظمة التشريعية و المؤسسية.<sup>1</sup> و فيما يلي نوجز أهم التجارب والنماذج:

#### الفرع الأول: النموذج الأنجلوسكسوني

النموذج الأنجلوسكسوني معتمد من قبل العديد من الدول، على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة، كما أن هناك دول أخرى تطبقه مثل أستراليا، نيوزيلندا، كندا، جنوب أفريقيا وغيرها.<sup>2</sup> يتميز بوجود عدد كبير من المؤسسات المتداول أسهما في البورصة، سوق جد كبير للسيولة ولتبادل حقوق الملكية، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الذي تطبقه الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا يرتكز أساسا على الآليات الخارجية للحوكمة والمتمثلة أساسا في السوق المالية، أين تلعب قوانين هذه الأخيرة والهيئات المنظمة لها دورا مهما في حماية مصالح المساهمين وخاصة الأقلية<sup>3</sup>، يتميز هذا النموذج بدناميكية معينة نظرا لأهمية المساهمين في حياة المؤسسة، نظام التقاعد الممول يجعل المسيرين أعضاء مهمين و يدفعهم إلى الاستثمار في الأصول المالية لاستيعاب مستقبلهم، و من ثم انتشار صناديق التقاعد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - Abdelwaheb Omri, « systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », Revue française de gestion, 2003/1, n142, ed Lavoisier ; p86

<sup>2</sup> - محاضرات خاصة بمقياس الحوكمة، "نماذج دولية لحوكمة الشركات"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعيده، 2022-2023

<sup>3</sup> - غضبان حسام الدين، "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2013-2014 ، ص 45

<sup>4</sup> - mokhfi amine, bourouba ahmed hadj, "Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise", conférence sur « La gouvernance d'entreprise comme mécanisme de réduction de la corruption administrative et financière », 6-7mai 2012, labo :LFBM, univ biscra, p10

### الفرع الثاني: النموذج الألماني الياباني

تحتل فيه الآليات الداخلية للحكومة من بنوك، مؤسسات تأمين، و سلطات عمومية، مكانة هامة خاصة من خلال الدور الذي تلعبه في التأثير على قرارات المؤسسة و مساهماتها الرئيسية في رؤوس أموال أغلب المؤسسات، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي، كما أن مجالس الإدارة تمتاز بفعالية أكثر نتيجة لتكونه من مختلف أفراد أصحاب المصالح ، خاصة الأجراء منهم الذين يحتلون مركزا جيدا<sup>1</sup>، فلم تتبع ألمانيا و اليابان المسار الذي سلكته الدول الانجلوسكسونية، فقد فضلوا ظهور قطاع مصرفي قوي، خصوصا من خلال مبدأ البنك العالمي القادر على مساعدة المؤسسات على تمويل نفسها.<sup>2</sup>

ففي ألمانيا، لا تعتبر المؤسسة وسيلة لخلق قيمة للمساهمين، بل تعتبر كيانا اقتصاديا مستقلا، يتكون من تحالف مختلف أصحاب المصلحة كالمساهمين و المسيرين، الموظفين، الموردین، الدائنون والذبتائن والذین یضمنون استمرارية العمل، فعلى عكس النموذج الانجلوسكسوني، يتميز النموذج الألماني بهيكل قيادة مزدوج، حيث يشمل مجلس الادارة و مجلس الرقابة، حيث يتم الفصل بين وظيفتيهما، كما أن البنوك الألمانية الكبرى تعتبر شريكًا مؤثرًا، و في بعض الأحيان، يكون رؤساء مجالس الرقابة ممثلين عن البنوك، ففي ألمانيا التأثير الذي يمارس على عملية اتخاذ القرار لا يتم من خلال اليد الخفية في سوق الأوراق المالية، بل من خلال اليد المرئية للحوار بين أعضاء مجلس الإدارة و أعضاء مجلس الرقابة على طاولة المفاوضات، ويعتبر هيكل الملكية مركز نسبيا، و ذلك يزيد في استخدام الآليات التي يستخدمها المساهمون لفرض استراتيجياتهم على المسيرين<sup>3</sup>، فالمصارف في هذه الحالة هي نفسها الدائنين، المساهمين، و مقدمي الخدمات المصرفية، إن هذه

<sup>1</sup> غضبان حسام الدين، مرجع سابق، ص45

<sup>2</sup> - mokhfi amine, bourouba ahmed hadj, op cit, p 12

<sup>3</sup> - Abdelwaheb Omri, op cit, ,p 87-88

النسبة العالية من تركز رأس المال للشركات الألمانية يقضي بلا شك إلى تشكيل قاعدة مساهمين مستقرة تميل إلى الحد من تضارب المصالح، حيث تستخدم البنوك الألمانية قوتها التصويتية للضغط على فرق الإدارة والميل إلى تعظيم الأرباح.<sup>1</sup>

أما في اليابان، فإن البعد الثقافي مهيم جداً، و من السمات الثقافية التي كان لها أثر كبير هو الشعور بالعائلة و أهمية التوصل دائماً إلى توافق في الآراء، أنشأت الشركات اليابانية هيكلًا فرعيًا غير رسمي لمجلس الإدارة ما أدى إلى إنشاء مجلس يتكون من أعضاء داخليين و خارجيين يشبه تقريبًا النظام الأحادي الأمريكي و الانجليزي، لكن و على غرار السياق الألماني، يعد الموظفون و المساهمون شركاء مهمين في المؤسسة، حيث تعتبر بمثابة ائتلاف من هيئة الموظفين و هيئة المساهمين، متكاملة و يفصل بينها المديرون الذين يسعون إلى إيجاد توازن بين مصالح الطرفين، و مثل الشركات الألمانية، فإن البنوك الكبرى تعد شركاء مؤثرين ولديهم علاقات وثيقة جداً مع عملائهم<sup>2</sup>، فهي تتحكم في فرق الإدارة إما من خلال الاجتماعات العامة، أو مجالس الإدارة التي يتم تمثيلها فيها بشكل متكرر، أو من خلال الاجتماعات غير الرسمية حيث يتم الالتقاء بمسيري الشركات، كما أظهرت الدراسات أن من بين جميع البنوك الدائنة لشركة ما، فإن البنك الذي أقرض أكبر عدد، له الحق في تفويض السلطة لإجراء رقابة إضافية، هذا البنك الرئيسي هو الجهاز الأساسي لرقابة المسيرين و لا يتدخل إلا عندما يكون وضع الشركة في تدهور كبير، ويحدث في كثير من الأحيان أن يقوم هذا البنك بتغيير جذري في فريق الإدارة وهذا يشكل تهديداً دائماً للمديرين في حالة ضعف الأداء، إن الغياب النسبي للمراقبة من قبل هيئة السوق المالية لا يعني أن البنوك اليابانية هي أقل كفاءة من الشركات الانجلوساكسونية، فقد أظهرت الدراسات أن أغلبية الشركات

<sup>1</sup>- محاضرات في مقياس الحوكمة، مرجع سابق

<sup>2</sup> - Abdelwaheb Omri, op cit, ,p 89

المملوكة للبنوك تحقق إنتاجية وربحية أعلى، حيث يبدو أن حقيقة الانتماء إلى شبكة معينة والحفاظ على علاقات مستمرة ودائمة مع احد البنوك الكبرى، يمكن أن يخفف من المشاكل الناجمة عن المعلومات التي يمكن أن تحدث عندما يتم تحقيق الرقابة من طرف السوق<sup>1</sup>. ويعتمد في اليابان على نظام Keiretsu وهو نظام الإدارة التعاونية والذي ساعد على إقامة علاقات قوية بين الشركات في نفس المجموعة، من خلال الأسهم المشتركة للشركات مع البنوك والمبني على تداخل العلاقات بين الشركات. يأخذ النظام الياباني في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة في فترة طويلة نسبيا، على سبيل المثال يتم التأمين على العاملين لتنفيذ وظائفهم كاملة داخل الشركة نفسها والحصول على الترقية حسب الأقدمية، هذا يسمح للموظفين بتطوير إحساسهم بالارتباط وتطوير ثقافة المؤسسة الذي يشجع على المشاركة والتعاون وتمكين العاملين وبتيح الحد من آليات الرقابة الرسمية<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: النظام الوسيط

إن خصائص هذا النظام تجمع خصائص النظامين السابقين، و تمثل هذا النموذج فرنسا، حيث تمنح الاختيار بين تبني هيكل إداري أحادي أو ثنائي، ولا يميز القانون الفرنسي بين المدراء التنفيذيين وغير التنفيذيين، ومع ذلك يمكن تصنيف ثلثي أعضاء مجلس الإدارة على أنهم غير تنفيذيين، ومع ذلك ليسوا مستقلين بقدر ما هم ممثلين للمساهمين الرئيسيين، و يميز هذا النظام من الحوكمة السلطة الممنوحة لرئيس مجلس الإدارة<sup>3</sup>، كما يتميز بتدخل الدولة في تشكيل نظام الحوكمة، تلعب البنوك دورا في علاقات تمويل المؤسسات و المحافظة على علاقات دائمة نوعا ما،

<sup>1</sup> mokhfi amine, bourouba ahmed hadj, op cit, p 17

<sup>2</sup> - محاضرات في مقياس الحوكمة، مرجع سابق

<sup>3</sup> -- Abdelwaheb Omri, op cit, ,p 89-90

يملك المستثمرون المؤسسون و الدولة حصصا في رؤوس أموال الشركات، ما يسمح لهم بممارسة

الرقابة عليها.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: الحوكمة في الجزائر

لقد كانت نتيجة التجربة الجزائرية في مجال الحوكمة، حسب ما أشار إليه تقرير منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في 26 سبتمبر 2007 إلى تراجع الجزائر، إذ أن حصيلة السداسي الأول من سنة 2007 كانت كارثية، تثير القلق وتكشف أن ظاهرتي الفساد والرشوة بلغت مستويات قياسية، وهذا لعدم اتخاذ الجزائر أي خطوات في مجال الفساد المالي، كالحوكمة والتسيير الراشد، أيضا لأسباب أخرى كانت نتيجة التحول من الاقتصاد المركزي إلى اقتصاد السوق دون إيجاد هيكل عمومي خاص أو مشترك لحوكمة الشركات الخاصة والعمومية، كون تلك الشركات وخصوصا العمومية منها تشكل عبئا ثقيلا على خزينة الدولة من وراء جرائم سوء الأداء وتفشي حالات الفساد المالي والإداري فيها، مما جعلها تستند على الدعم الحكومي بدلا من تدعيم الميزانية العامة بالموارد المالية، الأمر الذي نتج عنه تذبذب للمال العام بدلا من تنميته، لذلك تعد عمليات خصخصة الشركات العمومية الفاشلة إحدى وسائل الحوكمة الناجحة، إذ أن الهدف المركزي للحوكمة يتمثل في الإصلاح الاقتصادي أي تدوير عجلة الاقتصاد بشكل سليم لتحقيق التنمية والتطور بغية الوصول إلى مرحلة الأداء الأفضل<sup>2</sup>، ومن هنا تبرز الحاجة إلى دور الحوكمة، فالعمل على الارتقاء من مجرد مفاهيم و نظريات تتداول في الندوات و المؤتمرات إلى أداة فاعلة من أدوات الإصلاح الاقتصادي، و تظهر جليا تضمين الجزائر لمبادئ الحوكمة في الإصلاحات المتخذة من خلال تشكيل الهيئة الوطنية للوقاية من الفساد و مقاومته سنة 2006، و انعقاد أول مؤتمر

<sup>1</sup> - mokhfi amine, bourouba ahmed hadj, op cit, p 17

<sup>2</sup> - ليلي غضبان، "مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 5 العدد 2، 2022، ص 296

حول الحكم الراشد للمؤسسات في جانفي 2007، ثم إنشاء مجموعة عمل لحوكمة الشركات في نفس السنة، يليها إصدار دليل حوكمة الشركات الجزائري سنة 2009، و رغبة من الجزائر إلى الانتقال إلى اقتصاد السوق و الاندماج في الاقتصاد العالمي كان لزاما عليها تحقيق شروط الانضمام و التي فرضتها المنظمات الدولية و التي تسعى إلى تعزيز الشفافية و التنافسية في الاقتصاد، حيث كان حافزا لها لمراجعة آليات إدارة الاقتصاد و زيادة الانفتاح على المحيط الخارجي، و تم في 2010 إصلاح النظام المحاسبي الجزائري، و الاصلاح الضريبي، و تم تطهير مناخ الأعمال و توسيع مجال لحيات الاقتصادية، و في نفس السنة تم إطلاق مركز حوكمة الجزائر و الذي يعتبر فرصة جديدة لمجتمع الأعمال لإظهار التزامه بتحسين البيئة الاقتصادية في البلاد، و تحسين الحوكمة بما فيها الشفافية والمساءلة و المسؤولية، و استغادت الجزائر من دعم الاتحاد الاوروبي للحوكمة في الجزائر في إطار برنامج دعم الشراكة و الاصلاح و النمو الشامل لتعزيز الحوكمة في البلاد.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الأطراف الفاعلة في نظام الحوكمة

تعتبر الحوكمة نظاما قائما بذاته داخل المؤسسة، يتكون من عدة أطراف تساهم كل منها في إنجاحه بكفاءة و فعالية، و هم:<sup>2</sup>

1- صالح سمير، "واقع حوكمة الشركات في الجزائر"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017-2018، ص58

2- سناء عبد الرحيم، "هيكل حوكمة الشركات"، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد، <https://coadec.uobaghdad.edu.ig/wp-content/uploads/sites/9/2019/11/هيكل-حوكمة-الشركات> ، 2019-2020، ص3، تم الاطلاع عليه يوم: 2021-05-13

- 1- المساهمون: وهم من يقومون بتقديم رأس المال للوحدة الاقتصادية عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك عن طريق الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم.
- 2- مجلس الإدارة : وهم من يمثلون المساهمين والأطراف الأخرى مثل اصحاب المصالح، ويقوم المجلس باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل اليهم سلطة الإدارة لأعمال الوحدة الاقتصادية.
- 3- الإدارة : وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للوحدة الاقتصادية، وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة الوحدة الاقتصادية هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الافصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.
- 4- اصحاب المصالح : هم مجموعة من الأطراف، لهم مصالح داخل الوحدة الاقتصادية، مثل الدائنين والمجهزين والعمال والموظفين، لديهم مصالح قد تكون متعارضة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بقدرة الوحدة الاقتصادية على الاستمرار .

### المطلب الثالث: أثر اليقظة الاستراتيجية في نظام الحوكمة

لقد أصبح امتلاك المعلومات الاقتصادية الجيدة، و التي تعتبر مصدراً أساسياً للقدرة التنافسية للمؤسسات، الهدف الرئيسي لجميع أنظمة حوكمة الشركات، مما يضع اليقظة الاستراتيجية في مقدمة كل الأفكار المرتبطة بهذا الموضوع. كما أكد H.LESCA على بعض العناصر التي تشرح جيداً اليقظة

الاستراتيجية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - MADADI abdelkader, « L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE», REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:12 –vol 01-2015, p41

- اليقظة الاستراتيجية هي عملية توقع مستقبل المؤسسة.
- اليقظة الاستراتيجية تسمح للمؤسسة باكتشاف القوى التي من المحتمل أن تؤثر على مستقبلها.
- اليقظة الاستراتيجية هي عملية جماعية تسمح للمؤسسة بأن تتناسب مع عملية ذكاء جماعي.
- اليقظة الاستراتيجية هي جزء من نظام معلومات المؤسسة، يسمح باكتشاف الفرص و التهديدات من خلال جمع و استخدام المعلومات من خارج المؤسسة.

و بناءً على عملية اليقظة و معلومات استراتيجية ذات قيمة مضافة عالية، و من أجل استمرارية المنظمة و أدائها و كفاءتها، يمكننا بشكل عام تحقيق قرار فعال و حوكمة رشيدة، لذلك ترتبط جودة المعلومات بمفهوم اليقظة، حيث أن لجودة المعلومات بُعد معرفي و سلوكي، تغطي الاهتمامات المختلفة لأصحاب المصلحة، وهو مجال موسع للحوكمة على مستوى تطبيق اليقظة الاستراتيجية. في هذا السياق، يمكن للشفافية الادارية أن تدعم الحوكمة الرشيدة، حيث لم يعد بإمكان الادارة الاستمرار في الاختباء وراء السرية الادارية، إن مشاركة المعلومات على مستوى الادارة المفتوحة، يسمح لأصحاب المصلحة بالمشاركة بطريقة غير مباشرة في اتخاذ القرار، و بالتالي تحقيق فعالية القرار و تحسين الحوكمة، كما أن اليقظة الاستراتيجية، تعتبر عملية تدعم صنع القرار وهذا من خلال ثلاث آفاق: الحد من عدم اليقين، كشف الاشارات الضعيفة، و إعطاء صبغة شرعية للقرارات، و هذا يعني أن صانع القرار يمكنه طلب معلومات اضافية لإضفاء الشرعية على قراره.<sup>1</sup>

أما فيما يتعلق بالرقابة والتي تعتبر احدى أهم الوظائف التي يهتم بها مجلس و الادارة و أحد الأهداف التي تسعى إليها الحوكمة، ف تعتبر المعلومات و التبليغ من الوسائل الجوهرية لتحقيق أهداف الرقابة

<sup>1</sup> - Amor, M.T.B. & Chichti, F. « La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens », Journal of Intelligence Studies in Business, 11 (1), 2021 , p58, 60

الداخلية، إذ يجب أن تكون المعلومات وثيقة الصلة بالموضوع و محددة و معروفة جيدا و تم تبليغها بالشكل و الوقت المناسب، تتأثر قدرة الادارة على اتخاذ القرارات المناسبة طبقا لنوعية لمعلومات، مما يعني ضمنا أن تكون المعلومات مناسبة، موقوتة زمنيا، حديثة، دقيقة ، و يمكن الوصول إليها".<sup>1</sup>

فيما يتعلق بإدارة المخاطر، فهي تعد جزءًا لا يتجزأ من حوكمة الشركات، يجب على الادارة إنشاء إطار عمل لإدارة المخاطر، و جعله يعمل بناءً على طلب مجلس الادارة،<sup>2</sup> و تلعب اليقظة الاستراتيجية دورا مهما و فعالا في إدارة المخاطر داخل البنك -كمؤسسة - و هذا نظير مساهمتها في تتبع المخاطر الناتجة عن البيئة التي يعمل بها، و كذا من خلال رصد أي إشارات أو دلائل حول مخاطر متوقعة وأحداث يمكن أن تتجر عنها خسارة مؤثرة على أدائه، فاليقظة تبقية دائما على استعداد لمواجهة أي خطر قادم ومنه تقليل درجة عدم التأكد إلى أقل مستوى ممكن.<sup>3</sup>

تبين من هذا المبحث أن الحوكمة كنظام لها أفراد فاعلون يضمنون تحقيق مبادئها وأهدافها، و قد انتهجت فعلا عدة دول حوكمة الشركات، و منها الجزائر، و هذا لأهميتها و ضرورة تطبيقها لتفادي الأزمات و المخاطر و الفساد، تعتبر اليقظة الاستراتيجية أداة مساعدة للحوكمة، حيث أن معلومات اليقظة تعتبر موردا استراتيجيا لنظام الحوكمة، كونها تعمل على تتبع مستجدات المحيط، والرقابة المستمرة لكل أجزائه.

<sup>1</sup> - أوصيف لخضر، مرجع سابق، ص13

<sup>2</sup> - LAMKARAF I., ZAAM H. (2019) «L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 9: Juin 2019/ Volume 4 : numéro 1, p566

<sup>3</sup> - لمجد بوزيدي، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص 178.

### خاتمة الفصل الرابع:

في نهاية هذا الفصل تبين أن حوكمة الشركات هي نظام يشمل مجموعة من الإجراءات و السياسات التي تسعى إلى تقادي الأزمات و سوء التسيير و كذا القضاء على أزمة الثقة بين المسيرين و المساهمين، و المضي قدما بالمؤسسات لتحقيق أهدافها في ظل احترام حقوق كل أصحاب المصلحة، وهذا من خلال ارساء قواعد صارمة أساسها الشفافية و الوضوح و المساءلة و المسؤولية، و تبين أن لليقظة الاستراتيجية أثر مهم في مساعدة نظام الحوكمة في العمل بفعالية و هذا من خلال توفيرها للمعلومات الاستراتيجية كونها أداة تحليلية للتغيرات الطارئة على المحيط، و سعيها إلى تحويل المعلومات العادية الخامة إلى معلومات ذات فائدة و حرصها على توفيرها للشخص المناسب و في الوقت المناسب وهو جوهر حوكمة الشركات.

## الفصل الخامس:

# دراسة حالة مجموعة من المؤسسات في

## الجزائر

### مقدمة الفصل الخامس:

بعد أن تعرفنا على الأطر النظرية لموضوع بحثنا، و تطرقنا إلى مختلف النظريات و الأسس المرتبطة باليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، كان لا بد من إثراء عملنا بإطار تطبيقي، نسقط فيه العمل الأكاديمي على أرض الواقع، حيث سنسلط الضوء على واقع تطبيق اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات في المؤسسات التي تنشط في الجزائر، و نحاول الإجابة على اشكالية بحثنا، من خلال استعمال أدوات الوصف والتحليل الاحصائي، حيث قسمنا هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

المبحث الثالث: نتائج الدراسة

### المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

تهدف الدراسة إلى إبراز دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين فعالية حوكمة الشركات، و هذا من خلال اختبار مدى أثرها على هذه الأخيرة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى الاطار المنهجي المتبع في الدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة:

من أجل الاجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في:

"ما أثر تطبيق اليقظة الاستراتيجية في تحسين فعالية حوكمة الشركات؟"

و سعيا منا لاختبار الفرضيات التالية:

- الفرضية 0: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات.

- الفرضية 1: يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات.

استخدمنا في الجانب التطبيقي على أداة الاستبيان، و الذي استهدف عددا من المؤسسات في الجزائر، والذي تم تحليل نتائجه باستخدام بعض الأساليب الاحصائية التي تتدرج ضمن الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج spss22، بالإضافة إلى المقابلة، والتي قمنا بها مع عدد من المؤسسات، بينما أضاف بعض مدراء المؤسسات في السؤال المفتوح في اخر الاستبيان، بعض الملاحظات و النقاط المهمة حول موضوع الدراسة و تطبيقه على مستوى مؤسساتهم.

**المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة:**

استهدفت الدراسة المؤسسات الناشطة في الجزائر والتي تعتبر مجتمع الدراسة، تم ارسال الاستبيان إلى أكثر من 340 مؤسسة، و هو موجه إلى المدير العام أو التنفيذي، تم ارساله الكترونيا عبر البريد الخاص بالمؤسسات، وكذا عبر صفحات المؤسسات الرسمية في مواقع التواصل الاجتماعي، لكن حصلنا على استجابة ضعيفة، لذا لجأنا إلى الاستبيان المطبوع و التقل إلى مقر المؤسسات شخصيا أو من خلال وسيط، تم استرجاع 60 استبانة فقط وهي التي تمثل عينة الدراسة.

**المطلب الثالث: بناء الاستبيان**

تم الاعتماد في بناء نموذج بحثنا على نموذجي قياس (échelle de mesure) الباحثين "حمدون أمين و شفيق خالد"<sup>1</sup>، و هذا بالنسبة إلى اليقظة الاستراتيجية، أما فيما يخص موضوع حوكمة الشركات فتمت الاستعانة بسلم قياس الباحث Jacques Gris  الذي طرحه في عمله "الإطار المرجعي لتقييم حوكمة الشركات"<sup>2</sup> سنة 2017

و قد تم تحليل مفهوم اليقظة حسب الباحثين و استخراج نموذج استبيان مستلهمين من دراسات عدة

باحثين أهمهم (Daft(1988)، و (Choo wei choo (1993)

و تم تقسيم الاستبيان حسب بحثهم إلى 7 محاور أساسية:

<sup>1</sup> chafik khalid, amine hamdoune, "LES FACTEURS INFLUENCANT L'UTILISATION DE LA VEILLE STRATEGIQUE PAR LES HAUTS MANAGERS : CHOIX DES ECHELLES DE MESURE", Octobre 2017, REMFO: Moroccan Journal of Management Studies and Organizational Finance, [https://www.researchgate.net/publication/320866110\\_LES\\_FACTEURS\\_INFLUENCANT\\_L'UTILISATION\\_DE\\_LA\\_VEILLE\\_STRATEGIQUE\\_PAR\\_LES\\_HAUTS\\_MANAGERS\\_CHOIX\\_DES\\_ECHELLES\\_DE\\_MESURE\\_FACTORS\\_INFLUENCING\\_THE\\_USE\\_OF\\_STRATEGIC\\_WATCH\\_BY\\_HIGH\\_MANAGERS\\_CHOICE\\_OF\\_MEASUREMENT](https://www.researchgate.net/publication/320866110_LES_FACTEURS_INFLUENCANT_L'UTILISATION_DE_LA_VEILLE_STRATEGIQUE_PAR_LES_HAUTS_MANAGERS_CHOIX_DES_ECHELLES_DE_MESURE_FACTORS_INFLUENCING_THE_USE_OF_STRATEGIC_WATCH_BY_HIGH_MANAGERS_CHOICE_OF_MEASUREMENT)

<sup>2</sup> Jacques Gris , « Cadre de référence pour évaluer la gouvernance des sociétés », 2017

<https://jacquesgrisegouvernance.com/2017/08/25/cadre-de-referance-pour-evaluer-la-gouvernance-des-societes-questionnaire-de-100-items/amp/>

- تكرار اليقظة
- اهتمام اليقظة
- أسلوب اليقظة
- تعقد البيئة
- درجة التغير
- أهمية البيئة
- إمكانية الوصول لمصدر للمعلومات

أما المحور الثاني حوكمة الشركات فقد قسم الباحث الاستبيان إلى عشر محاور فرعية، يتكون كل منها على عشر عناصر كما يلي:

- المحور الأول - هيكل وعمل المجلس
- المحور الثاني - عمل رئيس المجلس
- المحور الثالث - العلاقة بين مجلس الإدارة والمدير التنفيذي (الإدارة)
- المحور الرابع - هيكل وعمل لجان مجلس الإدارة
- المحور الخامس - أداء المجلس ولجانه
- المحور السادس - التوظيف والمكافآت وتقييم أداء الرئيس التنفيذي
- المحور السابع - التخطيط الاستراتيجي
- المحور الثامن - الأداء والمساءلة
- المحور التاسع - إدارة المخاطر
- المحور العاشر: الأخلاق والثقافة التنظيمية

و على ضوء ما سبق، صممت الاستبيان الخاص بدراستنا، و تم تقسيمه إلى ثلاث محاور أساسية وتتقسم بدورها إلى محاور فرعية (نتطرق إليها لاحقا):

1/ اليقظة و محيط المؤسسة

2/ حوكمة الشركات في المؤسسة

3/ اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

و قد اخترنا مقياس ليكارت الخماسي LIKERT، لأنه الأكثر استخداما لسهولة فهمه و توازن درجاته، حيث يقيس مدى موافقة الأفراد المستجوبون على عبارات الاستبيان بتدرج منطقي كما يلي:

أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
5	4	3	2	1

### المبحث الثاني: تحليل البيانات و اختبار الفرضيات

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى اختبار صدق أداة الدراسة، ثم ثبات الاستبيان، ثم نعرض نتائج الاستبيان، لنقوم أخيرا باختبار الفرضيات، و هذا باستعمال برنامج spss22.

المطلب الأول: اختبار ثبات الاستبيان

وهو اختبار مدى الاستقرار في النتائج و عدم تغيرها بشكل كبير لو تم إعادة تطبيقه على نفس العينة عدة مرات في نفس الظروف، نستعمل لاختبار الاستبيان الخاص بدراستنا معامل ألفا كرونباخ، والجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

الجدول 2: معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحاور
اليقظة و محيط المؤسسة	تكرار اليقظة	0,866
	اهتمامات خلية اليقظة	0,830
	أهمية تغير البيئة بالنسبة للمؤسسة	0,614
	درجة التغير	0,839
	أسلوب اليقظة	0,627
	إمكانية الوصول لمصدر للمعلومات	0,805
	سهولة الحصول عليها	0,694
حوكمة الشركات في المؤسسة	الاتصال والافصاح و الشفافية	0,930
	تفعيل مجلس الادارة	0,832
	تقييم الأداء والمساءلة و العدالة	0,843

0,927	7	إدارة المخاطر
0,933	9	اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
0,923	77	الثبات العام للاستبيان

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج spss v22

من الجدول يتبين لنا أن قيمة معامل ثبات المحاور تتراوح بين 0,614 و0,933، وهذا يدل على أنها تحظى بالثبات، كما أن معامل ثبات الاستبيان العام مرتفع حيث بلغ 0,923 و بالتالي فإن قيمة معامل كرونباخ للاستبيان الخاص بنا مقبولة ويمكن الاعتماد على الاستبيان في الدراسة.

#### المطلب الثاني: صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

استعملنا لدراسة مدى صدق الاستبيان الخاص بدراستنا طريقة صدق الاتساق الداخلي Internal Consistency Validity، و الذي يقيس مدى اتساق جميع فقرات أو عبارات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه، حيث قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون PEARSON لكل محور مع فقراته، و هذا باستعمال برنامج spss الاصدار 22، و كانت النتائج كما يلي:

الجدول 3: معاملات الارتباط بين المحور الأول و مختلف فقراته (عبارته)

تكرار اليقظة		عبارات المحور(الفقرات)
,795** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 1
,771** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 2
,802** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 3
,714** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 4
,861** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 5
,737** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 6
1 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	المحور الأول: تكرار اليقظة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط العبارات مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,714 و 0,861 ، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 4: معاملات الارتباط بين المحور الثاني و مختلف فقراته (عباراته)

اهتمامات اليقظة		عبارات المحور(الفقرات)
,791** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 7
,820** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 8
,784** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 9
,648** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 10
,743** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 11
,634** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 12
1 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	المحور الثاني: اهتمام اليقظة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الثاني مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,634 و 0,820، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 5: معاملات الارتباط بين المحور الثالث و مختلف فقراته (عبارته)

أهمية تغير البيئة		عبارات المحور(الفقرات)
,585** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 13
,777** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 14
,661** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 15
,364** ,004 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 16
,568** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 17
,598** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 18
1 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	المحور الثالث: أهمية تغير البيئة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الثالث مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,364 و 0,777، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثالث متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 6: معاملات الارتباط بين المحور الرابع و مختلف فقراته (عبارته)

عبارات المحور(الفقرات)	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	درجة تغير البيئة
العبارة 19	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,781** ,000 60
العبارة 20	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,890** ,000 60
العبارة 21	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,779** ,000 60
العبارة 22	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,668** ,000 60
العبارة 23	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,763** ,000 60
العبارة 24	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,608** ,000 60
المحور الرابع: درجة تغير البيئة	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	1  60

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الرابع مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,608 و0,890، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الرابع متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 7: معاملات الارتباط بين المحور الخامس و مختلف فقراته (عبارته)

أسلوب اليقظة		عبارات المحور (الفقرات)
,654** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 25
,793** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 26
,720** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 27
,615** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 28
1  60	معامل ارتباط بيرسون  قيمة الدلالة العدد	المحور الخامس: أسلوب اليقظة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الخامس مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,615 و 0,793، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الخامس متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 8: معاملات الارتباط بين المحور السادس و مختلف فقراته (عبارته)

إمكانية الوصول إلى المعلومات		عبارات المحور (الفقرات)
,802** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 29
,819** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 30
,806** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 31
,765** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 32
1  60	معامل ارتباط بيرسون  قيمة الدلالة العدد	المحور السادس: إمكانية الوصول إلى المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور السادس مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,765 و 0,819، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور السادس متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 9: معاملات الارتباط بين المحور السابع و مختلف فقراته (عبارته)

سهولة الحصول على المعلومات		عبارات المحور (الفقرات)
,597** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 33
,784** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 34
,770** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 35
,735** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 36
1  60	معامل ارتباط بيرسون  قيمة الدلالة العدد	المحور السابع: سهولة الحصول على المعلومات

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور السابع مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,597 و 0,784، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور السابع متنسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 10: معاملات الارتباط بين المحور الثامن و مختلف فقراته (عبارته)

عبارات المحور(الفقرات)		الاتصال و الافصاح والشفافية
العبارة 37	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,597** ,000 60
العبارة 38	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,570** ,000 60
العبارة 39	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,844** ,000 60
العبارة 40	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,865** ,000 60
العبارة 41	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,759** ,000 60
العبارة 42	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,817** ,000 60
العبارة 43	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,859** ,000 60
العبارة 44	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,832** ,000 60
العبارة 45	معامل ارتباط بيرسون	,788**

,000 60	قيمة الدلالة العدد	
,843** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 46
,699** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 47
1  60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	المحور الثامن: الاتصال و الافصاح و الشفافية

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الثامن مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,570 و 0,865، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثامن متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 11: معاملات الارتباط بين المحور التاسع و مختلف فقراته (عبارته)

عبارات المحور(الفقرات)	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	تفعيل مجلس الادارة
العبارة 48	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,625** ,000 60
العبارة 49	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,744** ,000 60
العبارة 50	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,862** ,000 60
العبارة 51	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,629** ,000 60
العبارة 52	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,704** ,000 60
العبارة 53	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,681** ,000 60
العبارة 54	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,720** ,000 60
العبارة 55	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,525** ,000 60
المحور التاسع: تفعيل مجلس الادارة	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	1  60

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور التاسع مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين

0,525 و 0,862، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات

مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور التاسع متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 12: معاملات الارتباط بين المحور العاشر و مختلف فقراته (عبارته)

عبارات المحور(الفقرات)		تقييم الأداء و المساءلة و العدالة
العبارة 56	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,722** ,000 60
العبارة 57	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,814** ,000 60
العبارة 58	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,786** ,000 60
العبارة 59	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,694** ,000 60
العبارة 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,763** ,000 60
العبارة 61	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	,732** ,000 60
المحور العاشر: تقييم الأداء والمساءلة والعدالة	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	1  60

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور العاشر مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,694 و 0,814، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق

العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور العاشر متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 13: معاملات الارتباط بين المحور الحادي عشر و مختلف فقراته (عباراته)

إدارة المخاطر		عبارات المحور(الفقرات)
,741** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 62
,687** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 63
,872** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 64
,885** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 65
,886** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 66
,914** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 67
,844** ,000 60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	العبارة 68
1  60	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد	المحور 11: إدارة المخاطر

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الحادي عشر مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,687 و0,914، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الحادي عشر متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

الجدول 14: معاملات الارتباط بين المحور الثاني عشر و مختلف فقراته (عباراته)

عبارات المحور (الفقرات)	البيقظة الاستراتيجية في المؤسسة
العبارة 69	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,665** ,000 60
العبارة 70	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,740** ,000 60
العبارة 71	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,889** ,000 60
العبارة 72	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,890** ,000 60
العبارة 73	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,851** ,000 60
العبارة 74	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,875** ,000 60
العبارة 75	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,746** ,000 60
العبارة 76	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة العدد ,875** ,000 60
العبارة 77	معامل ارتباط بيرسون قيمة الدلالة ,865** ,000

60	العدد	
1	معامل ارتباط بيرسون	المحور الثاني عشر: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة
	قيمة الدلالة	
60	العدد	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss الاصدار 22

يتضح من الجدول أن قيم ارتباط عبارات المحور الثاني عشر مع متوسط البعد كانت موجبة حيث تراوحت بين 0,665 و0,890، وكانت كلها دالة احصائيا عند المستوى المعنوي 0,01 ما يدل على اتساق العبارات مع البعد وبالتالي فإن جميع فقرات المحور الثاني عشر متسقة داخليا مع المحور ما يثبت أنها تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما و وضعت لقياسه.

### المطلب الثالث: عرض نتائج الاستبيان:

لتحليل أسئلة الدراسة تم استخدام كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري حيث أننا استعملنا الأول لمعرفة متوسط إجابات الأفراد من العبارات و تحديد مدى توفرها و يعتبر من مقاييس النزعة المركزية، أما الانحراف المعياري، فهو من مقاييس التشتت، و يهدف إلى التعرف على مدى انحراف استجابة الأفراد اتجاه كل عبارة، بمعنى مدى تشتت البيانات عن الوسط الحسابي، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 15: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الأول "تكرار اليقظة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	1,293	3,70	تتم مراقبة المحيط – المنافسين بصفة دائمة و منتظمة	1
1	مرتفع	1,169	3,92	تتم مراقبة المحيط – الزبائن بصفة دائمة و منتظمة	2
3	مرتفع	1,132	3,65	تتم مراقبة البيئة التكنولوجية بصفة دائمة و منتظمة	3
5	متوسط	0,901	3,37	تتم مراقبة البيئة السياسية بصفة دائمة و منتظمة	4
4	مرتفع	0,930	3,48	تتم مراقبة البيئة الاقتصادية بصفة دائمة و منتظمة	5
6	منخفض	1,157	2,52	تتم مراقبة البيئة الاجتماعية الثقافية بصفة دائمة ومنتظمة	6
-	مرتفع	0,855	3,438	متوسط محور تكرار اليقظة	تكرار
		89	9		اليقظة

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة الثانية "تتم مراقبة المحيط – الزبائن بصفة دائمة و منتظمة" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 3,92، و انحراف معياري 1,169، و باتجاه مرتفع، تليها العبارة الأولى "تتم مراقبة المحيط – المنافسين بصفة دائمة و منتظمة" و التي احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,70 و الانحراف المعياري 1,293، و باتجاه مرتفع، ثم العبارة الثالثة، فالخامسة، تليها العبارة الرابعة، وأخيرا العبارة السادسة "تتم مراقبة البيئة الاجتماعية الثقافية بصفة دائمة ومنتظمة" والتي جاءت في اخر الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 2,52 و انحراف معياري 1,157 و اتجاه منخفض، و عموما فإن متوسط محور تكرار اليقظة بلغ متوسطه الحسابي 3,4389، أما الانحراف المعياري فبلغ 0,85589، باتجاه مرتفع، ما يدل على أن مستوى تطبيق اليقظة على محيط المؤسسات المستجوبة مرتفع، و بصفة

متكررة و دائمة و منتظمة خصوصا على قطاع الزبائن و المنافسين و القطاع التكنولوجي و الاقتصادي على الترتيب، بينما يحظى القطاع السياسي و الاجتماعي و الثقافي على مراقبة متوسطة و منخفضة على التوالي.

الجدول 16: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني "اهتمامات خلية اليقظة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
ب					
1	مرتفع	1,308	4,02	أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير اهمية كبرى للمنافسين	7
2	مرتفع	1,041	3,97	أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير اهمية كبرى للزبائن	8
3	مرتفع	1,239	3,70	أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير اهمية كبرى للمحيط التكنولوجي	9
5	مرتفع	1,127	3,52	أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير اهمية كبرى للمحيط السياسي	10
4	مرتفع	1,059	3,62	أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير اهمية كبرى للمحيط الاقتصادي	11
6	متوسط	1,145	2,67	أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير اهمية كبرى للمحيط السوسيوثقافي	12
-	مرتفع	0,8506	3,580	متوسط محور اهتمامات خلية اليقظة	اهتمام
		6	6		اليقظة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة السابعة "أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير أهمية كبرى للمنافسين"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,02، و انحراف معياري قدره 1,308، و اتجاه مرتفع، ثم تليها العبارات الثامنة و التاسعة و الحادية عشر، ثم العاشرة على التوالي باتجاه مرتفع، و المرتبة الأخيرة كانت للعبارة الثانية عشر " أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير أهمية كبرى للمحيط السوسيوثقافي"، بمتوسط حسابي بلغ 2,67، و انحراف معياري قدره 1,145 باتجاه محايد، و عموما فإن المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل "اهتمامات خلية اليقظة" فبلغ 3,5806، بانحراف معياري 0,8506، و اتجاه مرتفع، وهذا يدل على أن مستوى اهتمام خلية اليقظة للمؤسسات المستجوبة بمحيطها مرتفع، و تهتم بالدرجة الأولى وكبرى بقطاع المنافسين يليه الزبائن فالقطاع التكنولوجي فالاقتصادي فالسياسي على التوالي، بينما المحيط الاجتماعي و الثقافي فيحظى باهتمام متوسط من طرف المؤسسات المستجوبة.

الجدول 17: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثالث "أهمية تغير المحيط بالنسبة

للمؤسسة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
13	التغير الذي يطرأ على المنافسين يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا	4,5	0,983	مرتفع جدا	1
14	التغير الذي يطرأ على الزبائن يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا	4,48	0,770	مرتفع جدا	2
15	التغير الذي يطرأ على المحيط التكنولوجي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا	4,18	0,725	مرتفع	3
16	التغير الذي يطرأ على المحيط السياسي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا	3,93	0,778	مرتفع	5

4	مرتفع	0,710	3,93	التغير الذي يطرأ على المحيط الاقتصادي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا	17
6	متوسط	1,046	3,08	التغير الذي يطرأ على المحيط الاجتماعي والثقافي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا	18
-	مرتفع	0,4939	4,019	متوسط محور أهمية تغير المحيط	أهمية تغير المحيط
		3	4		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 13 " التغير الذي يطرأ على المنافسين يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا "، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4,5 و انحراف معياري بلغ 0,983، باتجاه مرتفع جدا، تليها العبارة 14 " التغير الذي يطرأ على الزبائن يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا " حيث احتلت المرتبة الثانية بمتوسط حسابي 4,48، وانحراف معياري قدره 0,770، و باتجاه مرتفع جدا، ثم تأتي العبارات 15 ثم 17 ثم 16 على الترتيب باتجاه مرتفع، لتأتي العبارة 18 " التغير الذي يطرأ على المحيط الاجتماعي والثقافي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا " في اخر الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3,08، و انحراف معياري 1,046، و اتجاه متوسط، و عموما فإن المتوسط الحسابي العام للمحور ككل بلغ 4,0194، والانحراف المعياري 0,49393، باتجاه مرتفع، ما يدل على أن مكونات المحيط تؤثر على نشاط المؤسسة، و لكن تتفاوت من قطاع الى اخر، حيث أن قطاعي المنافسين و الزبائن يؤثران بقوة على نشاط المؤسسة على التوالي، يليه المحيط التكنولوجي و الاقتصادي و السياسي حيث يؤثر أي تغيير فيهم على نشاط المؤسسات المستجوبة، أما المحيط الاجتماعي والثقافي فله تأثير متوسط.

الجدول 18: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الرابع "درجة تغير المحيط"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
1	مرتفع	1,207	4,03	التغير في قطاع المنافسين سريع جدا	19
3	مرتفع	1,104	3,63	التغير في قطاع الزبائن سريع جدا	20
2	مرتفع	1,177	3,73	التغير في المحيط التكنولوجي سريع جدا	21
5	متوسط	0,920	3,37	التغير في المحيط السياسي سريع جدا	22
4	مرتفع	0,907	3,58	التغير في المحيط الاقتصادي سريع جدا	23
6	منخفض	1,200	2,47	التغير في المحيط السوسيوثقافي سريع جدا	24
-	مرتفع	0,8133	3,469	متوسط محور درجة تغير المحيط	درجة تغير المحيط
		1	4		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 19 "التغير في قطاع المنافسين سريع جدا" احتلت المرتبة الاولى بمتوسط حسابي قدره 4,03، وانحراف معياري بلغ 1,207، و اتجاه مرتفع، تليها العبارات 21 ثم 20، 23 على التوالي باتجاه مرتفع، ثم العبارة 24 باتجاه متوسط، و أخيرا العبارة 24 "التغير في المحيط السوسيوثقافي سريع جدا" بمتوسط حسابي بلغ 2,47 وانحراف معياري 1,200، باتجاه منخفض، وعموما، فإن المتوسط الحسابي الكلي للمحور بلغ 3,4694، والانحراف المعياري 0,81331 باتجاه مرتفع، ما يدل على أن

درجة تغير المحيط مرتفعة بالعموم، و بتحليل مكونات المحيط كل على حدى، فإنه و حسب المؤسسات المستجوبة فإن قطاع المنافسين يحظى بتغير سريع، يليه المحيط التكنولوجي، فالزبائن، فالمحيط الاقتصادي، بينما المحيط السياسي سرعة تغيره متوسطة، بينما المحيط الاجتماعي والثقافي فقليل التغير يميل إلى الثبات.

الجدول 19: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الخامس "أسلوب اليقظة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	متوسط	1.180	3.28	تعتمد اليقظة بكثرة على المصادر المكتوبة الخارجية (صحف، مجلة متخصصة، خدمات المعلومات، الخ)	25
2	مرتفع جدا	0.933	4.33	تعتمد اليقظة بكثرة على المصادر الداخلية المكتوبة (الدراسات والتقارير التي أجريت داخليا، قاعدة البيانات الداخلية، الخ...)	26
3	مرتفع جدا	0.908	4.30	تعتمد اليقظة بكثرة على جهات اتصال شخصية خارجية (شركاء، مسؤولون، عملاء، زيارات، إلخ).	27
1	مرتفع جدا	0.743	4.42	تعتمد اليقظة بكثرة على الاتصالات الشخصية الداخلية (مرؤوسون، فريق عمل، عضو مجلس إدارة، إلخ...)	28
-	مرتفع	0.6552	4.083	متوسط محور أسلوب اليقظة	
		7	3		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

من خلال الجدول، نلاحظ أن العبارة 28 " تعتمد اليقظة بكثرة على الاتصالات الشخصية الداخلية (مرؤوسون، فريق عمل، عضو مجلس إدارة، إلخ...) تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.42، وانحراف معياري 0.743، و باتجاه مرتفع جدا، تليها العبارة 26 ثم 27 على التوالي باتجاه مرتفع جدا أيضا، بينما تبقى العبارة 25 " تعتمد اليقظة بكثرة على المصادر المكتوبة الخارجية (صحف، مجلة متخصصة، خدمات المعلومات، الخ)" الأخيرة بمتوسط حسابي 3.28 و انحراف معياري 1.180، واتجاه متوسط، وعموما فإن المتوسط الحسابي الخاص بالمحور ككل بلغ 4.0833، بانحراف معياري 0.65527، باتجاه مرتفع، و هذا يدل على أن المؤسسات المستجوبة تستعمل أساليب اليقظة، فتعتمد أساسا على الاتصالات الشخصية الداخلية و الخارجية، و كذا المصادر الداخلية المكتوبة، و بدرجة متوسطة على المصادر الخارجية المكتوبة.

الجدول 20: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور السادس "إمكانية الوصول لمصدر

المعلومة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	الرقم
4	متوسط	1.210	2.83	يتم الوصول إلى المصادر الشخصية الخارجية(زيائن، منافسين، رجال الأعمال و المهنيين، موظفو وممثلو الحكومة) بأقل وقت و جهد	29
3	متوسط	0.996	3.08	يتم الوصول إلى المصادر غير الشخصية الخارجية (الصحف والدوريات، تقارير الحكومة، وسائل الاعلام، المنظمات الصناعية، المؤتمرات) بأقل وقت و جهد	30
2	مرتفع	0.965	3.87	يتم الوصول الى المصادر الشخصية الداخلية(الرؤساء و أعضاء مجلس الإدارة، الاطارات، الموظفين) بأقل وقت و جهد	31
1	مرتفع	0.958	3.88	يتم الوصول إلى المصادر غير الشخصية الداخلية (المذكرات و المناشير، الدراسات و التقارير الداخلية، مكتبة المؤسسة، الرقمنة) بأقل وقت و جهد	32
-	مرتفع	0.8242	3.416	متوسط محور امكانية الوصول لمصدر المعلومة	
		4	7		

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 32 " يتم الوصول إلى المصادر غير الشخصية الداخلية (المذكرات والمناشير، الدراسات و التقارير الداخلية، مكتبة المؤسسة، الرقمنة) بأقل وقت وجهد" تحتل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي قدره 3.88 و انحراف معياري 0.958، و اتجاه مرتفع، تليها العبارتين 31 و 30 على التوالي، أما العبارة 29 "يتم الوصول إلى المصادر الشخصية الخارجية(زبائن، منافسين، رجال الأعمال والمهنيين، موظفو وممثلو الحكومة) بأقل وقت و جهد" فاحتلت المرتبة الرابعة و الأخيرة في هذا المحور بمتوسط حسابي قدره 2.83، وانحراف معياري بلغ 1.210 و اتجاه متوسط، و عموما فإن المتوسط الحسابي للمحور "إمكانية الوصول لمصدر المعلومات" بلغ 3.4167، بينما الانحراف المعياري بلغ 0.82424، و اتجاه مرتفع، ما يدل على أن المؤسسات المستجوبة يتم فيها الوصول إلى مصادر المعلومات الداخلية بأقل وقت و جهد، بينما تأخذ المصادر الخارجية وقتا و جهدا للوصول إليها.

الجدول 21: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور السابع "سهولة الحصول على المعلومة"

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب
33	يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر شخصية خارجية(زبائن، منافسين، رجال الأعمال و المهنيين، موظفو وممثلو الحكومة)	2.48	1.017	منخفض	4
34	يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر غير شخصية خارجية(الصحف و الدوريات، تقارير الحكومة، وسائل الاعلام، المنظمات الصناعية، المؤتمرات)	2.90	1.003	متوسط	3
35	يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر شخصية داخلية(الرؤساء و أعضاء مجلس الإدارة، الاطارات،	3.55	1.048	مرتفع	2

				(الموظفين)	
1	مرتفع	1.047	3.57	يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر غير شخصية داخلية(المذكرات و المناشير، الدراسات والتقارير الداخلية، مكتبة المؤسسة، الرقمنة)	36
-	متوسط	0.7429 0	3.125 0	متوسط محور سهولة الحصول على المعلومة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 36 " يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر غير شخصية داخلية(المذكرات و المناشير، الدراسات والتقارير الداخلية، مكتبة المؤسسة، الرقمنة)" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري قدره 1.047 و اتجاه مرتفع، تليها العبارتين 35 و 34 على الترتيب، بينما تحتل المرتبة الأخيرة العبارة 33 " يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر شخصية خارجية(زيائن، منافسين، رجال الأعمال و المهنيين، موظفو وممثلو الحكومة)" بمتوسط حسابي قدره 2.48 و انحراف معياري بلغ 1.017، و اتجاه منخفض، و عموما فإن المتوسط الحسابي للمحور "سهولة الحصول على المعلومة" بلغ 3.125 بانحراف معياري 0.74290 و اتجاه متوسط، و هذا يدل على أن الحصول على المعلومات للمؤسسات المستجوبة متوسط السهولة عموما، حيث أنه يسهل الحصول على المعلومات الداخلية، بينما المعلومات الخارجية متوسطة السهولة.

الجدول 22: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثامن "الاتصال والافصاح والشفافية"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
10	مرتفع	0.926	3.58	توجد قنوات اتصال فعالة (خط طوارئ مخصص ، مساعدة هاتفية ، إلخ) متاحة للموظفين والشركاء للإبلاغ عن المشكلات	37
9	مرتفع	0.922	3.62	يتم استخدام المعلومات من مصادر خارجية لتقييم أداء المنظمة بشكل أفضل	38
4	مرتفع	0.763	3.83	يقوم مجلس الإدارة واللجان بمراجعة ملاءمة المعلومات التي يتلقاها بانتظام	39
7	مرتفع	1.003	3.67	يقوم مجلس الإدارة بفحص صارم للمعلومات التي سيتم توفيرها لأصحاب المصلحة	40
2	مرتفع	0.787	3.92	مجلس الإدارة راض عن عملية الاتصال في الأزمات في الشركة وقادر على مراقبة فعاليته عن كثب في حالة حدوث أزمة	41
11	مرتفع	1.046	3.58	المجلس راضٍ عن مشاركته الحالية في الاتصال مع أصحاب المصلحة الخارجيين وهل يفهم التطورات التي يحتمل أن تدفعه إلى تغيير مستوى مشاركته	42
6	مرتفع	0.976	3.78	توفر الإدارة معلومات تشغيلية كافية لمجلس الإدارة	43

				حتى يتمكن المجلس من القيام بمسؤولياته الرقابية بشكل صحيح	
8	مرتفع	0.988	3.65	يضمن مجلس الإدارة توفير المعلومات لأصحاب المصلحة مثل الهيئات التنظيمية والوكالات المانحة وشركاء الأعمال	44
1	مرتفع	0.792	3.98	يعقد رئيس مجلس الإدارة والمدير العام اجتماعات منتظمة للتقييم بين اجتماعات مجلس الإدارة	45
3	مرتفع	0.917	3.85	الاجتماعات منظمة و مرتبة بشكل جيد(المدة، ومعدل الحضور ، والوثائق ذات الصلة وفي الوقت المناسب ، وما إلى ذلك)	46
5	مرتفع	1.002	3.75	لجان مجلس الإدارة نشطة وتقدم تقاريرها بانتظام إلى مجلس الإدارة	47
	مرتفع جدا	0.70915	3.7470	متوسط محور الاتصال والافصاح والشفافية	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 45 " يعقد رئيس مجلس الإدارة والمدير العام اجتماعات منتظمة للتقييم بين اجتماعات مجلس الإدارة" تحتل المرتبة الأولى في المحور، بمتوسط حسابي قدره 3.98 و انحراف معياري قدره 0.792 و اتجاه مرتفع، تليها العبارات 41، 46، 39، 47، 43، 40، 44، 38، 37، على التوالي، تحتل المرتبة الأخيرة العبارة 42 " المجلس راضٍ عن مشاركته الحالية في الاتصال مع أصحاب المصلحة الخارجيين وهل يفهم التطورات التي يحتمل أن تدفعه إلى تغيير مستوى مشاركته"

بمتوسط حسابي قدره 3.58 و انحراف معياري بلغ 1.046، و اتجاه مرتفع، و بالنسبة للمحور ككل، فإن متوسطه الحسابي بلغ 3.7470 بانحراف معياري قدره 0.70915، باتجاه مرتفع جدا وهو ما يدل على أن المؤسسات المستجوبة لديها اجماع على توفر الاتصال داخل المؤسسة و تبنيتها لمبدأ الافصاح والشفافية، و قد وافقت على كل العبارات في المحور .

الجدول 23: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور التاسع "تفعيل مجلس الادارة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	مرتفع	0.953	3.80	توجد لجنة حوكمة داخل مؤسستك	48
1	مرتفع	0.770	4.02	لا يوجد لجنة حوكمة لكن تم إدراج مسؤوليات هذه اللجان ضمن صلاحيات المجلس أو (أي هيئة مستقلة أخرى)	49
8	مرتفع	0.766	3.70	يبدو حجم المجلس معقولاً بالنسبة لك في ضوء الأهداف وعبء العمل الحالي؟ (في النطاق المثالي من 9 إلى 13 عضواً، بمتوسط حوالي 10 أعضاء)	50
7	مرتفع	0.810	3.77	تشكيل مجلس الإدارة يستند إلى سياسة تنوع الأعضاء	51
4	مرتفع	0.717	3.83	صمم المجلس عملية صارمة لتعيين أعضائه، بناءً على مجموعة من المهارات	52
5	مرتفع	0.651	3.82	يتأكد الرئيس من أن المناقشات تركز على القضايا	53

				الاستراتيجية وأن اجتماعات مجلس الإدارة لا تخضع للإدارة الجزئية
2	مرتفع	0.689	4.00	54 توصيات لجان مجلس الإدارة تساعد المجلس على أداء دوره
3	مرتفع	0.804	3.88	55 هناك تفويض للسلطة موثق ومفهوم من قبل جميع أصحاب المصلحة
-	مرتفع	0.52556	3.8521	متوسط محور تفعيل مجلس الإدارة

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 49 "لا يوجد لجنة حوكمة لكن تم إدراج مسؤوليات هذه اللجان ضمن صلاحيات المجلس أو (أي هيئة مستقلة أخرى)" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.02 و انحراف معياري قدره 0.770 و اتجاه مرتفع، تليها العبارات 54، 55، 52، 53، 48، 51، على التوالي باتجاه مرتفع، بينما المرتبة الأخيرة كانت للعبارة 50 "يبدو حجم المجلس معقولاً بالنسبة لك في ضوء الأهداف وعبء العمل الحالي؟ (في النطاق المثالي من 9 إلى 13 عضوًا، بمتوسط حوالي 10 أعضاء) بمتوسط حسابي قدره 3.70، و انحراف معياري بلغ 0.766، و اتجاه مرتفع، و المحور "مجلس الإدارة"، بلغ وسطه الحسابي 3.8521، و انحرافه المعياري 0.52556، باتجاه مرتفع، ما يدل على أن المؤسسات المستجوبة أجمعت على أن تفعيل مجلس الإدارة مرتفع، ووافقت على كل العبارات في المحور.

الجدول 24: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور العاشر " تقييم الأداء و المساءلة والعدالة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
4	مرتفع	0.567	3.98	يتم تقييم أداء المجلس و اللجان و أعضائها سنويًا على الأقل كالموظفين.	56
6	مرتفع	0.745	3.77	تم شرح منطق وعملية التقييم لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين، وكانوا قادرين على إبداء وجهة نظرهم قبل متابعة التقييم.	57
5	مرتفع	0.717	3.83	تم الاتفاق سلفا على كيفية إدارة البيانات لتوفير ضمان لسرية المعلومات التي تم جمعها	58
1	مرتفع	0.594	4.05	يؤدي تقييم المجلس ولجانه إلى خطة عمل واقعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً لأولوياتهم	59
3	مرتفع	0.537	3.98	تتم معاملة المساهمين بعدالة و مساواة و دون تمييز	60
2	مرتفع	0.713	4.00	يتم إبلاغ الأعضاء و الموظفين بنتائج تقييمهم بهدف الوصول إلى إجراءات التطوير المهني	61
-	مرتفع	0.48721	3.9361	متوسط محور تقييم الأداء و المساءلة والعدالة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 59 " يؤدي تقييم المجلس ولجانه إلى خطة عمل واقعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفقاً لأولوياتهم" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.05، و انحراف معياري قدره 0.594 و اتجاه مرتفع، تليها العبارات 61، 60، 56، 58، على التوالي باتجاه مرتفع، بينما تحتل المرتبة الأخيرة العبارة 57 "تم شرح منطوق وعملية التقييم لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين ، وكانوا قادرين على إبداء وجهة نظرهم قبل متابعة التقييم" بمتوسط حسابي قدره 3.77 و انحراف معياري قدره 0.745 و اتجاه مرتفع، و عموماً، فإن المحور "تقييم الأداء و المساءلة و العدالة" بلغ متوسطه الحسابي 3.9361 وانحرافه المعياري 0.48721، و اتجاه مرتفع، ما يدل على أن المؤسسات المستجوبة أجمعت على تطبيقها لتقييم الأداء و تبنيها للمساءلة و العدالة، ووافقت على كل العبارات في المحور.

الجدول 25: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الحادي عشر "إدارة المخاطر"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
2	مرتفع	0.964	3.95	لدى المنظمة سياسة لإدارة المخاطر وهل تحظى بقبول من جميع المديرين والموظفين	62
1	مرتفع	0.759	4.00	حددت المنظمة وقيمت المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تهدد سمعتها ونزاهتها وبرامجها واستدامتها، فضلاً عن آليات التخفيف الرئيسية	63
4	مرتفع	0.865	3.88	لدى المنظمة خطة لإدارة استمرارية الكوارث	64
5	مرتفع	0.914	3.75	وافق مجلس الإدارة مع الإدارة على مدى تقبل المخاطر (مستوى المخاطرة الذي تكون المنظمة مستعدة لتحمله)	65

7	مرتفع	0.976	3.72	تم إبلاغ مجلس الإدارة في الوقت المناسب عند حدوث مخاطر حرجة وهل يضمن أن الإدارة تديرها بشكل مناسب	66
3	مرتفع	0.969	3.90	تضمن المؤسسة حماية حقوق أصحاب المصالح من المخاطر	67
6	مرتفع	1.039	3.73	تأكد المجلس من أن الإدارة قد اتخذت التدابير اللازمة للتخفيف من الأضرار لأصحاب المصالح وتعويضهم	68
-	مرتفع	0.77530	3.8476	متوسط محور ادارة المخاطر	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 63 " حددت المنظمة وقيمت المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تهدد سمعتها ونزاهتها وبرامجها واستدامتها، فضلاً عن آليات التخفيف الرئيسية"، احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 4.00، و انحراف معياري بلغ 0.759، تليها العبارات 62، 67، 64، 65، 68، على الترتيب، أما العبارة 66 " تم إبلاغ مجلس الإدارة في الوقت المناسب عند حدوث مخاطر حرجة وهل يضمن أن الإدارة تديرها بشكل مناسب" فاحتلت المرتبة الأخيرة، بمتوسط حسابي قدره 3.72 و انحراف معياري بلغ 0.976، و اتجاه مرتفع، و المحور ككل "إدارة المخاطر" فبلغ وسطه الحسابي 3.8476، و انحرافه المعياري 0.77530، باتجاه مرتفع، ما يدل على إجماع المؤسسات المستجوبة على تبني سياسة إدارة المخاطر و قد وافقت على كل العبارات في المحور.

الجدول 26: نتائج تحليل اجابات افراد العينة على عبارات المحور الثاني عشر "اليقظة الاستراتيجية في

المؤسسة"

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	الرقم
6	مرتفع	0.902	4.00	يكرس المجلس الوقت والاهتمام الكافيين للمستجدات الحديثة وتوقع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع الذي يخدمه	69
8	مرتفع	0.739	3.88	تبقى المؤسسة متيقظة لما يحصل في محيطها (اليقظة الاستراتيجية)	70
1	مرتفع	0.696	4.08	لدى منظمتك خطة استراتيجية تتضمن أهداف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية	71
7	مرتفع	0.701	3.98	تغطي الخطة الاستراتيجية فترة تتلاءم مع المهمة والبيئة التي تعمل فيها	72
2	مرتفع	0.736	4.03	تم تحديد مهمة المنظمة وقيمتها وبيان رؤيتها وتحديدها وإعادة تقييمها بشكل دوري	73
5	مرتفع	0.689	4.00	كان هناك تحليل لنقاط القوة / الضعف والفرص / التهديدات	74
9	مرتفع	0.856	3.75	تمت استشارة جميع أصحاب المصلحة في المنظمة ، لا سيما من خلال الدراسات الاستقصائية والمقابلات ،	75

				وأثناء ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي	
3	مرتفع	0.624	4.02	يتم تقييم المعلومات وتحليلها و توفيرها لمن يحتاجها في الوقت المناسب	76
4	مرتفع	0.624	4.02	تساعد معلومات اليقظة مجلس الادارة في تفعيل مبادئ الحوكمة	77
-	مرتفع	0.59374	3.9741	متوسط محور اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج spss22

نلاحظ من الجدول أن العبارة 71 " لدى منظمك خطة إستراتيجية تتضمن أهداف الشركة وتوجهاتها الإستراتيجية" احتلت المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره 4.08، و انحراف معياري بلغ 0.696، و اتجاه مرتفع، تليها العبارات 73، 76، 77، 74، 69، 72، 70، على الترتيب، و تبقى في المرتبة الأخير العبارة 75 " تمت استشارة جميع أصحاب المصلحة في المنظمة ، لا سيما من خلال الدراسات الاستقصائية والمقابلات ، وأثناء ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي"، بمتوسط حسابي قدره 3.75، وانحراف معياري بلغ 0.856 و اتجاه مرتفع، و عموما فإن محور " اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات بلغ متوسطه الحسابي 3.9741، و انحرافه المعياري 0.59374، باتجاه مرتفع، ما يدل على إجماع المؤسسات المستجوبة على تطبيق اليقظة الاستراتيجية و مختلف أبعادها و وافقت على كل العبارات في المحور .

## المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

إن اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من بين الشروط الأساسية لنتمكن من القيام بالتحليل الاحصائي و اختبار الفرضيات، و ذلك لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون التوزيع طبيعياً للبيانات، و عليه فإنه اعتماداً على مبرهنة النهاية المركزية فإن التوزيع يؤول إلى التوزيع الطبيعي لأن حجم العينة أكبر من 30 مفردة (60 مفردة في العمل).

تم اختبار الفرضية الرئيسية: "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات"، من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression)، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول 27: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر اليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات

اليقظة الاستراتيجية					حوكمة الشركات
معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل الانحدار	قيمة F	مستوى المعنوية sig	
0.631	0.398	0.549	38.299	0.000	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS22

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0,631 و هذا يدل على وجود علاقة طردية جيدة بين اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، أي أنه إذا ارتفعت جودة اليقظة فإن الحوكمة ستتحسن جودتها، و العكس صحيح، كما بلغ معامل التحديد 0,398، و هذا يدل على أن 39,8% من التغيرات التي تطرأ على حوكمة الشركات سببها اليقظة الاستراتيجية،

أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم تدرج في نموذج دراستنا، كما سجلت قيمة  $F = 38,299$  بمستوى معنوية  $0,000$  وهو أقل من  $0,05$ ، و بذلك فإن معادلة الانحدار تكون:

$$Y=0.549X+1.64$$

- من خلال ما سبق، تؤكد النتائج على رفض الفرضية الصفرية "لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية

لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات."

- و قبول الفرضية البديلة "يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة

الشركات."

أي يوجد أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات، عند مستوى معنوية أقل أو يساوي  $0,05$ .

### المبحث الثالث: نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى الجانب النظري و اسقاطه على الواقع، من خلال المقابلة و طرح استبيان نحاول به الاجابة عن اشكالية العمل، و بعد تحليل إجابات العينة المدروسة، و اختبار الفرضيات، توصلنا إلى

النتائج التالية:

- إن التغيير السريع في محيط المؤسسات فرض عليها تفعيل اليقظة.
- يؤثر تغير مكونات المحيط على نشاط المؤسسات، لكن يتفاوت تأثير كل منها.
- مستوى اهتمام خلية اليقظة للمؤسسات المستجوبة بمحيطها مرتفع، و تختلف أولويتها في التركيز على قطاع معين من المحيط باختلاف نوع نشاطها، و درجة تأثير مكونات المحيط عليها.

- إن المؤسسات المستجوبة تستعمل أساليب اليقظة، و تعتمد على مختلف المصادر لتحصيل المعلومات المستهدفة، سواء كانت مصادر داخلية أو خارجية، لكن تختلف هذه المصادر في إمكانية الوصول إليها، فمنها من يحتاج إلى جهد ووقت، ومنها ما هي سهلة الحصول عليها، ويبقى عمل خلية اليقظة في تذليل الصعوبات للوصول إلى المعلومات الاستراتيجية ثم توفيرها لمن يحتاجها داخل المؤسسة بسرعة وسلاسة ضمن عملية الاتصال تحت إشراف الخلية.
- يتم تطبيق الحوكمة داخل المؤسسات المستجوبة لكن لا يوجد لجنة حوكمة بل تسند مسؤولياتها إلى مجلس الإدارة.
- للمؤسسات المستجوبة اجماع على توفر الاتصال داخل المؤسسة و تبنيها لمبدأ الافصاح والشفافية، حيث يتم استشارة أصحاب المصلحة، و إعلامهم بكل المستجدات و القرارات.
- يقوم مجلس الادارة بمراجعة ملائمة المعلومات التي يتلقاها بانتظام و توفيرها لأصحاب المصلحة.
- يتم توفير المعلومات التشغيلية الكافية لمجلس الادارة لتمكينه من القيام بمسؤولياته الرقابية.
- يعقد مجلس الادارة و المدير العام اجتماعات منتظمة لتقييم عملهم.
- يتم تبني سياسة إدارة المخاطر و إعداد خطط لمواجهةها اعتمادا على معلومات اليقظة.
- يتم ضمان حقوق أصحاب المصلحة ضمن سياسة إدارة المخاطر.
- من خلال حساب الأثر عن طريق الانحدار، تم التوصل إلى وجود علاقة طردية جيدة بين اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، أي أنه إذا ارتفعت جودة اليقظة فإن الحوكمة ستتحسن جودتها، و العكس صحيح، و بالتالي فإن اليقظة الاستراتيجية لها دور في تحسين فعالية حوكمة الشركات.

- من خلال هذا العمل تبين لنا أن الأغلبية العظمى من المؤسسات في الجزائر لا تفعل التكنولوجيا في التواصل مع من يريد التواصل بها سواء زبائن أو طلبة، حيث تتيح أرقاما و بريد الالكتروني وصفحات على وسائل التواصل إلا أننا لمسنا استجابة ضئيلة جدا الكترونيا، لذا اعتمدنا على الطريقة التقليدية في الاستبيان و هو الذهاب إلى المؤسسات شخصا.

### خاتمة الفصل:

لقد تم من خلال هذا الفصل التطبيق العملي للدراسات الأكاديمية المنجزة في الفصول النظرية، حيث تم وصف منهج الدراسة المعتمد في الاطار التطبيقي و عينتها، و الأدوات المستعملة فيه، و كيفية إعداد أداة البحث، و اختبار صدقها و ثباتها، كما تم تحليل نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات، بغرض تأكيدها أو نفيها، ووصلنا في الأخير إلى نفي الفرضية الصفرية و تأكيد الفرضية التي مفادها بوجود أثر ذو دلالة احصائية لليقظة الاستراتيجية على حوكمة الشركات." و بالتالي تم الاجابة عن إشكالية بحثنا. توصلنا أيضا خلال العمل إلى أن المؤسسات في الجزائر لا تزال تحتفظ ببعض السلوكات التقليدية، رغم دخولها في عالم التكنولوجيا في طرق الانتاج والادارة، إلا أنها لم تفعل التواصل الالكتروني بشكل كاف عبر البريد الالكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي على المواقع الخاصة بها، ما يجعل على الطلبة صعوبة في أخذ المعلومات من جهة، و حاجزا لقبول انتقادات الزبائن و التي قد توفر للمؤسسة مصدرا جديدا للمعلومات. إن اعتماد المؤسسات الجزائرية لليقظة الاستراتيجية لم يعد اختياراً و إنما أصبح لزاما عليها لضمان بقائها و استمرارها في السوق، و قد وجدنا أن أغلب المؤسسات لا يوجد بها لجنة خاصة بالحوكمة، رغم أنها تطبق مبادئها من خلال تبني مجلس الادارة لمهام الحوكمة، و ما رأيناه في العمل النظري، لمسناه حقيقة في الواقع الجزائري، حيث أن اليقظة الاستراتيجية ومعلوماتها تساعد مجلس الادارة على القيام بمهامه و تفعيل مبادئ الحوكمة بكل كفاءة.

# الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة:

درسنا من خلال هذه الأطروحة موضوع اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات، و التي استهدفنا فيها المؤسسات في الجزائر.

إن دراستنا تسمح بتحديد وجود علاقة بين اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، بل و ايجاد أثر الأولى على هذه الأخيرة، من خلال بحث نظري لما سبق عملنا من دراسات، و دراسة عملية تعرفنا فيها على واقع تطبيق اليقظة و الحوكمة على مستوى المؤسسات الناشطة في الجزائر إضافة لما سبق.

من خلال الدراسة، حاولنا تمكين المتصفح لها من فهم موضوع العمل، و هذا من خلال التعرّيج على مختلف المواضيع التي لها صلة بقطبي العمل الأساسيين: اليقظة و الحوكمة، فتعرفنا على محيط المؤسسة و تغييره السريع و تأثيره على نشاطها بمختلف مكوناته، و سلطنا الضوء على نظام الاتصال، و انتقال المعلومات، والذي تبين أن المؤسسات المستجوبة لها اتصال جيد مع محيطها و تعي فعلا أهمية ذلك، و تسعى إلى تحسين اتصالها باستمرار للوصول إلى أهدافها و تقادي المخاطر، و تفعيل الادارة الاستراتيجية و محاولة إدارة التغيير لضمان الاستقرار و الاستمرارية في السوق.

و كغيرها من المؤسسات حول العالم، فإن المؤسسات في الجزائر تسعى إلى مواكبة المستجدات الادارية والتسييرية، إضافة إلى التكنولوجية و التقنية، وهو ما وجدناه في عينة العمل، لما فيهم من اجتهاد لتبني اليقظة الاستراتيجية كأداة، و حوكمة الشركات كنظام إدارة، على الرغم من عدم وجود خلية أو لجنة مخصصة لهذه المهام، إلا أن مجالس الادارة تقوم مقامهما.

من النتائج التي توصلنا إليها أيضا، أن هناك استعمال لأساليب اليقظة من طرف المؤسسات المستجوبة،

تختلف مصادر المعلومات، و تسعى خلية اليقظة إلى تسهيل الحصول عليها و تحويلها من معلومات جافة

عادية إلى معلومات استراتيجية تكسب المؤسسة ميزة تنافسية و مجال للتصرف اتجاه ما يتوقع حدوثه،

وتعمل الخلية على توفير المعلومات للجهة المناسبة التي تحتاجها في الوقت المناسب بسرعة وسلاسة ضمن

عملية الاتصال تحت إشراف الخلية، ما يمكن مجلس الإدارة من القيام بمهامه في إطار حوكمة الشركات، من توفير المعلومات اللازمة لأصحاب المصلحة لتفعيل الإفصاح و الشفافية، و القيام بمسؤولياته الرقابية، وتمكن خلية اليقظة كذلك من تبني سياسة إدارة المخاطر و إعداد خطط لمواجهةها اعتمادا على المعلومات التي تقدمها.

و في دراستنا هذه المعنونة بـ "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات" و سعيا منا للإجابة عن الإشكالية "ما أثر تطبيق اليقظة الاستراتيجية في تحسين فعالية حوكمة الشركات؟" احصائيا، قمنا بتحليل نتائج الاستبيان، اخترنا الانحدار الخطي و الذي يمكننا من معرفة العلاقة بين المتغيرين قيد الدراسة و معرفة الأثر بينهما، فتم التوصل إلى وجود علاقة طردية جيدة بين اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، أي أنه إذا ارتفعت جودة اليقظة فإن الحوكمة ستتحسن جودتها، و العكس صحيح، و بالتالي فإن اليقظة الاستراتيجية لها دور في تحسين فعالية حوكمة الشركات.

و في نهاية العمل يمكن إضافة بعض الاقتراحات الموجهة للمؤسسات في الجزائر:

- تخصيص خلية خاصة باليقظة الاستراتيجية على مستوى المؤسسات و إسنادها مهام استهداف و جمع و تحليل المعلومات، و تخزينها ثم توفيرها لمن يحتاجها.
- تخصيص لجان خاصة بحوكمة الشركات على مستوى المؤسسة و إسنادها مهام الحوكمة تحت إشراف مجلس الإدارة.

- إن تخصيص اللجان و الخلايا يمكن المؤسسات من اختصار الوقت و توجيه الجهود إلى أهداف معينة و تخفيف العبء على مجلس الادارة الذي يبقى له سلطة الاشراف.
- تفعيل الاتصال بالعامه من الناس، خصوصا الاتصال الالكتروني، من خلال تفقد علبة البريد الالكتروني، و مختلف المواقع و وسائل التواصل، لأنه يعتبر منفذا فعالا للمعلومات و التي قد تخلق للزبائن شعورا بالولاء للمؤسسة التي تستمع إلى ملاحظاتهم و تعمل على توفير ما يطلبون، و بالتالي إرساء قاعدة ثابتة للمؤسسة في السوق.
- تخصيص لجان يعنى بمساعدة الطلبة في توفير المعلومات لإنجاز دراساتهم.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

- ابراهيم امام، "الاعلام و الاتصال بال جماهير"، مكتبة الأنجلو مصرية- القاهرة، 1981.
- أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، "الادارة الحديثة"، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- أحمد الخطيب، خالد زيغان، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2009.
- أحمد النواعرة، "الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق"، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الاولى، 2010.
- أوصيف لخضر، "طبيعة العلاقات بين جودة التدقيق الداخلي و حوكمة الشركات، إدارة المخاطر والرقابة الداخلية في ظل معيار 2100"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، العدد 17\17، 2017، جامعة المسيلة.
- إياد عبد الفتاح النصور، "استراتيجيات التسويق"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 55
- باديس سيليا، "دور عمليات إدارة المعرفة في تحقيق اليقظة الاستراتيجية"، مذكرة ماستر، جامعة أم البواقي، 2019-2020.
- بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، "حوكمة الشركات و دورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 2، 2011.
- براق محمد، بن زواي محمد الشريف، "الأداء الاجتماعي للشركة كإشارة لحوكمتها الجيدة"، مجلة حوليات جامعة الجزائر، العدد 22\07\2012.
- بلعجوز حسين و آخرون، "واقع اليقظة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، الملتقى الدولي الثاني حول التحول الرقمي للمؤسسات و النماذج التنبؤية على المعطيات الكبيرة، جامعة المسيلة، 2017
- بلمقدم مصطفى، محمد جودت فارس، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية، العدد 2009\02.
- بوهدة محمد، زرقاطة مريم، شنافة جهرة، "حوكمة الشركات في ظل النظريات التعاقدية و سبل ارسائها في بيئة الأعمال الجزائرية"، مجلة أبعاد اقتصادية، المجلد 10، العدد 2، 2020.

- جيهان رشتي، "الأسس العملية لنظريات الاعلام"، دار الفكر العربي، القاهرة، 1978.
- حسن علي الزعبي، "نظم المعلومات الاستراتيجية"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2005، الأردن .
- حسن محمد مختار، "إدارة التغيير التنظيمي"، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، الطبعة الثالثة، 2014، مصر .
- خبابة علاء الدين، "أثر الثقافة التنظيمية على صياغة و تنفيذ استراتيجية المؤسسة"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف، 2017، 2018.
- خلفه ساهل زينب، "حوكمة الشركات الممولة برأسمال المخاطر"، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد6، العدد1 جوان 2018، جامعة سكيكدة، الجزائر .
- خضر مصباح الطيبي، "إدارة تكنولوجيا المعلومات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2012، الأردن .
- رتيبة حديد، نوفل حديد، مداخلة بعنوان "اليقظة التنافسية وسيلة تسييرية حديثة لتنافسية المؤسسة"، المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و الحكومات، مارس2005، جامعة ورقلة.
- زيد منير عبوي، "إدارة التغيير والتطوير"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، الأردن .
- سماتي حاتم، " واقع مقاومة التغيير التنظيم في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD" أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2017-2018.
- سليم العايب، " استراتيجيات إدارة التغيير و التقليل من حدة مقاومته"، حوليات جامعة الجزائر 1، العدد29، الجزء الثاني.
- سناء عبد الرحيم، "هيكل حوكمة الشركات"، كلية الادارة و الاقتصاد، جامعة بغداد،  
[https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-](https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2019/11/)  
[content/uploads/sites/9/2019/11/](https://coadec.uobaghdad.edu.iq/wp-content/uploads/sites/9/2019/11/)  
الاطلاع عليه يوم: 2021-05-13
- صالح سمير، "واقع حوكمة الشركات في الجزائر"، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، 2017-2018.
- عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد و تسيير المؤسسة"، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2013، الجزائر .

- عدنان بن حيدر بن درويش، "حوكمة الشركات و دور مجلس الادارة"، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص13، <https://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2011/07/%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B1%D9%83%D8%A7%D8%AA1.pdf>، تم الاطلاع عليه يوم: 2020\03\15.
- علي فلاح الزعبي، "الاتصالات التسويقية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الاولى، 2010، الاردن.
- عماد الصباغ، "نظم المعلومات ماهيتها و مكوناتها"، دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن.
- غضبان حسام الدين، "مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، اطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2013-2014 .
- غول فرحات، "الوجيز في اقتصاد المؤسسة"، دار الخلدونية للنشر و التوزيع، الجزائر 2008.
- فداوي أمينة، "دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عنابة، 2013-2014.
- فريد كورتل، آمال كحيلية، " إدارة التغيير في عالم متغير " ، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى 2015.
- قريشي محمد، " التغيير التكنولوجي مدخل لتحسين الأداء المؤسسي"، دار زمزم ناشرون و موزعون، الأردن، الطبعة الأولى، 2020 .
- قوجيل نور العابدين، رسالة ماجستير " دور اليقظة الإستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها"، جامعة عنابة، 2011-2012.
- كمال روييح، "دراسة مدى وعي مسؤولي الشركات الكويتية نحو استخدام المعلومات الإستراتيجية"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد2، كلية العلوم الإدارية، جامعة الكويت، 2004.
- لمجد بوزيدي، "إدارة المخاطر في المؤسسات الصغيرة"، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009 .
- ليلي غضبان، "مبادئ حوكمة الشركات دراسة حالة الجزائر"، مجلة الدراسات القانونية و الاقتصادية، المجلد 5 العدد2، 2022.

- محاضرات خاصة بمقياس الحوكمة، "نماذج دولية لحوكمة الشركات"، كلية العوم الاقتصادية، جامعة سعيدة، 2022-2023
- محلب فايزة، "دور الأطراف ذات المصلحة في صياغة استراتيجية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة سطيف 1، 2016، 2015.
- محمد البشير بن عمر، " دور حوكمة الشركات في ترشيد القرارات المالية لتحسين الأداء المالي للمؤسسة"، جامعة ورقلة، أطروحة دكتوراه، 2016-2017
- محمد الشريف بن زواي، حوكمة الشركات و الهندسة المالية، دار الفكر الجامعي - الاسكندرية، مصر، 2016، الطبعة الأولى.
- محمد الطائي، هدى عبد الرحيم حسين العلي، "اقتصاديات المعلومات، القوى الداعمة في تحسين التفوق التنافسي للمؤسسات"، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، الطبعة الأولى، 2007، الأردن.
- محمد بن يوسف النمران العطييات، "إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، الأردن
- محمد عبد العليم محمد صابر، "نظم المعلومات الإدارية"، دار الفكر الجامعي، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2007.
- محمد معوض، عبد السلام امام، "التسويق و الاتصال"، دار الكتاب الحديث، الطبعة الاولى، القاهرة، 2012.
- محمود سليمان العميان، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، قسم ادارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الطبعة الخامسة، 2010
- مرابط سليمان، "الذكاء الاقتصادي والقيمة التنافسية للمعلومة" رسالة دكتوراه، جامعة تلمسان، 2014/2015.
- مزهر شعبان العاني، "نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)"، عمان، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2009.
- مسلم محمد، "تنمية الموارد البشرية دعائم و أدوات"، الطبعة الأولى، دار طليطلة للنشر، الجزائر، 2010.

- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية. "حوكمة الشركات في منطقة الشرق الأوسط و شمال افريقيا: بناء إطار للقدرة التنافسية و النمو"، 2019، ص 5، <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/f8f22be1-ar>، تم الاطلاع عليه يوم: 2020\04\07
- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية، "مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات"، بتصرف <https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/35032070.pdf>
- مناور حداد، "دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية"، مجلة العلوم الانسانية، العدد37، جوان2012، جامعة قسنطينة.
- منير طبي، "تكنولوجيا الاعلام و الاتصال الحديثة داخل المؤسسة، دوافع الاستخدام و فعالية الوظيفة"، مجلة إضاءات1(1)، 2018، الجامعة القاسمية-الشارقة.
- مهدي شرقي، لويزة بهاز، "نظرية أصحاب المصالح و الحوكمة وفق النموذج المساهمي"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية و المالية، المجلد 4، العدد1، 2018.
- ناصر جرادات، أحمد المعاني، أحمد عريقات، "إدارة التغيير و التطوير"، إثراء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى 2013.
- ناصر دادي عدون، "اقتصاد المؤسسة"، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع، الجزائر، 2005.
- نبيل محمد مرسي خليل، "نظريات الحوكمة"، ص2، [https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/149920/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA\\_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf](https://shms-prod.s3.amazonaws.com/media/editor/149920/%D9%86%D8%B8%D8%B1%D9%8A%D8%A7%D8%AA_%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%88%D9%83%D9%85%D8%A9.pdf)
- يوسف مسعداوي، "أساسيات في إدارة المؤسسات"، دار هومه للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر 2013.
- CIPE, WCF، "مبادئ الحوكمة لجمعيات الأعمال و الغرف التجارية"، مركز المشروعات الدولية الخاصة، الاتحاد العالمي للغرف التجارية، واشنطن، 2011، ص 3، <http://library.mas.ps/records/attachmentdetails/1827>، تم الاطلاع عليه يوم: 2020\03\15

قائمة المراجع باللغات الأجنبية:

- Abdelwaheb Omri, « systèmes de gouvernance et performance des entreprises tunisiennes », Revue française de gestion, 2003/1, n142, éd Lavoisier .
- Afanvi KA. « Analyse SWOT pour les gestionnaires des organisations et systèmes de santé ». Aného: Direction du District Sanitaire des Lacs, 2012, [https://www.researchgate.net/profile/Kossivi-Afanvi/publication/284284123\\_Analyse\\_SWOT\\_pour\\_les\\_gestionnaires\\_des\\_organisations\\_et\\_systemes\\_de\\_sante/links/5650b9df08aefe619b154b6a/Analyse-SWOT-pour-les-gestionnaires-des-organisations-et-systemes-de-sante.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Kossivi-Afanvi/publication/284284123_Analyse_SWOT_pour_les_gestionnaires_des_organisations_et_systemes_de_sante/links/5650b9df08aefe619b154b6a/Analyse-SWOT-pour-les-gestionnaires-des-organisations-et-systemes-de-sante.pdf)
- Alsaeci, « 10 ÉTAPES DE LA FORMULATION D'UNE STRATÉGIE », 30/03/2022, <https://www.alsaeci.com/10-etapes-de-la-formulation-dune-strategie/>
- Amor, M.T.B. & Chichti, F. « La veille stratégique entre l'efficacité décisionnelle et l'optimisation de la gouvernance : Etude restreinte dans les organismes publics tunisiens », Journal of Intelligence Studies in Business, 11 (1), 2021
- AYACHI HAYTHEM, « Modèle basé sur l'adoption de la veille commerciale », article janvier 2010, research gate. [https://www.researchgate.net/profile/Haythem-Ayachi/publication/308749823\\_Modele\\_base\\_sur\\_ladoption\\_de\\_la\\_veille\\_c](https://www.researchgate.net/profile/Haythem-Ayachi/publication/308749823_Modele_base_sur_ladoption_de_la_veille_c)

[ommerciale/links/57ee530408ae886b8973e610/Modele-base-sur-l-adoption-de-la-veille-commerciale.pdf](https://www.researchgate.net/publication/320866110_LES_FACTEURS_INFLUENCANT_L_UTILISATION_DE_LA_VEILLE_STRATEGIQUE_PAR_LES_HAUTS_MANAGERS_CHOIX_DES_ECHELLES_DE_MESURE_FACTORS_INFLUENCING_THE_USE_OF_STRATEGIC_WATCH_BY_HIGH_MANAGERS_CHOICE_OF_MEASUREMENT)

- BASEL COMMITTEE, «principles for enhancing corporate Governance» , Switzerland, 2010, <https://www.bis.org/publ/bcbs176.pdf>
- BEKADDOUR Hassen, « VEILLE STRATÉGIQUE & INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE CAS DES ENTREPRISES ALGERIENNES », Mémoire de Magister en science de gestion, 2013–2014, univ tlemcen.
- Bellon Bertrand, « Quelques fondements de l'intelligence économique », Revue d'économie industrielle, vol. 98, 1er trimestre 2002. p 56
- Benjamin C, Weinstein O, « Les nouvelles théories de l'entreprise », librairie générale française, Paris 1995.
- Bressey Gilles, Konkuy Christian, « économie de l'entreprise », 7e éd 2004, paris Dalloz.
- Chafik Khalid, Amine Hamdoune, « LES FACTEURS INFLUENCANT L'UTILISATION DE LA VEILLE STRATEGIQUE PAR LES HAUTS MANAGERS : CHOIX DES ECHELLES DE MESURE », Octobre 2017, REMFO: Moroccan Journal of Management Studies and Organizational Finance,  
[https://www.researchgate.net/publication/320866110\\_LES\\_FACTEURS\\_INFLUENCANT\\_L\\_UTILISATION\\_DE\\_LA\\_VEILLE\\_STRATEGIQUE\\_PAR\\_LES\\_HAUTS\\_MANAGERS\\_CHOIX\\_DES\\_ECHELLES\\_DE\\_MESURE\\_FACTORS\\_INFLUENCING\\_THE\\_USE\\_OF\\_STRATEGIC\\_WATCH\\_BY\\_HIGH\\_MANAGERS\\_CHOICE\\_OF\\_MEASUREMENT](https://www.researchgate.net/publication/320866110_LES_FACTEURS_INFLUENCANT_L_UTILISATION_DE_LA_VEILLE_STRATEGIQUE_PAR_LES_HAUTS_MANAGERS_CHOIX_DES_ECHELLES_DE_MESURE_FACTORS_INFLUENCING_THE_USE_OF_STRATEGIC_WATCH_BY_HIGH_MANAGERS_CHOICE_OF_MEASUREMENT)
- Claire Willmington et al, «The contribution of benchmarking to quality improvement in healthcare». A systematic literature review, BMC Health Services, (2022), <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07467-8>

- Clerk, Philippe, « Economic Intelligence », World Information Report 1998 UNESCO, Université de Paris–II France
- Dias, J. C. Q., Azevedo, S. G., Ferreira, J., & Palma, S. F. (2009). «A comparative benchmarking analysis of main Iberian container terminals» : a DEA approach. International Journal of Shipping and Transport Logistics, 1(3), 260.  
<https://www.inderscienceonline.com/doi/pdf/10.1504/IJSTL.2009.027534>
- Djibril DIAKHATE, « VEILLE STRATEGIQUE, CHAPITRE III : LA METHODOLOGIE DE VEILLE » 2010, p20, [https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)
- Djibril DIAKHATE, « LA VEILLE STRATEGIQUE », 2010–2011 , [https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille\\_maj.pdf](https://foad-mooc.auf.org/IMG/pdf/Veille_maj.pdf)
- Evelyn Irorobire, “CRITICS OF OPEN SYSTEM THEORY”, Innovative Journal of Marketing Management, Volume 10, Number 3, 2022
- Ferouani belkacem, « la communication interne en Algérie », mémoire de magister, université de tlemcen,2003–2004.
- Gérard Tchouassi, « Les besoins en informations dans les entreprises », Revue congolaise de gestion, N° 24, Juillet – Décembre 201763
- Hervé Rostaing. « Veille Technologique et Bibliométrie : concepts, outils, applications ». Sciences de l’information et de la communication. Université Paul Cézanne d’Aix–Marseille, 1993.  
[https://theses.hal.science/tel-01550050v1/preview/HerveRostaing\\_These.pdf#page=2](https://theses.hal.science/tel-01550050v1/preview/HerveRostaing_These.pdf#page=2)
- Humbert LESCA, « VEILLE STRATEGIQUE Concepts et démarche de mise en place dans l’entreprise », Ecole Supérieure des Affaires, Université de Grenoble 2, 1997, p13–14, <http://www.veille-strategique.org/docs/plaquette-20418.pdf>

- Humbert Lesca et al, « Un Dispositif de veille Stratégique pour l'amélioration de la formation universitaire en entrepreneuriat », Colloque AIRPME : 23-24 octobre 2003. L'entrepreneur en action : contextes et pratique, <http://www.veille-strategique.org/docs/AIREPME-2003-Lesca-Boulifa-MAROC.pdf>
- Jacques Gris , « Cadre de référence pour évaluer la gouvernance des sociétés », 2017, <https://jacquesgrisegouvernance.com/2017/08/25/cadre-de-referance-pour-evaluer-la-gouvernance-des-societes-questionnaire-de-100-items/amp/>
- Jacqueline D, Gilbert L, «  thique et gouvernance d'entreprise », management et avenir, 2/2010, N32, ed Management Prospective Editions, <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2010-2-page-36.htm&wt.src=pdf>.
- JAKOBIAK F, « pratique de la veille technologique », EDITIONS D'organisation, 1990, paris.
- Jean-François Takvorian, « Les outils d'analyse stratégique de l'environnement », 2007, <https://www.infoqualite.fr/accordance-28/>
- Jean Pierre Detrie, « Strategor » ,4 ed, Dunod, paris, 2005.
- Jonathan L. Calof et William Skinner, « La veille concurrentielle : le meilleur des mondes pour les gestionnaires », Optimum, La revue de gestion du secteur public • vol. 28, no 2, Canada, p 42, [http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive\\_intel\\_fr.pdf](http://www.optimumonline.ca/pdf/28-2/competitive_intel_fr.pdf)
- Kangoute, Aminatha Sandiah, « La veille stratégique dans l'élaboration ou la modification des stratégies de communication des grandes entreprises », Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2021. Prom. : Lambotte,

François,

[https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A30228&datastream=PDF\\_06&cover=cover-mem](https://dial.uclouvain.be/downloader/downloader.php?pid=thesis%3A30228&datastream=PDF_06&cover=cover-mem)

- LABIAD Naima, DATOUSSAID Aimad, « Benchmarking et apprentissage organisationnel : Cas de l'industrie des composants automobiles en Algérie », El Bahith Review, Vol: 22(1)/ Décembre 2022, <http://www.elbahithreview.edu.dz/index.php/bahith/article/view/818/682>
- LAMKARAF I., ZAAM H. (2019) «L'audit interne au service de la gouvernance d'entreprise», Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, Numéro 9: Juin 2019/ Volume 4 : numéro 1
- Lesca, Humbert and Rouibah, Kamel (1997) « Des outils au service de la veille stratégique », Systèmes d'Information et Management: Vol. 2 : Iss. 2, Article 5. Available at: <http://aisel.aisnet.org/sim/vol2/iss2/5>
- MADADI Abdelkader, « L'INTELLIGENCE ECONOMIQUE ET LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE», REVUE NOUVELLE ECONOMIE, N°:12 –vol 01–2015
- Michael N. Bastedo, «Open Systems Theory », University of Michigan, <https://websites.umich.edu/~bastedo/papers/bastedo.opensystems.pdf>
- Mohamed Louadi, « introduction aux technologies de l'information et de la communication », centre de publication universitaire, 2005.
- Mokhfi Amine, Bourouba Ahmed Hadj, « Examen empirique des principaux systèmes de gouvernance dans le monde d'entreprise », conférence sur « La gouvernance d'entreprise comme mécanisme de réduction de la corruption administrative et financière », 6–7mai 2012, labo :LFBM, univ biscra.
- Mdletye, Mbongeni A. et al, «The Reality of Resistance to Change Behaviour at the Department of Correctional Services of South Africa »,

Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome–Italy, vol5, NO3, mars 2014.

- OTEN, « Veille concurrentielle et benchmarking, des facteurs clés de la compétitivité des entreprises », 13 JUILLET 2022, <https://www.oten.fr/secteur-prive/veille-concurrentielle-et-benchmarking-des-composantes-clefs-de-lanalyse-competitive>
- Patrice Ballester. Analyse des influences de l'environnement : vers un élargissement du modèle PESTEL aux regards des 17 objectifs du développement durable », Université Grenoble Alpes, Mar 2023, Grenoble (visioconférence), France, p3, 4, <https://hal.science/hal-04061443/>
- Patrice Stern, Jean–Marc Schoettl, « La boîte à outils du Management », DUNOD, 2017, Chapitre IV ; la fiche 8, <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/Les-dimensions-de-la-veille-strategique-325528.htm>
- Philippe Callot, « Intelligence Economique et PME : Le paradigme de l'intelligence perceptuelle », Revue des Sciences de Gestion 2006/2 (n°218), p5, <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2006-2-page-61.htm>
- Pierre–André JULIEN, Louis RAYMOND, Réal JACOB, « LA VEILLE TECHNOLOGIQUE: UNE ÉTUDE EMPIRIQUE DES PRATIQUES DES PME MANUFACTURIÈRES », Université du Québec à Trois–Rivières, [https://www.researchgate.net/profile/Pierre-Andre-Julien/publication/237719258\\_LA\\_VEILLE\\_TECHNOLOGIQUE\\_UNE\\_ETUDE\\_EMPIRIQUE\\_DES\\_PRATIQUES\\_DES\\_PME\\_MANUFACTURIERES/links/53f4a5060cf2fceacc6e9](https://www.researchgate.net/profile/Pierre-Andre-Julien/publication/237719258_LA_VEILLE_TECHNOLOGIQUE_UNE_ETUDE_EMPIRIQUE_DES_PRATIQUES_DES_PME_MANUFACTURIERES/links/53f4a5060cf2fceacc6e9)

[4ee/LA-VEILLE-TECHNOLOGIQUE-UNE-ETUDE-EMPIRIQUE-DES-PRATIQUES-DES-PME-MANUFACTURIERES.pdf](#)

- Pierre-Olivier BRIAL, « Pourquoi intégrer le management du changement à la fonction achats de son entreprise ? », blog MANUTAN, 13 avril 2023, <https://www.manutan.com/blog/fr/strategie-achats/pourquoi-integrer-le-management-du-changement-a-la-fonction-achats-de-son-entreprise>, consulté le 20-05-2023
- REIX Robert, « Systèmes d'information et Management des Organisations », Vuibert 3eme édition, 2000, Paris.
- Siham Harroussi ; « SYSTÈME DE VEILLE STRATÉGIQUE BASÉ SUR UN RÉSEAU D'EXPERTS : MÉTHODES ET OUTILS » ; thèse de doctorat ; UNIVERSITÉ DE DROIT, D'ÉCONOMIE ET DES SCIENCES D'AIX- MARSEILLE, AIX-MARSEILLE III ; 2004
- Sonia COUPRIE. « Le management stratégique des ONG ou la quête de légitimité », REVUE :Mondes en développement, 2012/3 (n°159), Éditions De Boeck Supérieur.
- Ulrike Mayrhofer, « MANAGEMENT STRATEGIQUE », Bréal éditions, 2007.
- willam H. melody, article sur « Technologies de l'information et des communications », l'encyclopédie canadienne, 2006, (mis a jour par David Skinner 2015, [www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/communications-technologies-de-linformation-et-des-tic](http://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/communications-technologies-de-linformation-et-des-tic)
- Zahaf Wahiba, Benyahia Taibi Ghalia, « Le concept de résistance au changement organisationnel: Cadre théorique d'un phénomène humain », Revue : Développement des Ressources Humaines, univ setif 2, vol16, n04-12-2021.

# الملاحق

## استبيان

في إطار بحثنا المدرج ضمن أطروحة دكتوراه، قدمنا هذا الاستبيان المتكون من مجموعة أسئلة لمحاولة معالجة موضوع "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات" و الموجه إلى أعضاء مجلس الإدارة ولجان الحوكمة في المؤسسة. نتمنى من حضراتكم الإجابة عنها.

اسم المؤسسة: .....

### 1/ المحور الأول: اليقظة و محيط المؤسسة

اليقظة الاستراتيجية هي أسلوب منظم يقوم على مراقبة و تحليل محيط المؤسسة، و جمع المعلومات منه و معالجتها لتسهيل اتخاذ القرارات في المؤسسة.

#### • تكرار اليقظة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تتم مراقبة المحيط – المنافسين بصفة دائمة ومنتظمة
					تتم مراقبة المحيط – الزبائن بصفة دائمة ومنتظمة
					تتم مراقبة البيئة التكنولوجية بصفة دائمة ومنتظمة
					تتم مراقبة البيئة السياسية بصفة دائمة ومنتظمة
					تتم مراقبة البيئة الاقتصادية

					بصفة دائمة ومنتظمة
					تتم مراقبة البيئة الاجتماعية الثقافية بصفة دائمة ومنتظمة

• اهتمامات خلية اليقظة: أثناء ممارسة اليقظة، يولي المسير أهمية كبرى ل.....؟

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					المنافسين
					الزبائن
					البيئة التكنولوجية
					البيئة السياسية
					البيئة الاقتصادية
					البيئة الاجتماعية الثقافية

• أهمية تغير البيئة بالنسبة للمؤسسة:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					التغير الذي يطرأ على المنافسين يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا
					التغير الذي يطرأ على الزبائن يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا
					التغير الذي يطرأ على المحيط التكنولوجي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا

					التغير الذي يطرأ على المحيط السياسي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا
					التغير الذي يطرأ على المحيط الاقتصادي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا
					التغير الذي يطرأ على المحيط الاجتماعي والثقافي يؤثر على المؤسسة تأثيرا كبيرا

• درجة التغير:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					التغير في قطاع المنافسين سريع جدا
					التغير في قطاع الزبائن سريع جدا
					التغير في المحيط التكنولوجي سريع جدا
					التغير في المحيط السياسي سريع جدا
					التغير في المحيط الاقتصادي سريع جدا
					التغير في المحيط

					السوسيوثقافي سريع جدا
--	--	--	--	--	-----------------------

• أسلوب اليقظة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					تعتمد اليقظة بكثرة على المصادر المكتوبة الخارجية (صحف، مجلة متخصصة، خدمات المعلومات، الخ)
					تعتمد اليقظة بكثرة على المصادر الداخلية المكتوبة (الدراسات والتقارير التي أجريت داخليا، قاعدة البيانات الداخلية، الخ...)
					تعتمد اليقظة بكثرة على جهات اتصال شخصية خارجية (شركاء، مسؤولون، عملاء، زيارات، إلخ.
					تعتمد اليقظة بكثرة على الاتصالات الشخصية

					الداخلية (مرؤوسون، فريق عمل، عضو مجلس إدارة، إلخ...)
--	--	--	--	--	--

• إمكانية الوصول لمصدر للمعلومات

مصدر المعلومات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يتم الوصول إلى المصادر الشخصية الخارجية (زبائن، منافسين، رجال الأعمال و المهنيين، موظفو وممثلو الحكومة) بأقل وقت و جهد					
يتم الوصول إلى المصادر غير الشخصية الخارجية (الصحف والدوريات، تقارير الحكومة، وسائل الاعلام، المنظمات الصناعية، المؤتمرات) بأقل وقت و جهد					
يتم الوصول الى المصادر الشخصية الداخلية (الرؤساء و أعضاء مجلس الإدارة، الاطارات، الموظفين) بأقل وقت و جهد					

					<p>يتم الوصول إلى المصادر غير الشخصية الداخلية (المذكرات و المناشير، الدراسات و التقارير الداخلية، مكتبة المؤسسة، الرقمنة) بأقل وقت وجهد</p>
--	--	--	--	--	--

• سهولة الحصول عليها:

مصدر المعلومات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر شخصية خارجية(زبائن، منافسين، رجال الأعمال و المهنيين، موظفو وممثلو الحكومة)</p>					
<p>يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر غير شخصية خارجية(الصحف و الدوريات، تقارير الحكومة، وسائل الاعلام، المنظمات الصناعية، المؤتمرات)</p>					
<p>يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر شخصية داخلية(الرؤساء و أعضاء مجلس الإدارة، الاطارات،</p>					

					الموظفين)
					يتم الحصول بسهولة على المعلومة من مصادر غير شخصية داخلية (المذكرات و المناشير، الدراسات والتقارير الداخلية، مكتبة المؤسسة، الرقمنة)

## 12 المحور الثاني: حوكمة الشركات في المؤسسة

### • الاتصال و الإفصاح و الشفافية:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					توجد قنوات اتصال فعالة (خط طوارئ مخصص ، مساعدة هاتفية ، إلخ) متاحة للموظفين والشركاء للإبلاغ عن المشكلات
					يتم استخدام المعلومات من مصادر خارجية لتقييم أداء المنظمة بشكل أفضل
					يقوم مجلس الإدارة واللجان بمراجعة ملاءمة المعلومات التي يتلقاها بانتظام

					يقوم مجلس الإدارة بفحص صارم للمعلومات التي سيتم توفيرها لأصحاب المصلحة
					مجلس الإدارة راض عن عملية الاتصال في الأزمات في الشركة وقادر على مراقبة فعاليته عن كثب في حالة حدوث أزمة
					المجلس راضٍ عن مشاركته الحالية في الاتصال مع أصحاب المصلحة الخارجيين وهل يفهم التطورات التي يحتمل أن تدفعه إلى تغيير مستوى مشاركته
					توفر الإدارة معلومات تشغيلية كافية لمجلس الإدارة حتى يتمكن المجلس من القيام بمسؤولياته الرقابية بشكل صحيح
					يضمن مجلس الإدارة توفير المعلومات لأصحاب المصلحة مثل الهيئات التنظيمية والوكالات المانحة وشركاء الأعمال

					يعقد رئيس مجلس الإدارة والمدير العام اجتماعات منتظمة للتقييم بين اجتماعات مجلس الإدارة
					الاجتماعات منتظمة و مرتبة بشكل جيد(المدة، ومعدل الحضور، والوثائق ذات الصلة وفي الوقت المناسب، وما إلى ذلك)
					لجان مجلس الإدارة نشطة وتقدم تقاريرها بانتظام إلى مجلس الإدارة

### • تفعيل مجلس الإدارة

الحوكمة هي "النظام الذي يسمح بالإدارة الاستراتيجية، التسيير التكاملية و الرقابة الكلية بطريقة مقاولاتية و أخلاقية، و بأسلوب يتناسب مع كل سياق خاص " --Martin Hilb

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					توجد لجنة حوكمة داخل مؤسستك
					لا يوجد لجنة حوكمة لكن تم إدراج مسؤوليات هذه اللجان ضمن صلاحيات المجلس أو (أي هيئة مستقلة أخرى)

					<p>يبدو حجم المجلس معقولاً بالنسبة لك في ضوء الأهداف وعبء العمل الحالي؟</p> <p>(في النطاق المثالي من 9 إلى 13 عضواً، بمتوسط حوالي 10 أعضاء)</p>
					<p>تشكيل مجلس الإدارة يستند إلى سياسة تنوع الأعضاء</p>
					<p>صمم المجلس عملية صارمة لتعيين أعضائه، بناءً على مجموعة من المهارات</p>
					<p>يتأكد الرئيس من أن المناقشات تركز على القضايا الاستراتيجية وأن اجتماعات مجلس الإدارة لا تخضع للإدارة الجزئية</p>
					<p>توصيات لجان مجلس الإدارة تساعد المجلس على أداء دوره</p>
					<p>هناك تفويض للسلطة موثق ومفهوم من قبل جميع أصحاب المصلحة</p>

• تقييم الأداء و المساءلة و العدالة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					يتم تقييم أداء المجلس و اللجان و أعضائها سنويًا على الأقل كالموظفين.
					تم شرح منطق وعملية التقييم لأعضاء مجلس الإدارة والموظفين، وكانوا قادرين على إبداء وجهة نظرهم قبل متابعة التقييم.
					تم الاتفاق سلفًا على كيفية إدارة البيانات لتوفير ضمان لسرية المعلومات التي تم جمعها
					يؤدي تقييم المجلس ولجانه إلى خطة عمل واقعية لاتخاذ الإجراءات اللازمة وفقًا لأولوياتهم
					تتم معاملة المساهمين بعدالة و مساواة و دون تمييز
					يتم إبلاغ الأعضاء و الموظفين بنتائج تقييمهم بهدف الوصول إلى إجراءات التطوير المهني

## • إدارة المخاطر

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					لدى المنظمة سياسة لإدارة المخاطر وهل تحظى بقبول من جميع المديرين والموظفين
					حددت المنظمة وقيمت المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تهدد سمعتها ونزاهتها وبرامجها واستدامتها، فضلاً عن آليات التخفيف الرئيسية
					لدى المنظمة خطة لإدارة استمرارية الكوارث
					وافق مجلس الإدارة مع الإدارة على مدى تقبل المخاطر (مستوى المخاطرة الذي تكون المنظمة مستعدة لتحمله)
					تم إبلاغ مجلس الإدارة في الوقت المناسب عند حدوث مخاطر حرجة وهل يضمن أن الإدارة تديرها بشكل مناسب
					تضمن المؤسسة حماية حقوق أصحاب المصالح من المخاطر

					تأكد المجلس من أن الإدارة قد اتخذت التدابير اللازمة للتخفيف من الأضرار لأصحاب المصالح و تعويضهم
--	--	--	--	--	---

### 3/ المحور الثالث: اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					يكرس المجلس الوقت والاهتمام الكافيين للمستجدات الحديثة وتوقع الاحتياجات المستقبلية للمجتمع الذي يخدمه
					تبقى المؤسسة متيقظة لما يحصل في محيطها (اليقظة الاستراتيجية)
					لدى منظمتك خطة استراتيجية تتضمن أهداف الشركة وتوجهاتها الاستراتيجية
					تغطي الخطة الاستراتيجية فترة تتلاءم مع المهمة والبيئة التي تعمل فيها
					تم تحديد مهمة المنظمة وقيمها وبيان رؤيتها وتحديدها وإعادة تقييمها بشكل دوري

					كان هناك تحليل لنقاط القوة / الضعف والفرص / التهديدات
					تمت استشارة جميع أصحاب المصلحة في المنظمة ، لا سيما من خلال الدراسات الاستقصائية والمقابلات ، وأثناء ورشة عمل التخطيط الاستراتيجي
					يتم تقييم المعلومات وتحليلها و توفيرها لمن يحتاجها في الوقت المناسب
					تساعد معلومات اليقظة مجلس الادارة في تفعيل مبادئ الحوكمة

هل من إضافة تقدمها للباحث بخصوص موضوع البحث؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**شكرا جزيلا لتعاونكم**

## الملخص:

إن التطور التكنولوجي و الرقمي المتسارع فرض على المؤسسات التيقظ الدائم و المستمر و الدقيق لكل مكونات محيطها، إضافة إلى انتهاج طريقة إدارة فعالة، تضمن حقوق المساهمين و إرساء مبادئ الشفافية و الافصاح و العدالة، و القضاء على مشكل الفساد الاداري، و ضمان التنظيم و الرقابة للوصول إلى أهدافها من خلال حوكمة الشركات.

في هذا العمل، حاولنا ربط اليقظة الاستراتيجية كأسلوب تحليلي للمحيط و للمراقبة المستمرة للتغيرات، بحوكمة الشركات كنظام إدارة، وهذا تحت موضوع "اليقظة الاستراتيجية و دورها في تحسين فعالية حوكمة الشركات، حيث درسنا أثر اليقظة الاستراتيجية في تحسين فعالية حوكمة الشركات، و هذا من خلال دراسة نظرية، تعرفنا فيها على ما جاء به الباحثون، ثم دراسة تطبيقية أخضعنا فيها مجموعة من المؤسسات الناشطة في الجزائر لاستبيان خالصنا فيه إلى نتائج قمنا بتحليلها بواسطة برنامج SPSS V22. من خلال ما سبق، توصلنا إلى نتائج تدعم الدراسات السابقة و تؤكد وجود علاقة جيدة بين اليقظة الاستراتيجية و حوكمة الشركات، و أثر لليقظة الاستراتيجية في تحسين فعالية حوكمة الشركات.

## الكلمات المفتاحية:

اليقظة الاستراتيجية، حوكمة الشركات، الشفافية و الافصاح، مجلس الادارة.

## Résumé :

Le développement technologique et numérique rapide a imposé aux entreprises une veille continue, durable et précise touchant les différents composants de leur environnement, en plus d'adopter une méthode de gestion efficace qui garantit les droits des actionnaires, en établissant les principes de transparence, de divulgation et de justice, en éliminant le problème de corruption administrative, et

assurer l'organisation et la surveillance, afin d'atteindre les objectifs dans le cadre de la gouvernance d'entreprise.

Dans ce travail, nous avons essayé de lier la veille stratégique comme méthode d'analyse de l'environnement et de la surveillance continue des changements, par la gouvernance d'entreprise comme système de gestion, sous le thème « la veille stratégique et son rôle dans l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise », ou nous avons mené l'étude de l'impact de la veille stratégique dans l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise, et c'est à travers une étude théorique, puis une étude pratique dans laquelle nous avons soumis un groupe d'entreprises actives en Algérie, à un questionnaire dont les résultats ont été traités par le programme SPSS V22 .

Ces derniers résultats, soutiennent les études précédentes et confirment l'existence d'une réelle relation, entre la veille stratégique et la gouvernance d'entreprise et puis l'impact de la veille stratégique sur l'amélioration de l'efficacité de la gouvernance d'entreprise.

**Mots clés** : Veille Stratégique, Gouvernance D'entreprise, Divulgence et Transparence, Conseil D'administration.