



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية و التجارية

ميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

المرجع: / 2015

الشعبة: علوم اقتصادية

التخصص: بنوك

مذكرة بعنوان:

دور حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية
دراسة حالة: مؤسسة سوناريك بوحدة - فرجيوه -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية (ل.م.د)

تخصص: " بنوك "

إعداد الطلبة:

- جازية زماموش
- سمية حمدي
- علي بوراوي

إشراف الأستاذة

- أبو بكر بوسالم

السنة الجامعية: 2014 / 2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ الْمَوَدَّاتِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(قُلْ لَوْ كَانَ الْبَحْرُ مَدَاداً لِكَلِمَاتِ رَبِّي
لَنَفِدَ الْبَحْرُ قَبْلَ أَنْ تَنْفَدَ كَلِمَاتُ رَبِّي وَلَوْ
جِئْنَا بِمِثْلِهِ مَدَداً)

صدق الله العظيم

سورة الكهف الآية: 109

شكراً وتقديراً

نتقدم بالشكر الجزيل للمولى عز وجل حيث قال في محكم تنزيله:

(وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ) الآية: 07 سورة إبراهيم

كما نتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في تعليمنا وتأطيرنا من يوم دخولنا المدرسة إلى يوم تخرجنا من الجامعة ونخص بالذكر الأستاذ المشرف أبو بكر بوسالم على مجهوداته ونصائحه و توجيهاته المتواصلة وحرصه الدائم طيلة مدة الإشراف على هذا العمل المتواضع فجزاه الله عنا كل خير وأمده بعونه وحفظه ورعاها.

نتوجه بالشكر إلى أساتذتنا في المركز الجامعي - ميلة - الذين كان لهم الفضل في إنارة عقولنا بالعلم.

وكذلك نشكر جميع الزملاء و الزميلات و كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إتمام هذا العمل.

نشكر عمال مؤسسة سوناريك جزيل الشكر.

جارية + سميرة + علي

إهداء

إلى من قال فيهما الله عز وجل:

("واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغير)

إلى من يعجز اللسان عن شكرها وحياتي فردوس بوجودها ، إلى من سلكت مجرى الدم في العروق إلى من تشاركني كل لحظات حياتي ودائما رفيقة طموحي، إلى أغلى امرأة ، إلى من يعجز فيها سحر البيان وإشراق روحها يشيع الجمال وهي تفشي الحنان، إلى التي تعبت في تربيتي وعلمتني الطيبة والنقاء ، إلى من املك في الوجود إليك أيتها الملاك، إليك يا امي الغالية" فاطمة الزهراء" أطال الله في عمرك.

إلى من كابر الآلام ووقف ضد عقبات الزمن لأجلي، إلى من نحت في قلبي الأخلاق إلى من حمل عني هموم الدنيا، إلى أحب رجل في فؤادي إلى أبي العزيز « عمار" أطال الله في عمره وجعله دائما نور دربي.

إلى الذين قاسموني الحياة بحلوها ومرها أخواتي متمنيتا لهن حياة سعيدة، زينو، آمنة، أسماء،

إلى كل من له صلة رحم بالعائلة وأخص بالذكر : جدتي الغالية أطال الله في عمرها إلى كل الذين ساعدوني بإخلاص في الأوقات الصعبة إلى صديقتي الحلوة في المذكرة "سمية"

إلي كل زميلاتي وزملائي في معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة
إهداء خاص:

إليك أنت عزيزي الذي سيشاركني هذه الفرحة بالتخرج، وسيشاركني كل حياتي إن شاء الله، إلى من أعطاني اسمه لأحمله طيلة حياتي

إلى من سيمشي معي و سيساندني في مشواري حياتي

الحبيب الغالي وعزيز قلبي إلى رفيق دربي إن شاء الله إلى خطيبي الغالي. "جمال"

جائزة

إهداء

إلى سلسلة الحر و بهاء القصور،

إلى من تغرد لها الطيور وتنزين برائحتها العطور إلى أمي؛

ذلك الاسم المحفور في قلبي عبر الأزمنة والعصور؛

إلى ذلك الإنسان الذي منحني الوصايا في هذا الزمان؛

إلى من انتظر ثمرة جهدي طيلة هذه الأيام؛

إلى من علمني أن الحياة مدرسة أستاذها الزمان ودروسها التجارب إلى أبي؛

إلى النور الذي يضيء حياتي إلى أخواتي سميرة هاجر وبشرى؛

إلى جدي العزيز محمد و جدتي زهرة إلى جدتي برقلاح وجدي محمد؛

إلى من سأكمل درب حياتي معه إنشاء الله خطيبي الغالي محمد؛

وإلى من سارت معي بجد حتى تم هذا العمل والحمد لله الزميلة زماموش جازية؛

*
سلسلة
*

إهداء

الحمد لله الذي أضاء طريقي وكان لي خير عون

أهدي ثمرة جهدي إلى:

أول من نطق لساني باسمها ونبض قلبي بحبها واكتحلت أجفاني بصورتها، إلى من جعل الرحمان

الجنة تحت أقدامها نبع حناني ورمز عطائي أمي الحبيبة.

الذي أنار دربي وكان عوني وسندي في حياتي، الذي لم يبخل علي بحنانه وعطائه وسهر على تربيته

وتعليمي أبي العزيز.

لكما أهدي كل نجاحاتي ... ومنكما أنهل رحيق كل قوتي وتفوقي

ولكما أبارك ما جنبته طوال حياتي ... فلكما كل الفضل بعد الله فيما ارتقيت من المعالي

حفظكما الله وبلغكما سعادة الدارين.

الأحب إلي من نفسي إخوتي: إنصاف، كريم، طارق، عبد الرحمان.

إلى كل من وقف إلى جانبي طيلة مرحلة إعدادي لهذا البحث.

إلى كل من كان لي شرف التعرف عليه خلال مشواري الدراسي.

لكم مني كل الحب والتقدير

* علي *

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	البسمة.....
	شكر وتقدير.....
	إهداء.....
	قائمة الجداول.....
	قائمة الأشكال.....
أ	المقدمة
ب	إشكالية البحث.....
ب	الأسئلة الفرعية.....
ب	الفرضية الرئيسية.....
ب	أهمية الدراسة.....
ج	أسباب اختيار الموضوع.....
ج	أهداف الدراسة.....
ج	أدوات و منهج الدراسة.....
د	تقسيم البحث.....
22-1	الفصل الأول: الإطار الفكري لحوكمة الشركات.....
2	مقدمة الفصل.....
3	المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.....
3	المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات.....
4	المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات.....
6	المطلب الثالث: أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات.....
7	المطلب الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.....

10	المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات
10	المطلب الأول: خصائص حوكمة الشركات.....
13	المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات.....
14	المطلب الثالث: مقومات و محددات حوكمة الشركات.....
17	المبحث الثالث: إبعاد حوكمة الشركات و الأطراف المعنية بتطبيقها
17	المطلب الأول: ركائز و إبعاد حوكمة الشركات.....
19	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيقها.....
21	المطلب الثالث: مزايا حوكمة الشركات.....
22	خلاصة الفصل.....
57-23	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للقرارات الإدارية
24	مقدمة الفصل.....
25	المبحث الأول: عموميات حول القرار الإداري
25	المطلب الأول: القرار الإداري.....
26	المطلب الثاني: متطلبات و عناصر القرار الإداري.....
27	المطلب الثالث: أنواع و خصائص القرارات الإدارية.....
34	المبحث الثاني: اتخاذ القرار
34	المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار الإداري.....
38	المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرار الإداري.....
43	المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري.....
48	المبحث الثالث: المعلومات و دورها في عملية اتخاذ القرار الإداري
48	المطلب الأول: تعريف نظام المعلومات و تطوره.....
52	المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات.....
53	المطلب الثالث: نظام المعلومات و عملية اتخاذ القرار الإداري.....
56	خلاصة الفصل.....
82-58	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة سوناريك
59	المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير و تحقيق الصناعات المترابطة (المؤسسة الأم)
59	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.....

60	المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك.....
61	المطلب الثالث: وحدات مؤسسة سوناريك (الأم).....
64	المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجية
64	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة.....
65	المطلب الثاني: الهيكلية الداخلية للوحدة.....
70	المطلب الثالث: أهداف وخدمات الوحدة.....
71	المبحث الثالث:دراسة تطبيقية
71	المطلب الأول: منهجية الدراسة.....
71	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة.....
76	المطلب الثالث: متغيرات الدراسة.....
82	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة.....
84	خاتمة:.....
90-87	المراجع :.....
96-91	الملاحق:.....

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	خصائص ومستويات اتخاذ القرار	01
49	تطور تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة	02
72	توزيع الاستمارة على العمال	03
73	توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس	04
73	متغير العمر لعينة الدراسة	05
74	المستوى التعليمي لعينة الدراسة	06
74	الخبرة المهنية لعينة الدراسة	07
76	مقياس الإجابة على الفقرات	08
77	مستوى الإفصاح والشفافية لمؤسسة سوناريك – فرجيوه –	09
78	دور أصحاب المصالح	10
79	مستوى مجلس الإدارة في المؤسسة	11
80	المعاملة العادلة بين كافة المساهمين	12
81	حماية حقوق المساهمين	13
82	مستوى الحوكمة في مؤسسة سوناريك	14
83	مستوى القرار الإداري	15
82	تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور الإفصاح والشفافية في تعزيز القرارات الإدارية	16
82	تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور العدالة في تعزيز القرارات الإدارية	17
83	تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور أصحاب المصالح في تعزيز القرارات الإدارية.	18
84	تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور حقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية.	19
84	تحليل نتائج الانحدار متعدد دور المسيرين في تعزيز القرارات الإدارية	20
85	تحليل نتائج الانحدار متعدد حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية	21

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
08	أهمية حوكمة الشركات	01
09	أهداف حوكمة الشركات	02
11	خصائص حوكمة الشركات	03
14	خصائص حوكمة الشركات	04
14	أهم مبادئ الحكم الراشد	05
16	المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات	06
17	ركائز حوكمة الشركات	07
20	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	08
40	النموذج الراشد في اتخاذ القرارات	09
41	النموذج المرضي في اتخاذ القرار	10
54	العلاقات بين القرارات والمستويات الإدارية وأنواع نظم المعلومات	11
63	وحدات مؤسسة سوناريك (الأم)	12

ملخص:

لقد أصبحت الحوكمة من الموضوعات الهامة التي تطبق في الشركات الخاصة والعامّة على حد سواء، فكثير من المساهمين فقد فقدوا الثقة في الأسواق المالية، ويرجع السبب إلى الإداريين القائمين على إدارة الشركات ومدفقي الحسابات الذين لم يفصحوا عن القوائم المالية والمحاسبية التي تتضمنها الشركات المختلفة، والذي أظهر وجود خلل وعدم ثقة في التقارير المالية، وبالتالي بدأ المفهوم يتسع أكثر فأكثر كلما ازداد تعثر بعض الشركات العملاقة، ومن هنا يمكن القول أن مصطلح الحوكمة بدأ يطبق إثر حدوث الأزمات المالية المتكررة التي عانى منها الاقتصاد العالمي، وتعثر بعض الشركات وانتشار الفساد المالي فيها، وهو يعني وجود مجموعة متكاملة من المعايير والأسس التي يجب أن تراعى في الشركات أولاً، وفي الدولة والاقتصاد ثانياً، لضمان نجاح الشركات وتحقيق غايتها، وضمان مساهمتها في نمو الاقتصاد الوطني.

Résumé:

La gouvernance est devenu des enjeux importants qui s'appliquent dans les entreprises privées et publiques aussi bien, de nombreux actionnaires ont perdu confiance dans les marchés financiers, cela est dû à des administrateurs qui gèrent les entreprises et les auditeurs qui ne divulguent pas les états financiers et comptables contenues dans les diverses sociétés, qui ont montré la présence de désordre et de manque de confiance dans l'information financière, cela est dû à des administrateurs qui gèrent les entreprises et les auditeurs qui ne divulguent pas les états financiers et comptables contenues dans les différentes sociétés, qui a montré la présence de désordre et de manque de confiance dans les rapports financiers, batalli et a commencé à étendre ce concept de plus en plus vous trouverez quelques-uns des géants, on peut dire que le terme de gouvernance a commencé à être appliquée après la survenance de crises répétées financières subies par l'économie mondiale, et l'échec de certaines entreprises et la propagation de la corruption dans, Cela signifie l'existence d'un ensemble intégré de normes et de principes qui doivent être pris en compte dans les premières entreprises, a l'état et l'économie, d'autre part, pour assurer le succès des entreprises et d'atteindre son but, et d'assurer leur contribution à la croissance de l'économie nationale.

مقدمة

تعد حوكمة الشركات من الموضوعات المهمة لجميع الشركات المحلية والعالمية في عصرنا الحاضر إذ أن الأزمات المالية التي عانى بسببها الاقتصاد العالمي وضعت مفهوم حوكمة الشركات ضمن الأولويات. وترتكز أنظمة وقوانين الحوكمة في العالم على الحد من استخدام السلطة الإدارية في غير مصالح المساهمين، وتعمل على تفعيل أداء مجالس الإدارة في تلك الشركات، وكذلك تعزيز الرقابة الداخلية ومتابعة تنفيذ الإستراتيجيات وتحديد الأدوار والصلاحيات لكل من المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية وأصحاب المصالح علاوة على تأكيد أهمية الشفافية والإفصاح. إن مفهوم حوكمة الشركات هو منهج إصلاحي وآلية عمل جديدة من شأنها ترسيخ نزاهة المعاملات المالية بوضع محددات تخدم المصالح العامة والحقوق الخاصة للمساهمين.

وتعد الحوكمة من أبرز وأهم الموضوعات في المؤسسات والمنظمات الإقليمية والدولية وقد تعاطم الاهتمام بهذا الموضوع في العديد من الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة خلال السنوات الماضية وخاصة بعد سلسلة من الأزمات المالية المختلفة التي حدثت في العديد من الشركات في دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن الماضي والتي فجرها الفساد المالي وسوء الإدارة وافتقارها للرقابة والخبرة بالإضافة إلى نقص الشفافية.

حيث يعد القرار الإداري أهم مظهر من مظاهر نشاط وامتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدّها من القانون العام، إذ بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة على خلاف القواعد العامة في القانون الخاص إنشاء حقوق أو فرض التزامات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة المصالح العامة والتي يجب تغليبها على المصالح الفردية الخاصة.

ومن الأهمية بمكان تعريف القرار الإداري وتميزه عن غيره من الأعمال القانونية الأخرى، مثل الأعمال المادية والأعمال التشريعية والأعمال القضائية، حيث تتداخل هذه الأعمال القانونية السابقة مع القرارات الإدارية، فيصعب أحياناً التفرقة بينهما، ومن هنا تكمن أهمية تعريف القرار الإداري، وهي تفرقة لازمة أيضاً لتحديد الأعمال التي تخضع لنطاق الرقابة القضائية عن غيرها. والقرار الإداري باعتباره نشاطاً مهماً من أنشطة السلطة الإدارية، يتكون من عدة أركان وهي ركن الاختصاص والشكل والمحل والسبب والغاية التي تعد جسداً للقرار الإداري. وتمثل أيضاً حدوداً لا يجوز للإدارة مخالفتها وإلا عدت قراراتها مشوبة بعيوب قابلة للإبطال أو البطلان.

1- طرح إشكالية البحث:

ما هو دور حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك؟

2- الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور الإفصاح و الشفافية في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك؟
- ما هو دور في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك؟
- ما هو دور أصحاب المصالح في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك؟
- ما هو دور حقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك؟
- ما هو دور المديرين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك؟

3- الفرضية الرئيسية:

هناك دور لحوكمة الشركات في اتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.

الفرضيات:

- هناك دور للإفصاح والشفافية في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.
- هناك دور للعدالة في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.
- هناك دور لأصحاب المصالح في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.
- هناك دور لحقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.
- هناك دور للمديرين في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.

4- أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية البحث في تناوله موضوع يتسم بالحدثة ويعد أحد أبرز المواضيع الجوهرية في العصر الحديث، نظرا لدور مبادئ حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية، بالإضافة إلى تحسين مستوى الأداء وتجنب الآثار السلبية لعدم الالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات، وإبراز دور حوكمة الشركات من خلال تحديد مختلف المبادئ والقواعد الجيدة لإدارة الشركات وزيادة كفاءتها ومصداقيتها.

5- أسباب اختيار الموضوع: تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:

- دوافع موضوعية: وتتمثل فيما يلي:
 - حداثة موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي والمحلي، حيث تبذل فيها حاليا الجهود من أجل توضيح مفهومها وكيفية تطبيقها على أرض الواقع.
 - النقص الكبير في عمليات الإفصاح والشفافية في الشركات الجزائرية، وما ترتب عنه من بروز عدة فضائح مست كبرى الشركات خاصة في السنوات الأخيرة.
- دوافع ذاتية: تتمثل في:

- الرغبة في إثراء المكتبة الجامعية ومساعدة الطلبة في فتح المجال لبحوث أخرى في هذا الموضوع.
- ميولنا الشخصي إلى هذا النوع من الدراسات والرغبة في التخصص ضمن هذا المجال.

6- أهداف الدراسة:

- الوقوف على المفاهيم والمبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة في الشركات.
- إبراز الدور الهام لتطبيق مبادئ الحوكمة في الشركات في تعزيز القرارات الإدارية.
- إعطاء فكرة عن التزام الشركات الجزائرية بالمبادئ المتعارف عليها للحوكمة.

7- حدود الدراسة:

للبحث حدود مكانية وحدود زمنية، أما الحدود المكانية فتتمثل في دراسة موضوع الحوكمة وتطبيقاته على الشركات وأهمية هذا التطبيق في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك أما الحدود الزمنية فتتمثل في فترة مدتها شهرين من 01 فيفري إلى غاية 30 أفريل.

8 - أدوات ومنهج الدراسة:

- تم استعمال أدوات مهمة ولعل من أبرزها ما يلي:
- * المسح المكتبي: يتمثل في الاطلاع على الكتب، المقالات والوثائق الرسمية.
- * المقابلة: قمنا بمجموعة من المقابلات المباشرة مع أهل الاختصاص والمتمثلين أساسا في المهنيين.
- * الاستبيان: بحيث يعطي الحرية في الإجابة لكل فرد، وهو يسعى لجعل الدراسة أكثر موضوعية وفائدة.

9- تقسيم البحث:

الفصل الأول: وكان عنوانه: "الإطار الفكري لحوكمة الشركات" ويتضمن مفهوم حوكمة الشركات، أسباب الحاجة إليها، أهدافها، وأهم الأطراف الفاعلة في تطبيق الحوكمة داخل الشركة، والمبادئ التي تقوم عليها.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان: "الإطار المفاهيمي للقرارات الإدارية" تناولنا في هذا الفصل عموميات حول القرار الإداري، ثم تطرقنا لعملية اتخاذ القرار الإداري، نماذجها، خطواتها، وفي الأخير المعلومات و دورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.

الفصل الثالث: عنوانه: "دراسة حالة مؤسسة سوناريك" نقوم من خلاله بإعطاء فكرة عن المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك، وخصصنا بالذكر وحدة فرجيو مبرزين الهيكلية الداخلية للوحدة، أهدافها وخدماتها واختبار الفرضيات الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لحوكمة

الشركات

مقدمة الفصل:

يعد مصطلح "corporate governance" من المصطلحات التي أخذت في الانتشار على الساحة الدولية مؤخرًا وهو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى: "أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة" أو "حوكمة الشركات"، وقد نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين والتشريعات التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية والتي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس والتعثر المالي للعديد من الشركات الضخمة التي تضر من جراءها آلاف المساهمين وأصحاب رؤوس الأموال.

وقد ظهر موضوع حوكمة الشركات على المستوى الدولي عندما شهد العالم سقوط وانهيار العديد من الشركات والتي من أبرزهما شركتا انرون وورلدكوم اللتين ارتبط انهيارهما بالفساد الإداري أو المحاسبي أو ضعف آليات الرقابة على الأنشطة المالية للمؤسسات، وقد أدى انهيار أداء الشركات إلى قيام صندوق النقد الدولي والبنك الدولي بالتعاون مع منظمة التعاون الاقتصادي لدراسة آلية الحوكمة وحددت خمسة مبادئ خاصة للحوكمة وهي حماية حقوق المساهمين والمعاملة المتكافئة للمساهمين ودور أصحاب المصالح في حوكمة الشركات والإفصاح والشفافية وأخيرًا مسؤوليات مجلس الإدارة.⁽¹⁾

تطرقنا إلى الفصل الأول بعنوان الإطار الفكري لحوكمة الشركات والذي ينقسم بدوره إلى ثلاث مباحث وهي:

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

المبحث الثاني: مبادئ حوكمة الشركات.

المبحث الثالث: أبعاد حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها.

¹ طارق عبد العال حماد، "حوكمة الشركات" (المفاهيم، المبادئ، التجارب)، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص: 10.

المبحث الأول: ماهية حوكمة الشركات.

إن الخوض في الحديث عن حوكمة الشركات يتطلب منا العودة والبحث عن أصل هذه الكلمة ومختلف مفاهيمها بالإضافة إلى أسباب الحاجة إليها، أهميتها وأهدافها المسطرة.

المطلب الأول: نشأة حوكمة الشركات.

تعود جذور حوكمة الشركات إلى (Berle et Means) اللذان يعدان أول من تناول موضوع فصل الملكية عن الإدارة وذلك عام 1932م وتأتي آليات حوكمة الشركات لسد الفجوة التي يمكن أن تحدث بين مديري ومالكي الشركة من جراء الممارسات السلبية التي يمكن أن تضر بالشركة.

أما مصطلح حوكمة الشركات فتم البدء باستخدامه مع بداية عقد التسعينات من القرن الماضي، إذ تزايد استخدام هذا المصطلح بشكل واسع في السنوات الأخيرة منه وأصبح شائعاً استخداماً من قبل الخبراء ولاسيما أولئك العاملون في المنظمات الدولية والإقليمية والمحلية.¹

ففي الو.م.أ أدى تطور سوق المال إلى وجود هيئات رقابية فعالة تنتشر على شفافية البيانات والمعلومات التي تصدرها الشركات التي تعمل به مثل: (Security Exchange Commission SEC) بالإضافة إلى التطور الذي وصلت إليه مهنة المحاسبة والمراجعة إلى زيادة الاهتمام بمفهوم حوكمة الشركات والتزام الشركات وخاصة المسجلة أسهمها لدى البورصات بضرورة تطبيق المبادئ التي يتضمنها هذا المفهوم ومن الملاحظ أن الاهتمام بهذا المفهوم ظهر بصورة واضحة عند قيام صندوق المعاشات العامة والذي يعتبر أكبر صندوق للمعاشات العامة في الو.م.أ بتعريف حوكمة الشركات وإلقاء الضوء على أهميتها ودورها في حماية حقوق المساهمين.²

وبذلك نلاحظ أن الو.م.أ كانت السباقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (New York Stok) (NYSE Exchange) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديريين مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة ومخاطر الشركات لدعم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة، أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجديدة لحوكمة الشركات لكي تهتدي بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني، أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف

¹ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان: حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، يومي 18 و 19 ماي 2011، جامعة سعد دحلب البلدة، ص: 11.

² محمد مصطفى سليمان: حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة)، الدار الجامعية الإسكندرية، 2006، ص: 13.

الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتفعيل مشاركتهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.¹

المطلب الثاني: مفهوم حوكمة الشركات.

على المستوى العالمي لا يوجد تعريف محدد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين لمفهوم حوكمة الشركات ويرجع ذلك إلى تدخله في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية للشركات وفيما يلي مجموعة من التعاريف المتعلقة بهذا المفهوم.

1 - مفهوم الحوكمة لغويا: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة العربية فهو لفظ مستمد من الحوكمة وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب ومنه:²

- الحكمة: ما تقتضيه من التوجه والإرشاد.

- الحكم: وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.

- الاحتكام: وما يقتضي من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية والى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

- التحاكم: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

2- مفهوم الحوكمة اصطلاحا: لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح حوكمة الشركات، حيث أخذ المفكرون والباحثون المنظمات الدولية والمهنية بالتسابق لتعريفها، وقد رجع تنوع التعاريف إلى التداخل في العديد من الأمور التنظيمية والاقتصادية والمالية والاجتماعية وهو الأمر الذي يؤثر في كل مجتمع واقتصاده على حدى، إلا أنه يمكننا سرد مجموعة من التعاريف.

تعرف الحوكمة على أنها: "ذلك الإطار التي تمارس فيه الشركات وجودها، وتركز الحوكمة على العلاقات فيما بين الموظفين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين وأصحاب المصالح وواضعي التنظيمات الحكومية وكيفية التفاعل بين كل هذه الأطراف في الإشراف على عمليات الشركة".³

¹ بتول محمد نوري، علي خلف سلمان، مرجع سابق، ص: 11.

² أشرف حنا ميخائيل: أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي الخامس وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية، 8-10 سبتمبر 2005، ص: 177.

³ محمد شريف توفيق: قراءات من الأنترنت في حوكمة الشركات، جامعة الزقازيق، 2005، ص: 13.

فقد وصف تقرير لجنة الأبعاد المالية لحوكمة الشركات (Cadbury) عام 1992م حوكمة الشركات بأنها: "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".¹

فمنذ عام 1991م عرف نادي روما الحوكمة على أنها: "ميكانيزم أو آلية (Mècanisme de (commune)

لقيادة النظام الاجتماعي وتطبيقاته من أجل تحقيق الأمن، الرفاهية، الازدهار، التناسق، التنظيم والاستمرار لهذا النظام، ويضيف جامس روسنو (James Rosenau) في سنة 1997م إلى ذلك على أن: "الحوكمة هي ميكانيزم رقابة وقيادة (Mècanisme de contrôle et de conduite)."²

وقد عرف معهد المدققين الداخليين حوكمة الشركات في مجلة (Tone at the top) والصادرة عنه بأنها: "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة ممثلي أصحاب المصالح من أجل توفير إشراف على إدارة

ومراقبة مخاطر الشركات والتأكيد على كفاية الضوابط لإنجاز الأهداف والمحافظة على قيمة الشركة من خلال أداء الحوكمة فيها".³

كما تم تعريفها كذلك بأنها: "ذلك الإطار الذي ينبغي أن يضمن التوجيه الإستراتيجي للشركة والرصد الفعال من مجلس الإدارة أمام الشركة والمساهمين".⁴

وتعرف حوكمة الشركات من ناحية أخرى بأنها: "مجموعة من القواعد التي تجرى بموجبها إدارة الشركة داخليا، ويتم وفقها إشراف مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين".⁵

¹Rèport of the comnrite on the financial aspects of corporate governance, London, burgess science press, 1 décembre 1992, p: 14.

²مراد سكاك وفارس هباش: دور التدقيق الإجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الإنفتاح الخارجي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 20-21 أكتوبر 2009، ص: 4.

³عمر علي عبد الصمد: دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات (دراسة ميدانية)، مذكرة ماجستير، جامعة المدية، 2008-2009، ص: 8.

⁴ Organisation for economic operation and development, using the (OECD) principles of corporate governance a boardroom perspective, paris, 2008, p: 15.

⁵ كاثرين كوتشاهلينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم: غرس حوكمة الشركات في الإقتصاديات النامية والصاعدة والإنتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحادي والعشرين، الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 2003، ص: 2.

ويمكن أن تعرف بأنها: "عبارة عن مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد صنع القرار ومراقبة ورصد العمليات داخل الشركة".¹

وعرفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) مفهوم حوكمة الشركات عام 1998م بأنه: "النظام الذي يوجه ويضبط أعمال الشركة، حيث يوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في الشركات".²

المطلب الثالث: أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات.

يرى بعض الباحثين أن أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات هي:³

- 1- متطلبات المؤسسات الاستثمارية العالمية تستدعي مستوى عال من الحوكمة حتى تقبل توجيه استثماراتها؛
- 2- حدوث حالات إفلاس والتعثر المالي الناتج عن سوء الإدارة وإساءة استخدام السلطة دفع الجمهور العام للضغط على المشرعين لإتخاذ الإجراءات لحماية مصالحه؛
- 3- التوجه إلى الخصخصة استدعى وضع معايير تكفل سلامته أوضاع المؤسسات العامة محل التخصص؛
- 4- الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية مصالح أفراد المجتمع؛
- 5- العدد الكبير من الأسهم الأمر الذي يضعف من قدراتهم على تبني قواعد مشتركة لتنظيم عمل الشركة ومراقبة أدائها؛
- 6- حماية حقوق صغار المساهمين والأطراف الأخرى ذات الصلة بالشركة من احتمال تواطؤ كبار المسنين مع الإدارة لتحقيق مصالحهم الخاصة على حساب الباقي؛
- 7- غياب التحديد الواضح لمسؤولية الإدارة والمديرين التنفيذيين أمام أصحاب المصالح والمساهمين؛
- 8- انتشار أمراض الفكر والتطبيق المحاسبيين؛

¹ Jan cattrysse, reflection on corporate governance and role of the internal auditors, roularta media group online, 2005, "available at www.papers.ssrn.com, (2012-2013), p:4.

² خلف عبد الله الواردات، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (تدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة، 24-26 سبتمبر 2005، ص: 9.

³ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص: 3.

المطلب الرابع: أهمية وأهداف حوكمة الشركات.

الفرع الأول: أهمية حوكمة الشركات.

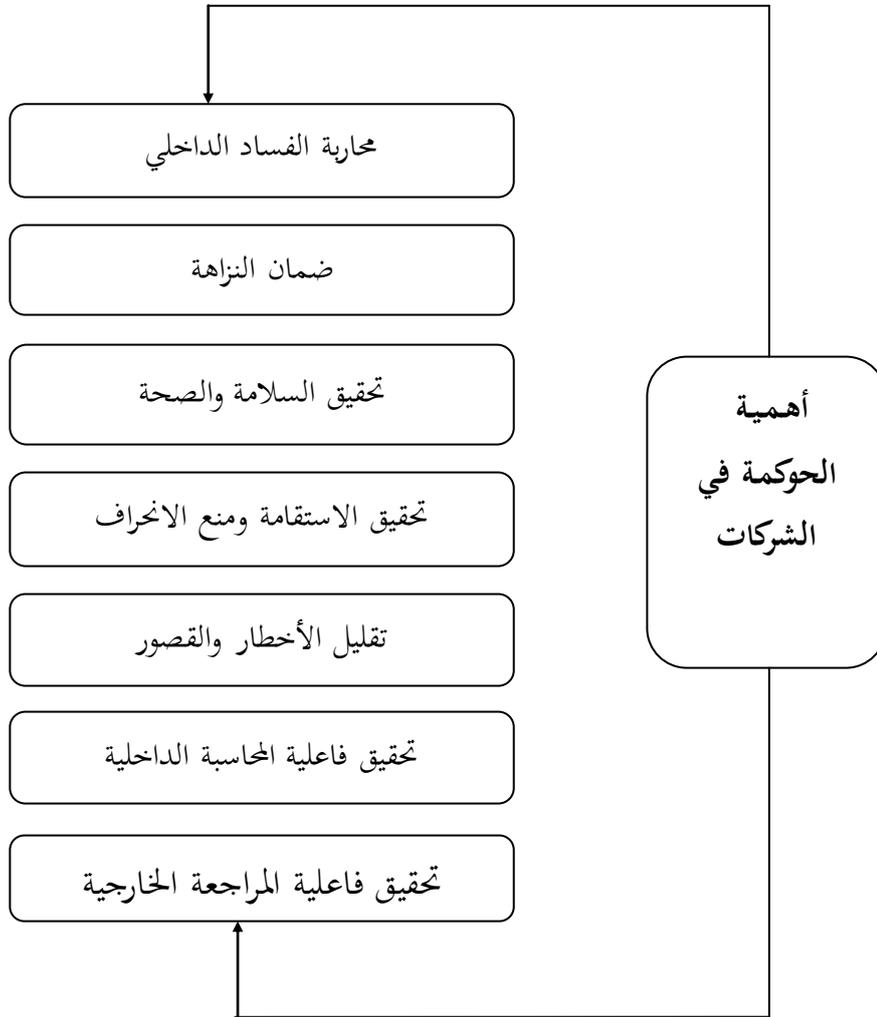
تتجلى أهمية حوكمة الشركات في العديد من المزايا نذكر منها¹:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو استمراره بل القضاء عليه وعدم السماح بعودته مرة أخرى؛
- تحقيق وضمان النزاهة والحياء والاستقامة لكافة العاملين بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين إلى أدنى عامل في الشركة؛
- تحقيق السلامة والصحة وعدم وجود أي أخطار عمدية أو انحراف متعمد أو غير متعمد، ومنع استمرار هذا الخطأ والقصور؛
- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح أو أن استمرارها يصعب تحقيق نتائج جيدة للأعمال وتحتاج إلى تدخل إصلاحي عاجل؛
- تقليل الأخطار إلى أدنى قدر ممكن بل استخدام النظام الحمايى والوقائى الذي يمنع حدوث هذه الأخطاء و بالتالى يجنب الشركات تكاليف وأعباء هذا الحدوث.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية من خلال الشكل التالى:

¹ مصطفى حسن بسيوني السعدني: الشفافية والإفصاح في إطار حوكمة الشركات، بحوث وأوراق عمل ندوة حوكمة الشركات العامة والخاصة من أجل الإصلاح الإقتصادي والهيكلي، القاهرة، 2006، ص: 143.

الشكل رقم (1): أهمية حوكمة الشركات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى.

الفرع الثاني: أهداف حوكمة الشركات.

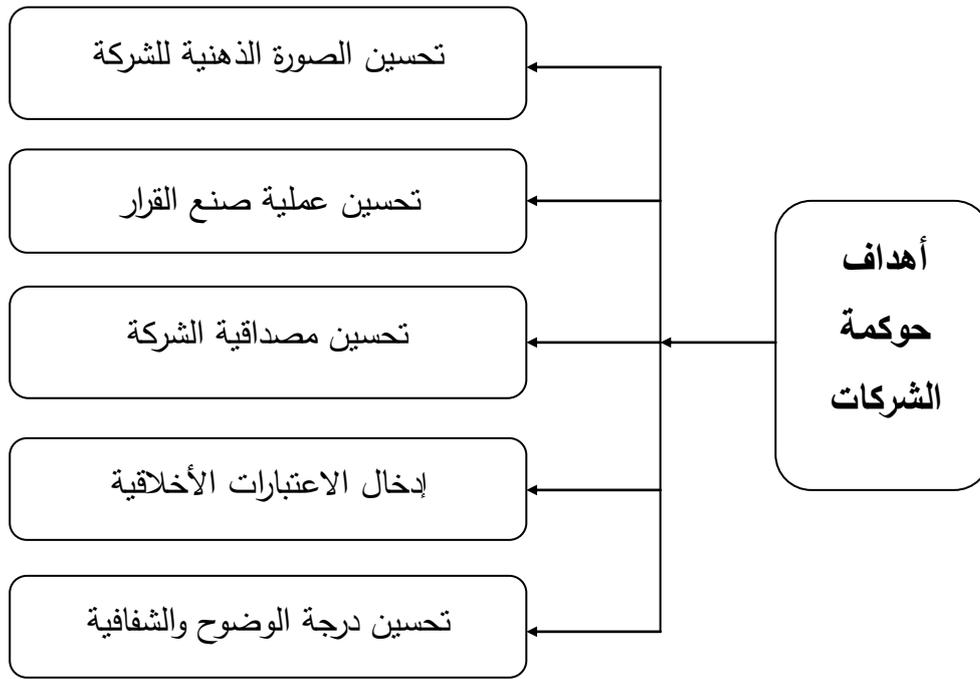
تعمل معايير ومحددات حوكمة الشركات على تحقيق العديد من الأهداف نذكر منها ما يلي¹:

- تحسين قدرة المشروعات على تحقيق أهدافها من خلال تحسين الصورة الذهنية والانطباع الإيجابي عنها؛
- تحسين عملية صنع القرار في الشركات بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية وإمكانية محاسبتهم من خلال الجمعية العامة؛

¹ عدنان قباجة وآخرون: تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، ورقة عمل مقدمة إلى معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية، 2008، ص: 6.

- تحسين خاصية مصداقية البيانات والمعلومات وتحقيق سهولة فهمها عبر الحدود؛
 - إدخال اعتبارات القضايا البيئية والأخلاقية في منظومة صنع القرار؛
 - تحسين درجة الشفافية والوضوح والإفصاح ونشر البيانات والمعلومات؛
 - زيادة قدرة المشروعات على تحسين موقفها التنافسي وجذب استثمارات رؤوس أموال أخرى؛
 - زيادة قدرة الإدارة على تحضير العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.
- وتسمح حوكمة الشركات كذلك بخلق الثقة بين المتعاملين في زمن الفضائح المالية والانهيئات، وتمكن خاصة المستثمرين الماليين من الحصول على وسائل تقوم بالرقابة عن إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ استثمارية وتؤدي إلى تعظيم المنافع والشكل التالي يوضح ذلك.¹

الشكل رقم (2): أهداف حوكمة الشركات.



المصدر: محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص: 21.

¹ محسن أحمد الخضيرى: حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2005، ص: 8.

المبحث الثاني: مبادئ ومحددات حوكمة الشركات.

من أجل نجاح تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات التي تضمن التطبيق السليم لها، وكذلك من أجل التطبيق الجيد والسليم لحوكمة الشركات يجب توفر عدة خصائص.

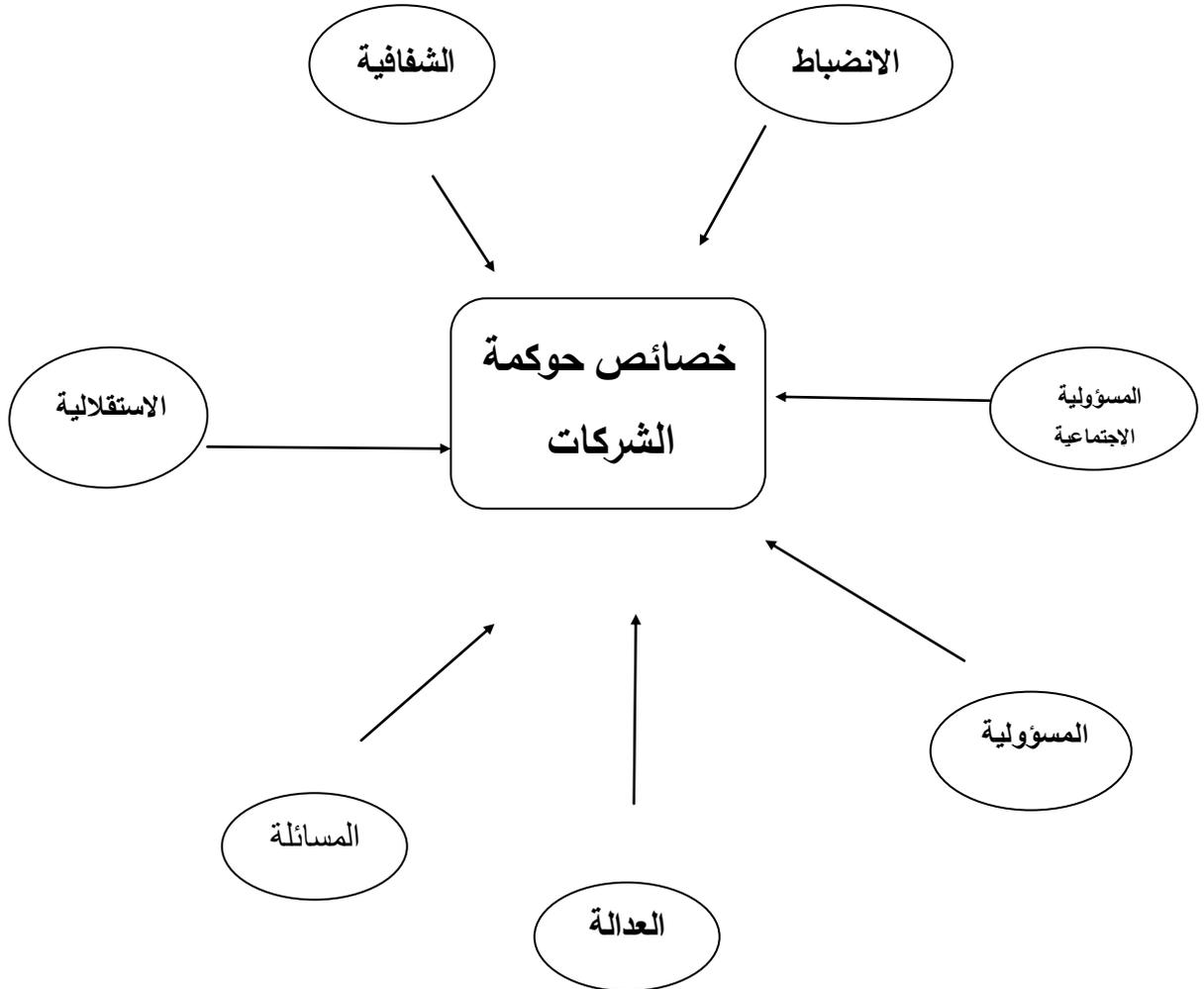
المطلب الأول: خصائص حوكمة الشركات.

يشير مصطلح حوكمة الشركات إلى الخصائص التالية¹:

- الانضباط: أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.
- الشفافية: أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.
- الاستقلالية: أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.
- المساءلة: أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.
- المسؤولية: أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في الشركة.
- العدالة: أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات وأصحاب المصلحة في الشركة.
- المسؤولية الاجتماعية: أي النظر إلى الشركة كموطن جيد.

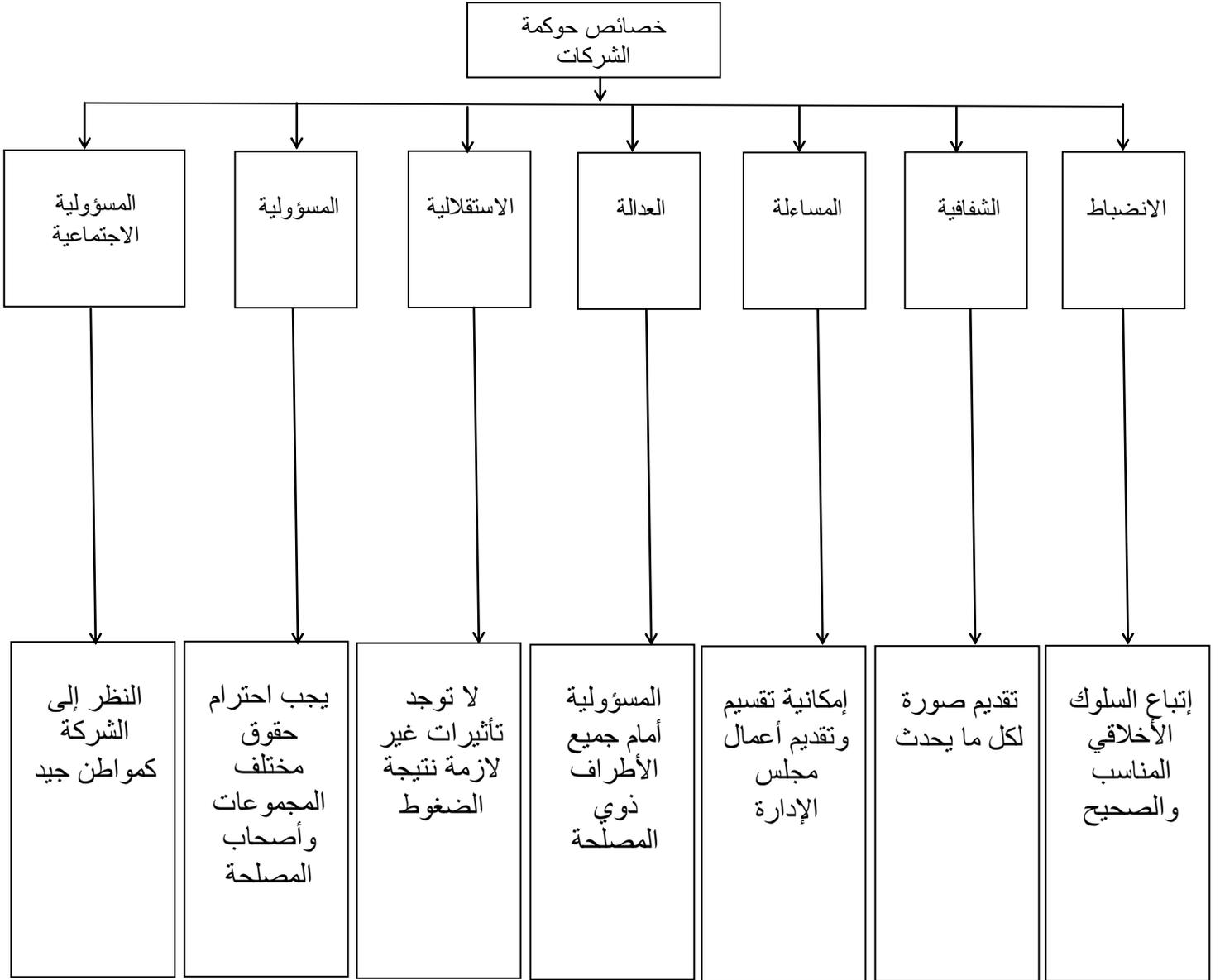
¹ محسن أحمد الخضيرى: حوكمة الشركات، مرجع سابق، ص 20.

الشكل رقم (3): خصائص حوكمة الشركات.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات السابقة.

الشكل (4): خصائص حوكمة الشركات.



المصدر: عمر علي عبد الله "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات" ص 11.

المطلب الثاني: مبادئ حوكمة الشركات.

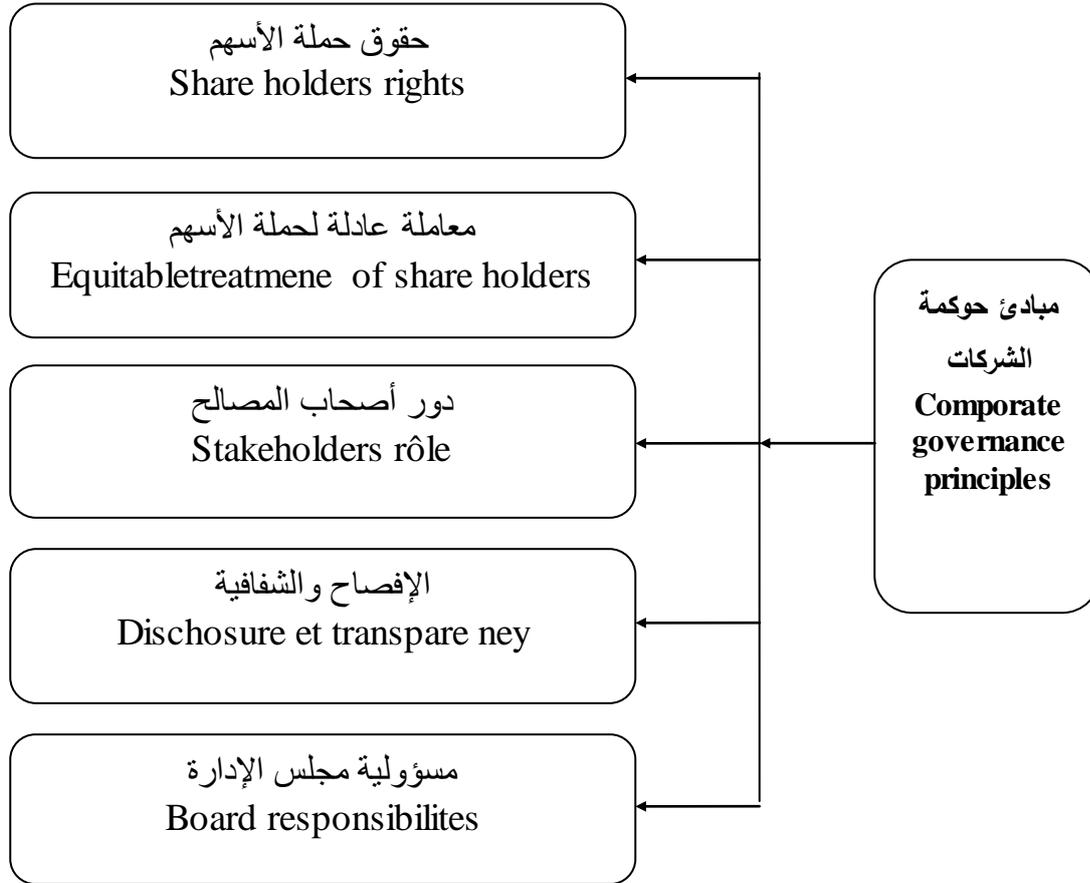
تعرف مبادئ حوكمة الشركات على أنها: "مجموعة الأسس والممارسات التي تطبق بصفة خاصة على الشركات المملوكة لقاعدة عريضة من المستثمرين، وتتضمن الحقوق والواجبات لكافة الأطراف المتعاملة مع الشركة، وتظم من خلال النظم واللوائح الداخلية المطبقة بالشركة والتي تحكم أي قرار اتخذ قد يؤثر على مصلحة الشركة والمساهمين.¹

ومن مبادئ حوكمة الشركات ما يلي:

- 1- **المسؤولية والتكامل بين المديرين والمسيرين:** تحمل المسؤولية للمديرين والمسؤولين صيغة قضائية وسلوكية حيث يكون المسيرون مسؤولين وفق نوعية القرارات المتخذة ومدى فعاليتها، أي العمل على تحقيقها في حدود الإمكانيات المتاحة، أما فيما يخص المديرين فمسؤوليتهم تتمثل في تحقيق الأهداف المنتظرة من طرف المساهمين، ذلك لأن مصالحهم مرتبطة بالأداء الاقتصادي للشركة.
- 2- **استقلالية مجلس الإدارة:** يجب على مجلس الإدارة أن يبني استقلاليته بدون إلغاء مسؤولية الجماعة وذلك لأن الهدف من هذا المجلس هو ضمان تأثير المسيرين على توجيهات وقيادة الشركة.
- 3- **الشفافية والإفصاح:** ويقصد هنا بالشفافية بين المديرين ومجلس الإدارة مع المساهمين وهذا المبدأ يرتكز على الرقابة في الشركات وتنظيم العلاقات بين أصحاب المصالح وهنا نوضح أن الشفافية والإفصاح لا تنتهي عند تقديم المعلومات بل تتعداها.
- 4- **احترام حقوق المساهمين:** ويتمثل ذلك من خلال تسهيل للمساهمين ممارسة حقوقهم بما فيها حق التصويت وعلى مجلس الإدارة القيام بدوره في تسهيل هذا التصويت باعتباره يمد ثقة كبيرة في السوق، إضافة إلى الحق في الإعلام وشؤون الشركة، وتوضيح الدور الذي يمكن أن يلعبوه في القرارات.

¹ عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة: مراجعة الحسابات و حوكمة الشركات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 77.

الشكل رقم (5): أهم مبادئ الحكم الرشيد.



المصدر: OECD (2000) corporate governance principles, 25p.

المطلب الثالث: مقومات ومحددات حوكمة الشركات.

الفرع الأول: مقومات حوكمة الشركات.

حتى يمكن القول بتطبيق الحوكمة لابد من تتوفر عدة مقومات تمثل الدعائم الأساسية لها وهي¹:

- توفر القوانين واللوائح الخاصة بضبط الأداء الإداري للوحدة الاقتصادية؛
- وجود لجان أساسية تابعة لمجلس الإدارة وذلك لمتابعة أداء الوحدة الاقتصادية كلجان المراجعة مثلا؛
- وضوح السلطات والمسؤوليات بالهيكل التنظيمي للوحدة الاقتصادية؛
- فعالية نظام التقارير وقدرته على تحقيق الشفافية وتوفير المعلومات؛

¹ محمد أحمد إبراهيم خليل: دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية، متاح بتاريخ: 2012/03/18، الموقع

[Http://islanfing-form-met/montada-f43/copie.t2072.htm](http://islanfing-form-met/montada-f43/copie.t2072.htm)

- تعدد الجهات الرقابية على أداء الوحدة الاقتصادية.

الفرع الثاني: محددات حوكمة الشركات.

هناك مجموعتان من المحددات يتوقف عليها مستوى الجودة و التطبيق الجيد لحوكمة الشركات و فيما يلي عرض هاتين المجموعتين¹:

أ- **المحددات الخارجية:** إن وجود مثل هذه المحددات يتضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة وتشمل هذه المجموعة:

1- المناخ العام للاستثمار المنظم للأنشطة الاقتصادية في الدولة مثل: القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة لسوق العمل والشركات.

2- تنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية و الإفلاس.

3- كفاءة وجود القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات و كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة على الشركات وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم مثل: الجمعيات المهنية والشركات العامة في سوق الأوراق المالية.

4- وجود مؤسسات خاصة بالمهنة الحرة مثل: مكاتب المحاماة ومكاتب الاستثمارات المالية الاستثمارية.

ب- **المحددات الداخلية:** وتشمل هذه المحددات ما يلي:

1- القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة؛

2- توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيض التعارض بين هذه الأطراف والحوكمة التي تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي؛

3- زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار؛

4- العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين؛

5- العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص وخاصة قدرته التنافسية؛

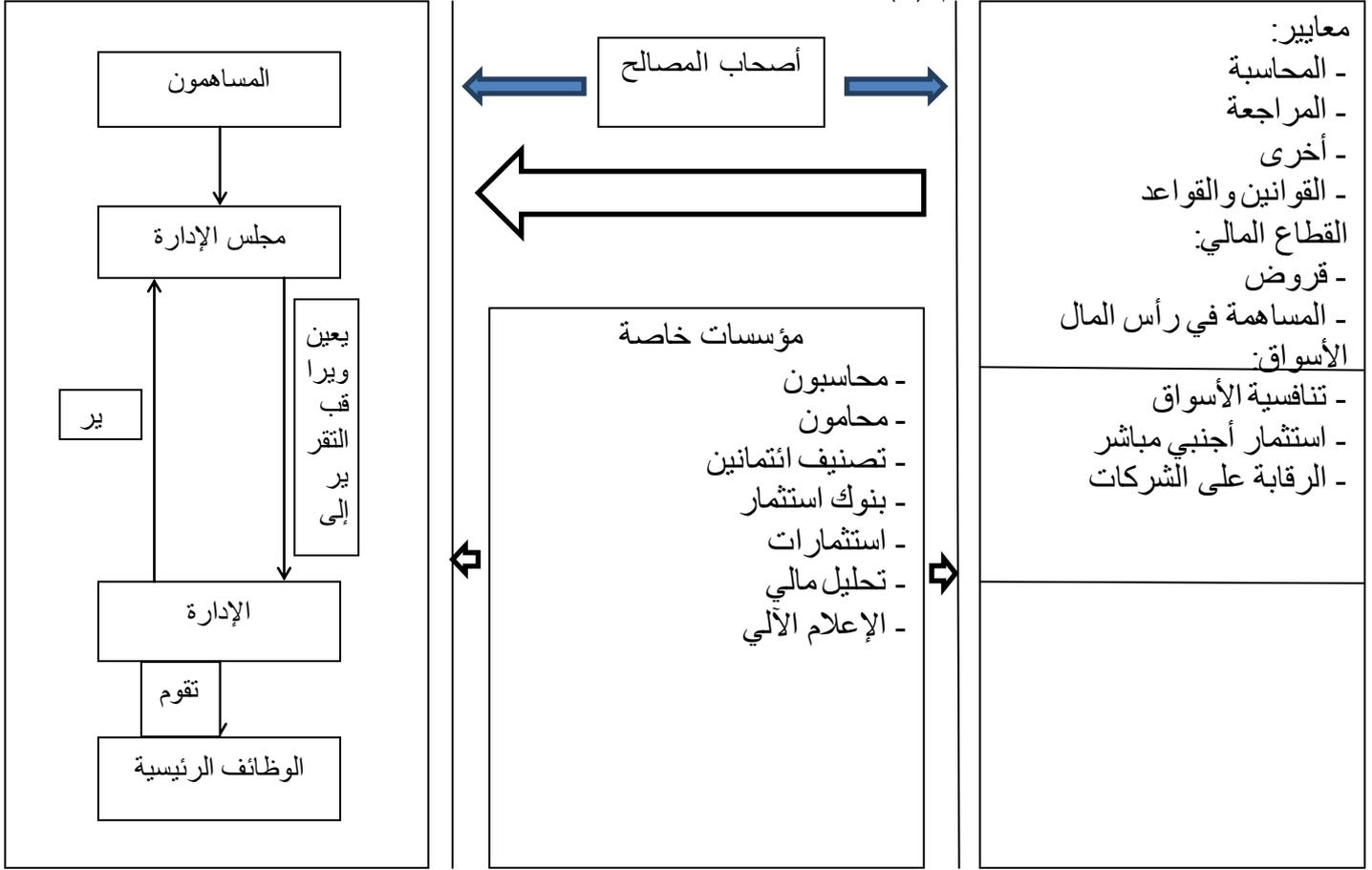
6- مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح؛

7- خلق فرص العمل.

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص110.

كما يلخص الشكل التالي كل من المحددات الداخلية والخارجية للحوكمة.¹

الشكل رقم (6): المحددات الداخلية والخارجية لحوكمة الشركات.



المصدر: منار حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، ص7.

* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص وكيانات الإدارة الذاتية، ووسائل الإعلام، والمجتمع المدني، وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

¹ منار حداد: دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر العلمي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15-16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، ص: 7.

المبحث الثالث: أبعاد حوكمة الشركات والأطراف المعنية بتطبيقها
المطلب الأول: ركائز وأبعاد حوكمة الشركات.
 الفرع 1: ركائز حوكمة الشركات

الشكل (7): ركائز حوكمة الشركات



المصدر: حماد طارق عبد العال، حوكمة شركات / المفاهيم، المبادئ، التجارب، تطبيقات الحوكمة في المصارف ، الدار الجامعية، مصر، 2005 ص 47.

الفرع الثاني: أبعاد حوكمة الشركات.

لحوكمة الشركات أبعاد مختلفة نوضحها كالتالي¹:

أ- **البعد الإشرافي**: فهذا البعد يتعلق بتدعيم وتفعيل الدور الإشرافي لمجلس الإدارة على أداء الإدارة التنفيذية، والأطراف ذات المصلحة.

ب- **البعد الرقابي**: ويتعلق بتدعيم وتفعيل الرقابة سواء على المستوى الداخلي والخارجي للشركة، فعلى المستوى الداخلي فإن تدعيم وتفعيل الرقابة يتناول تفعيل نظم الرقابة الداخلية ونظم إدارة المخاطر، أما المستوى الخارجي فيتناول القوانين واللوائح وقواعد التسجيل في البورصة وإتاحة الفرصة لحماية الأسهم والأطراف ذات المصلحة في الرقابة فضلا عن توسيع نطاق مسؤوليات المراجع الخارجي وتدعيم استقلاله.

ج- **البعد الأخلاقي**: ويتعلق بخلق وتحسين البيئة الرقابية بما تشمله من القواعد الأخلاقية النزاهة والأمانة ونشر ثقافة الحوكمة على مستوى إدارات الشركات وبيئة الأعمال بصفة عامة.

د- **الاتصال وحفظ التوازن**: ويتعلق بتصميم وتنظيم العلاقات بين الشركة الممثلة في مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من جهة والأطراف الخارجية سواء ذات المصلحة أو الجهات الإشرافية والرقابية أو التنظيمية من جهة أخرى.

هـ- **البعد الاستراتيجي**: ويتعلق باستراتيجيات الأعمال والتشجيع على التفكير الاستراتيجي والتطلع إلى المستقبل استنادا إلى دراسة متأنية ومعلومات كافية على أدائها الماضي والحاضر وكذلك دراسة عوامل البيئة الخارجية وتقدير تأثيراتها المختلفة استنادا إلى معلومات كافية من عوامل البيئة الداخلية وتبادل التأثير فيما بينها.

و- **المساءلة**: ويحدد هذا العنصر الإعلان عن أنشطة وأداء الشركة والغرض أمام الساهمين وغيرهم ممن يحق لهم قانونا مساءلة الشركة.

ي- **الإفصاح والشفافية**: ويتعلق الإفصاح والشفافية ليس فقط عن المعلومات اللازمة لترشيد قرارات كافية الأطراف ذات المصلحة على مستوى الشركة بل يتسع المفهوم ليشمل الإفصاح ضمن التقارير العامة عن المؤشرات الدالة عن الالتزام بمبادئ الحوكمة طبقا لتوصيات سوق نيويورك للأوراق المالية.²

¹ شتافي كيفة: "أساسيات وآليات الحوكمة في شركات التأمين"، مذكرة ماستر، تخصص مالية ومحاسبة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2010،

ص:8.

² شتافي كيفة، مرجع نفسه، صفحة نفسها.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيقها.

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتوثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وهذه الأطراف هي:

1- المساهمون: وهم من يقوم بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وتعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى إستمراريتها مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم ويملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.

2- الإدارة: هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء الفعلي إلى المجلس كما إنها المسؤولة عن تعظيم الأرباح بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها.¹

3- مجلس الإدارة: يمثلون المساهمين وأيضاً الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين توكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لا عمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.²

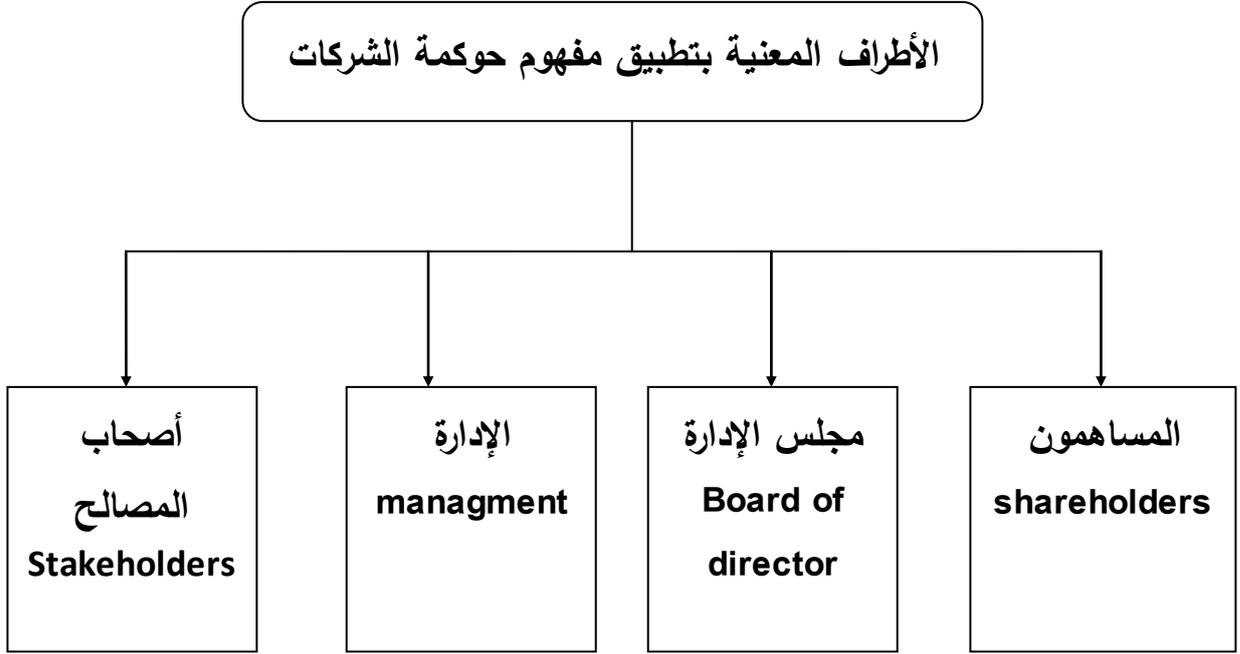
4- أصحاب المصلحة: هو مجموعة من الأطراف لهم مصلحة داخل المؤسسة مثل الدائنين العمال الموردن العمال الموظفين وقد تكون مصالحهم في بعض الأحيان متعارضة مثلاً الدائنون تهمهم قدرة المؤسسة على السداد الموظفون فتهمهم قدرتها الاستثمارية.

والشكل التالي يوضح الأطراف المعنية بحوكمة الشركات:

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 17.

² محمد أحمد الخضيرى: مرجع سابق، ص: 167.

الشكل رقم (8): الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.



المصدر: عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة: مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات في بيئة الأعمال العربية والدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 20.

المطلب الثالث: مزايا حوكمة الشركات.

تحقق حوكمة الشركات الجيدة كثيرا من الأهداف من أهمها:

- تحقيق الشفافية والعدالة وحماية حقوق المساهمين في الشركة وهذا يتم من خلال إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تهدف لتحقيق الشفافية والعدالة.
- إيجاد ضوابط وقواعد وهياكل إدارية تمنع حق مسائلة الشركة أمام الجمعية العامة وتضمن حقوق المساهمين في الشركة.
- تنمية الاستثمارات من خلال تعميق ثقة المستثمرين في أسواق المال.¹
- العمل على تنمية المدخرات و تعظيم الربحية وإيجاد فرص العمل الجديدة.
- العمل على الأداء المالي الجيد من خلال محاسبة الإدارة إمام المساهمين.
- فرصة الرقابة الجيدة والفاعلة على أداء الوحدات الاقتصادية لتطوير وتحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية.
- العمل على محاربة التصرفات غير المقبولة سواء كانت في الجانب الإداري أو المادي أو الإداري أو الأخلاقي.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو الحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية للخارج.
- الشفافية في إجراء المحاسبة و المراجعة المالية للتقليل من الفساد في الشركة.
- العمل على تحفيز الأيدي العاملة في الشركة وتحسين معدلات إنتاجهم و تعميق ثقتهم بالشركة.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.²

¹ فريد كورتل: حوكمة الشركات "منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثية مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العالمي الدولي الأول لكلية الإقتصاد بجامعة دمشق أيام 15-16 أكتوبر 2008، ص: 3.

² محمد مصطفى سليمان، مرجع سابق، ص: 25.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص النقاط التالية:

- مصطلح corporate governance هو المصطلح الذي اتفق على ترجمته إلى أسلوب ممارسة الإدارة الرشيدة أو حوكمة الشركات
- نشأت هذه الظاهرة نتيجة القصور الذي تخلل القوانين التي تحكم ممارسة الأعمال والأنشطة التجارية التي أدت إلى حدوث الكثير من حالات الإفلاس للعديد من الشركات.
- حوكمة الشركات هي مجموعة من القواعد التي تجري بموجبها إدارة الشركة داخليا ويتم وفقها مجلس الإدارة على الشركة بهدف حماية المصالح والاستثمارات المالية للمساهمين.
- تم البدا باستخدام مصطلح حوكمة الشركات مع بدئية عقد التسعينات من القرن الماضي.
- من بين أسباب الحاجة إلى حوكمة الشركات الحاجة إلى الاهتمام بجوانب آداب وسلوكيات المهن بما يحقق حماية لمصالح أفراد المجتمع وحماية حقوق صغار المساهمين.
- تهدف حوكمة الشركات إلى تحسين عملية صنع القرار في الشركة بزيادة إحساس المديرين بالمسؤولية.
- جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو الحد من هروب رؤوس الأموال الوطنية إلى الخارج.
- زيادة المعلومات والخبرات والمهارات نتيجة العمل بالحوكمة.

الفصل الثاني:

القرار الإداري

مقدمة الفصل:

كل عمل نقوم به في حياتنا اليومية يقوم على قرارات فردية أو جماعية وذلك لأن اتخاذ القرارات يعني القيام بالحركة والإقدام على العمل وبلوغ الأهداف المنشودة، وعدم اتخاذ قرارات يعني في واقع الأمر، الجمود وبقاء الإنسان حائراً وغير قادر على القيام بأي عمل بناء ومحقق للأهداف النبيلة التي يطمح كل فرد لتحقيقها، ولذلك فإن نجاح الأفراد في أعمالهم يقاس في معظم الأحيان بالقرارات الصائبة التي يتخذونها، وفي العادة يرتبط القرار بسلسلة متعاقبة من الإجراءات المتمثلة في وضع برامج وخطط دقيقة ومفاتيح الآخرين بشأنها ثم إعادة تقويمها ووضعها حيز التنفيذ حسب الإمكانيات المتوفرة والظروف الملائمة والمهارة الشخصية في الموضوع.

وبالنسبة للمؤسسات تعتبر عملية اتخاذ القرارات في الأساس جوهر العملية الإدارية ومحورها ومهنة الرجل الإداري (المدير)، فالممارسة الإدارية تتطلب مواجهة مجموعة كبيرة من المواقف اليومية مما يستدعي معها الاختيار المستمر للبدائل المختلفة لما يجب عمله؟ ومن؟ وأين؟ وكيف؟ لذا فهي عملية مستمرة وترجمة واقعية للوظائف الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ولا يوجد للممارسة من دون اتخاذ قرارات بل تستمد وجودها في المؤسسة من هذه العملية بدون نزاع.

وسنتطرق في هذا الفصل على المباحث التالية:

- 1) المبحث الأول: عموميات حول القرار الإداري.
- 2) المبحث الثاني: اتخاذ القرار.
- 3) المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري.

المبحث الأول: عموميات حول القرار الإداري

يعتبر القرار الإداري جوهر العملية الإدارية، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بأكملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وتوجد في كل جزء من أجزاء المؤسسة، وتتعامل مع كل موضوع محتمل.

يتضمن هذا المبحث مفهوم شامل للقرارات الإدارية وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم القرار الإداري:

هناك تعريفات متعددة لمفهوم القرار الإداري وضعها مفكروا الإدارة، منها:

يعرف القرار على أنه: " بديل من بين البدائل المتاحة ".¹

ويعرفه برجوغون بأنه: " عملية تسمح باختيار بين عدة بدائل ".²

ويعرفه فراكلان وتيري بأنه: " اختيار انطلاقاً من بعض المعايير، لكيفية التصرف بين سلوكين أو عدة سلوكيات ممكنة ".³

أما محمد الناشد فيعرفه بأنه: " الاختيار بين بدائل مختلفة ".⁴

وكتعريف عام فإن القرار الإداري " يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل، أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار ".⁵

¹Russo. E , « les chaussees trappes de la prise de decision », (Ed :Organisation,Paris,1994),P :20

²Bergeron.PG, « Gestion moderne –theorie et cas-»,(Ed :Gpeten morin,quedec,1983),P :101

³Terry. GR et franklin.G, « les Principes du management », (Ed :Economica,Paris,1964),P :105.

⁴محمد الناشد، "المدخل إلى إدارة الأعمال"، (مديرية الكتب ومطبوعات جامعة حلب، سوريا، 1980)، ص: 61.

⁵(منعزمير الموسوي، "إتخاذالقرار اتالإدارية مدخلكمي-"، (دار اليازورريالعلمية، عمان، 1998)، ص: 13

المطلب الثاني: متطلبات وعناصر القرار الإداري

أولاً: متطلبات القرار الإداري

يتخذ المدير قراراً ما لحل مشكلة معينة في حالة توافر المتطلبات التالية.¹

- ويعني اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة؛

- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشكلات الإدارية القائمة وكذلك المناخ التنظيمي الملائم لذلك وخاصة من ناحية إقناع الأطراف التي تتأثر بأحداث التغيير داخل المؤسسة وخارجها؛

- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها والتي غالباً ما تؤثر على مصالح العاملين في المؤسسة وطموحاتهم وتوقعاتهم المستقبلية؛

- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير، وهذا يتطلب فن ومهارة خاصة في التحليل والمشكلة تكون صعبة أو قيد على الحل.

- وجود أكثر من بديل يمكن اختيار البديل الأفضل من بينها وتمثل البدائل حلولاً للمشكلة موضوع اتخاذ القرار.

الفرع الثاني: عناصر القرار الإداري

يتكون القرار الإداري من العناصر التالية:²

1- وجود مشكلة :

وهذا يعني أن يجد المدير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلاً.

2- توفر بدائل مختلفة:

أي أن هناك طرقاً مختلفة تتوفر أمام المدير لينتقي منها أجدها، أما إذا كان هناك طريقاً واحداً فهذا يعني عدم توفر أية مفاضلة بل سنكون ملزمين في إتباعه.

¹منعم زمرير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية-مدخل كمي"، مرجع سابق ص: 24.

²مهدي حسين زويلف وأحمد القط أمين، "الرقابة الإدارية-مدخل كمي"، مرجع سابق، ص: 36.

3- وجود هدف :

يسعى إليه متخذ القرار ويتمثل ذلك الهدف بتحقيق أقصى عائد وأقل التكاليف.

4- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل :

إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة عن كل بديل أو دون وعي وإدراك و تفكير، فإن فقدت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرارا.

5- المناخ الذي يتخذ فيه القرار :

أي الجو الذي يتم فيه القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:

- شخصية متخذ القرار؛
- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة؛
- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد؛
- كما تشكل المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يستطيع المدير أن يتحكم بها.

المطلب الثالث: أنواع، خصائص القرارات الإدارية

أولاً: أنواع القرارات الإدارية

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير و ذلك من خلال ما يلي :

- باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير داخل المؤسسة؛
- بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها المدير؛
- البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسة.

ونتيجة هذه الاختلافات الكبيرة في القرارات الإدارية فإنه يتم تصنيفها إلى أنواع استناداً إلى

معايير عديدة أهمها مايلي¹:

- الناحية القانونية للقرار؛
- طبيعة القرار الإداري؛

¹ كاسر نصر المنصور، «نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية»، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص:25.

- بيئة القرار الإداري؛
- القرار الإداري ووظائف المؤسسة.

وسنتناول فيما يلي شرح مختصر لكل معيار من هذه المعايير.

أولاً: الناحية القانونية للقرار

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى أربعة أقسام و هي:

1- مدى القرار وعموميته:

و يتضمن ما يلي :

-**القرار التنظيمي:** المتعلق بالقواعد العامة الملزمة التي تطبق على عدد غير محدد من الناس، كاللوائح التنظيمية والسلطات والسياسات في المؤسسة؛

-**القرار الفردي:** المتعلق بمخاطبة فرد محدد كقرار التعيين.

-**قرارات بسيطة:** لها كيان مستقل وأثر قانوني سريع كتعيين موظف أو مكافأته؛

-**قرارات مركبة:** تتألف من عملية قانونية تتم على مراحل عديدة كإجراء مناقصة أو مزاد.

3- اثر القرار على الأفراد:

2- تكوين القرار:

قرارات ملزمة كالأوامر الإدارية.

قرارات لا تحمل صفة الإلزام:

كالنشرات والتعليمات التي توضح إجراءات العمل.

4- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض:

- قرارات قابلة للإلغاء أو التعويض كقرارات الفصل و العقوبة.

- قرارات غير قابلة للإلغاء كالأعمال التنظيمية التي يصدرها مجلس الإدارة.

ثانيا: طبيعة القرار الإداري

تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أقسام وهي:

1-القرارات الأساسية والروتينية:

- القرارات الأساسية: تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار وتكون قرارات استراتيجية كاختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج؛

- القرارات الروتينية : مكررة باستمرار وتتخذ لتعالج الأعمال المتكررة مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.

2-القرارات التنظيمية والفردية:

- القرارات التنظيمية: تتعلق بعمل المؤسسة ونشاطها وتتخذ من قبل المدير من خلال سلطته الرسمية.

- القرارات الفردية : ليست لها صفة رسمية وترتبط بالشخص الذي يتخذها كالاستقالة.

3-القرارات المبرمجة و القرارات غير المبرمجة:

قسم سايمون* القرارات إلى نوعين وهما: ¹

-القرارات المبرمجة: وهي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة بصورة مستمرة، وتتعلق غالبا بالأعمال الجارية والمعتادة، وغالبا ما تكون هناك إجراءات شكلية مستقرة تمر بها عملية اتخاذ مثل هذه القرارات، حيث يمكن جدولتها أو برمجتها وفقا لروتين معين، ويمكن البت فيها بناء على التجارب السابقة، وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي وفوري، ولا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها، ومن أمثلة هذه القرارات : القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالمؤسسة، أو القرار بالتصريح له بالخروج قبل إنهاء العمل الرسمي، أو القرار بصرف العلاوة الدورية للموظف أو العامل، أو القرار بتحديد ساعات العمل الإضافية...إلخ؛

القرارات غير المبرمجة: وهي القرارات التي تصدر بقصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا، والتي لا تتكرر باستمرار، ويغلب على هذه القرارات الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها لفترة طويلة، لذلك فإن الإخلال بها أو القصور في تنفيذها يهدد المؤسسة ويعرضها للأخطار والخسائر، كما أن اتخاذ هذه القرارات يتطلب الدراسة المعمقة والبحث والتحليل الخاص للنواحي المالية والاقتصادية لاجتماعية

¹ إبراهيم بدر شهاب، "معجم مصطلحات الإدارة العامة"، دار البشير عمان، ص:240و242

التي تؤثر فيها، كما في اختيار موقع المؤسسة أو المشروع أو السوق الذي سيعمل به، أو تحديد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدمي الذي سيمارسه أو تعديل أنواع المنتجات أو الخدمات، أو إنشاء فرع جديد له...إلخ. وتحتم طبيعة هذه القرارات وأهميتها وأثرها على مستقبل وفعالية المؤسسة أن تتخذ في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ في المستويات التنفيذية.

ثالثا : بيئة القرار الإداري

وتقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:

1-القرارات تبعا لدرجة التأكد:

وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه، وبالتالي فإن آثار القرار ونتائجه تكون معروفة بصور مسبقة.

2-القرارات تبعا لدرجة عدم التأكد:

وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف العامة للمؤسسة وسياستها، وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار.

وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

3-القرارات تبعا لدرجة المخاطرة:

وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها.

رابعاً: القرار الإداري ووظائف المؤسسة

وتقسم القرارات وفق هذا المعيار إلى:¹

1-قرارات تتعلق بالإنتاج :

مثل: حجم الإنتاج،حجم المصنع ،موقع المصنع، التصميم الداخلي للمصنع، طرق الإنتاج، إجراءات الشراء كمية المخزون، طرق دفع الأجور، مدى البحث الفني ،أهمية التفتيش...إلخ.

2-قرارات تتعلق بالمبيعات :

مثل: تحديد الأسواق، موقع مكاتب البيع ،تغليف المنتجات، العلامة التجارية المستخدمة ، منافذ التسويق المستخدمة، السعر، مدى ونوع الإعلانات، طرق مكافأة رجال البيع، جهود ترويج المبيعات، بحوث التسويق المستخدمة ومداه...إلخ.

3-قرارات تتعلق بالتمويل :

مثل: الهيكل المالي، شروط الائتمان، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال الجديدة، توزيع الأرباح، خطط إعادة التمويل، تحديد تكاليف العمليات، الإجراءات المحاسبية

4 - قرارات تتعلق بالأفراد :

مثل: مصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدى التدريب ونوعيته، تحليل العمل وتقييمه، استخدام نظام الاقتراحات، معالجة التأخير والغياب، أسس دفع الأجور والمرتبات، طرق الترقية، الترويج لوسائل الأمان، علاقة المؤسسة بالجماعات الخارجية...إلخ.

¹بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة-نظريات و مفاهيم-"،(دار اليازوري العلمية، عمان،1998)، ص:149

ثانيا: خصائص القرار الإداري

في إطار تصنيف القرارات الإدارية وتحديد خصائصها فلقد قدم أنسوف الاقتراح التالي لتصنيف القرارات :¹

أولاً: القرارات الإستراتيجية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا

- قرارات اختيار مزيج السلعة - السوق التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار؛
 - قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالسلعة و السوق؛
 - قرارات التنويع؛
 - قرارات اختيار توقيت أزمنة البدء في التوسع غير المتكرر.
- وتتصف القرارات الإستراتيجية بأنها غير متكررة كما أنها تحضى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

ثانيا: القرارات التنظيمية أو الإدارية

- وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا قورنت بالسابقة (القرارات الإستراتيجية)، وتصدر عن الإدارة الوسطى، من أمثلتها ما يلي :
- القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة؛
 - القرارات الخاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها؛
 - القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد (السلطة) وكذلك المسؤولين.
 - القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الأعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الأقسام أو الوحدات التنظيمية.

¹ كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية-"، (مرجع سبق ذكره)، ص:28.

ثالثاً: القرارات التشغيلية

تتصف هذه القرارات بدرجة عالية من المركزية وبالتكرار أي أنها مبرمجة، ومن الأمثلة على هذه

القرارات:

-توزيع الموارد المتاحة على الأنشطة الوظيفية الرئيسة؛

-جدولة الإنتاج، وجدولة استخدامات وتشغيل الموارد؛

-أساليب الإشراف والرقابة على العمليات؛

-تحديد مستويات التشغيل أي حجم الإنتاج و مستويات المخزون؛

وتصدر هذه القرارات عن مستويات الإشراف وتعني بالقرارات التشغيلية.

ولمختلف القرارات خصائص متباينة، ومعرفتها أمر ضروري لمتخذ القرار، والجدول رقم (1) يوضح خصائص مستويات اتخاذ القرارات.

جدول رقم (1): خصائص ومستويات اتخاذ القرارات

مستويات اتخاذ القرارات			الخاصية
المستوى التشغيلي	المستوى التكتيكي	المستوى الإستراتيجي	
متدني	متوسط	عال	تنوع المشاكل
عالية	متوسطة	متدنية	درجة التنظيم
متدنية	متوسطة	عالية	درجة الغموض
متدنية	متوسطة	عالية	درجة الاجتهاد
بالأيام	بالشهور	بالسنين	الأفق الزمني
أكثرها	بعضها	لا توجد	القرارات القابلة للبرمجة
قليلة	النصف تقريبا	أكثرها	قرارات التخطيط
أكثرها	النصف تقريبا	قليلة	قرارات التنظيم

المصدر : كاسر المنصور، " وظائف الإدارة"، (جامعة دمشق، 1995)، ص: 101.

المبحث الثاني: اتخاذ القرار الإداري

يقضي معظم مدراء العصر الحديث جل وقتهم في عملية اتخاذ القرار، سواء كانوا مدراء للإنتاج أو للعمليات الخدمية أو كانوا مدراء للتسويق أو لشؤون الموظفين أو غيرهم من المدراء المتخصصين، وأيا كان هؤلاء فإن قراراتهم المختلفة هي في النهاية ما يحدد توجه المؤسسة ومستوى تحقيق أهدافها وبالتالي مستقبلها.

المطلب الأول: عملية اتخاذ القرار الإداري

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري

عملية اتخاذ القرار هي نشاط ذهني، فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى واختيار القرار الأنسب والأفضل.

ولكن تجدر الإشارة هنا، إلى أن الكثير من القرارات الهامة في المؤسسة لا يتم اتخاذها عادة من قبل فرد واحد، بل يشارك في اتخاذها العديد من العاملين من مختلف المستويات وفي مراحل مختلفة من عملية اتخاذ القرار، فبالإضافة إلى الرؤساء التنفيذيين والمديرين، هنالك الاستشاريون والخبراء والفنيون وغيرهم، الذين يسهمون بدور كبير في عملية اتخاذ القرارات من خلال تزويد القادة الإداريين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة...، التي لا غنى عنها في معالجة العديد من القضايا والمشكلات الإدارية التي تزداد صعوبة وتعقيداً باستمرار، وهكذا فالقرار الذي هو نتاج لعملية اتخاذ القرار هو حصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والمشاورات والدراسة التي تتم في مختلف مستويات المؤسسة.

كذلك، من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية اتخاذ القرار، والتمييز بين اتخاذ القرار والتعليمات وبين القرار والأمر.

1- التفرقة بين عملية اتخاذ القرارات و القرار:¹

اتخاذ القرار هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، بينما القرار هو الثبات على اختيار محدد أو على إجراء معين،، أما عدم اختيار أي بديل من البدائل المتاحة فيسمى اللاقرار ويعتبر قراراً².

2- التفرقة بين اتخاذ القرارات والتعليمات:

هناك فرق بين اتخاذ القرار والتعليمات التوجيهية التي يصدرها المديرون من أجل توجيه مرؤوسيه، وأن يكون سلوكهم في حدود النظام والأخلاق، فمن المعروف أن كل إداري يهتم جيداً بسلوك مرؤوسيه،

وضرورة أن يتسم هذا السلوك بالقيم والأخلاق وأن يراعي في ذلك الأحكام والإجراءات والتقاليد كأن يطلب المدير من المرؤوسين تقديم تقاريرهم إلى رؤسائهم في المواعيد المقررة، وأن يتسم عملهم بروح الهمة والجدية والنشاط وأن لا تقل إنتاجيتهم عن الحد الأدنى الذي تحدده معدلات الأداء المقررة.

3- التفرقة بين القرار و الأمر:

يجب التفرقة بين القرار والأمر، حيث أن هذا الأخير عبارة عن أمر من مستوى إداري إلى مستوى إداري آخر أو من فرد لآخر وهو لا ينطوي على المفاضلة بين البدائل، ويمكن اعتباره كجزء من القرار وليس العكس، وغالبا ما يكون من شخص ذو سلطة ونفوذ في المؤسسة.³

ثانيا : أهمية عملية اتخاذ القرار الإداري

يعتبر اتخاذ القرارات جل و محور عمل المدير، فهو يتخذ قرارا عندما يوقع رسالة.

أو يوافق على إجازة موظف، أو يجيب على استفساره، أو يطلب من أحد موظفيه أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس قسم، أو ترقية موظف أو إيفاده في برنامج تدريبي، أو تغيير أسلوب العمل...إلخ، وهكذا فإن اتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، ويعتبر الكثير من كتاب و مفكري الإدارة أن عملية اتخاذ القرارات أهم عنصر في عمل و حياة المؤسسات، وهتي قلب الإدارة النابض الذي يحقق للمؤسسة البقاء والنمو والازدهار، وتأسيسا على ما سبق تتضح بصورة جلية أهمية

¹ حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، "أساسيات الإدارة"، (دار الحامد، عمان، 1998)، ص: 140.

² كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية"، (مرجع سبق ذكره)، ص: 30.

³ هيلقاد ومنند، ترجمة: مصطفى إدريس، "اتخاذ القرارات الفعالة"، (نهال للتصميم والطباعة، لندن، 1991)، ص: 4.

اتخاذ القرارات الصائبة السليمة الرشيدة، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي وتقدمه، وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

وتزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعدد أعمال المؤسسات وتوسعها وتنوعها، وتزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، ومنافسة حادة، وتسارع ظاهرة العولمة وقد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، والإخفاق في ذلك يعني تجمد العمل وشل النشاط وبالتالي اضمحلال المؤسسة وفنائها، وهكذا ترتبط كفاءتها وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.¹

ثالثا : خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري

وتجدر الإشارة في إطار تحديد مفهوم عملية اتخاذ القرارات إلى الخصائص التالية :²

- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن المراحل السابقة لعملية اتخاذ القرار هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة من مراحل العملية تظهر عملية صنع القرار بشكل أو بآخر، لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار بخطة عمل أو إجراء... الخ. فالقرار يقوم بالأساس على وجود مهمة عمل يجب أن تنفذ أو مشكلة قائمة تحتاج إلى حل.

وفي كلتا الحالتين يجب توافر الإمكانيات بين أيدي متخذ القرار، ويفترض توافر بدائل للتنفيذ وحلول للمشكلة، والقرار الإداري يكون باختيار البديل الأمثل (لتنفيذ المهمة ولحل المشكلة) وغالبا ما تكون نتيجة القرار وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات هي حلول توفيقية تركيبية ما بين الإمكانيات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة والشروط والعوامل والظروف داخل البيئة وخارجها، وهذا ناتج عن كون عملية اتخاذ القرار الإداري تحتوي على المفاضلة والاختيار والتوفيق والترتيب والتصنيف والترتيب بين الإمكانيات المتاحة والأهداف المرسومة.

- هناك عدة عناصر ترتبط بالقرارات كلها والاختيارات بين المسارات البديلة للعمل وهي:

- شخص لديه مشكلة وهو يمثل متخذ القرار والقائم على عملية الاختيار (المدير)؛

- هدف يريد متخذ القرار تحقيقه (هدف تنظيمي)؛

¹ حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، "أساسيات الإدارة"، (مرجع سبق ذكره)، ص: 139.

² (كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية"، (مرجع سبق ذكره)، ص: 31.

- بيئة تشكلت فيها المشكلات تتمثل في حالات طبيعة ليست تحت سيطرة متخذ القرار، بمعنى أنه لا يمكنه التحكم فيها وذلك مثل ظروف الطلب على السلعة التي لا يمكن للمؤسسة أن تخضعها لسيطرتها؛

- طرق للوصول إلى الهدف المطلوب تحقيقه.

- نتيجة تمثل محصلة ما ينتج من إتباع مسار معين للعمل في ظل حالة طبيعة معينة وإذا تمت ترجمة النتائج في شكل قيم فإنه يطلق عليها عوائد.

- حالة من الرغبة في تحديد مسار العمل الأفضل ولهذا يتم الاختيار على أساس قاعدة معينة مثل: تعظيم الدخل أو المنفعة أو خفض التكلفة أو غير ذلك.

يجب أن يكون متخذ القرار مدركاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وللحالات الطبيعية التي تؤثر في مشكلته، وللمسارات البديلة المتاحة وقادراً على تقويمها والمفاضلة بينها مفاضلة موضوعية قبل اتخاذه لقرار بشأن اختيار أحدها لكي يتم الاختيار على أسس رشيدة.

- تعد عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فهي وظيفة إدارية حيث تعد من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، كما أنها عملية تنظيمية حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعد عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة، بل في بعض الحالات تكون ناتج الكمبيوتر.

- هذا المفهوم تعد عملية اتخاذ القرار نشاطاً إدارياً وتنظيماً. فقرارات المدير تعكس كثيراً من الوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف، كما تؤدي إلى كثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المؤسسة، فقرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل في المؤسسة نفسها.

- إن أبسط أسلوب لعملية اتخاذ القرار هو النظر إليها على أنها اختيار يقوم به متخذ القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة، ومن ثم تمثل نشاطاً أو مجموعة من الأنشطة للاختيار بين عديد من البدائل المحتملة، وفي بعض الحالات قد لا تنحصر عملية الاختيار في أنشطة معينة، وفي كثير من الحالات قد لا تكون هذه الأنشطة منظورة أو يمكن ملاحظتها مباشرة، بل في حالات عديدة ينتج عن القرار بعض الأنشطة الظاهرة كالقوانين والسياسات والأوامر والتعليمات والإجراءات وغيرها.

المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرار الإداري

أولاً: تعريف نموذج اتخاذ القرار

يعرف نموذج اتخاذ القرار بأنه الطريقة التي تتم بها عملية اتخاذ القرار، وفي الحياة العملية نلاحظ نماذج متعددة لاتخاذ القرارات وكل منه له مؤيديه ومنقديه، بمعنى أنه لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار، لأن هذا الأخير الذي يمكن تطبيقه بصورة عالمية يجب أن يكون قادراً على وصف عقد الحالات التي تصادف عملية اتخاذ القرار وأبسطها، وأن يكون قادراً على تمييز جميع الأبعاد الموجودة في حالات اختيار القرار المناسب، وهذا ما لم يتوفر حتى الآن بنموذج محدد.¹

ثانياً: عناصر النموذج

يحتوي النموذج بشكل عام على ستة عناصر رئيسية هي²:

حالات الطبيعة التي تتعلق بالظواهر الخاصة بظروف البيئة التي يتم اتخاذ القرار فيها ويكون لها تأثيراً مباشراً في عملية اتخاذ القرار، وتتمثل هذه الحالات بالعلاقات الموجودة بين النتائج والاختيار سواء كانت علاقات عشوائية أو احتمالية أو غير معروفة.

- متخذ القرار (المدير) و الذي يخضع لتأثير حالات الطبيعة ويتخذ القرار في ضوءها؛
- الأهداف التي يريد متخذ القرار تحقيقها من قراره سواء كانت هذه الأهداف واضحة أو غير واضحة سواء كانت مستقرة أو غير ذلك؛
- البدائل و طرق العمل المتاحة أمام متخذ القرار ويتوجب عليه الاختيار منها؛
- عملية ترتيب البدائل حسب أولوية نتائجها وأهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار؛
- عملية الاختيار لبدل أو أكثر من البدائل المتاحة.

¹كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية-مفاهيم وطرائق كمية-"، (مرجع سبق ذكره)، ص:49.

²ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، (مرجع سبق ذكره)، ص:26.

ثالثاً : أنواع النماذج

انطلاقاً من أهمية وحيوية الدور الذي تؤديه القرارات في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها، فقد حاول بعض الكتاب توضيح وتفسير طريقة اتخاذ القرارات، واقترحوا عدداً من النماذج لاتخاذ القرارات، وسنستعرض فيما يلي أهم هذه النماذج.¹

لقد ميز هيربت سايمون بين نموذجين لاتخاذ القرارات :

1-النموذج الراشد: وبموجب هذا النموذج يقوم المدير بالخطوات المتتابعة التالية :

- تعريف المشكلة (التحري)؛

- وضع حلول، وتقييمها (التصميم)؛

- اختيار الحل الأنسب؛

- التنفيذ والمتابعة.

ويستند هذا النموذج إلى افتراض أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل حين اتخاذ قرار ما من خلال تطوير أفضل حل ممكن، وهذا النموذج حسب رأي سايمون يفترض أن المدير:

- لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة؛

- لديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل؛

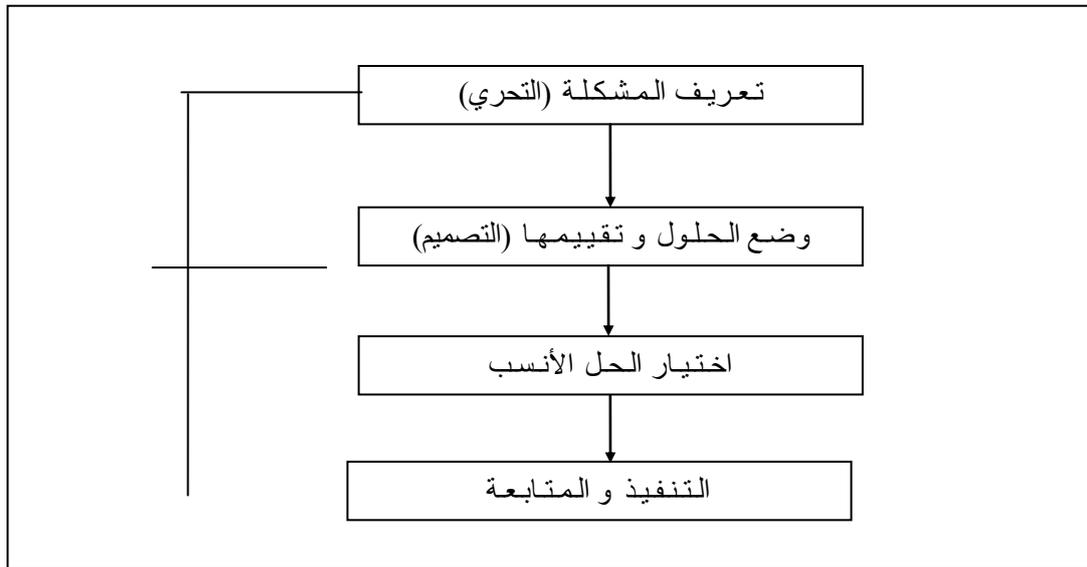
- لديه منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج؛

- يمتلك مقدره حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو الأفضل.

وقد أكد سايمون أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع، واقترح الرشد المحدود لأن المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات، بعضها شخصية والبعض الآخر بيئية وتعمل جميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات. والشكل رقم [01]، يبين النموذج الراشد في اتخاذ القرارات.

¹حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، "أساسيات الإدارة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:145

الشكل رقم (9): النموذج الراشد في اتخاذ القرارات



المصدر : كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية -"، (دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000)، ص : 42.

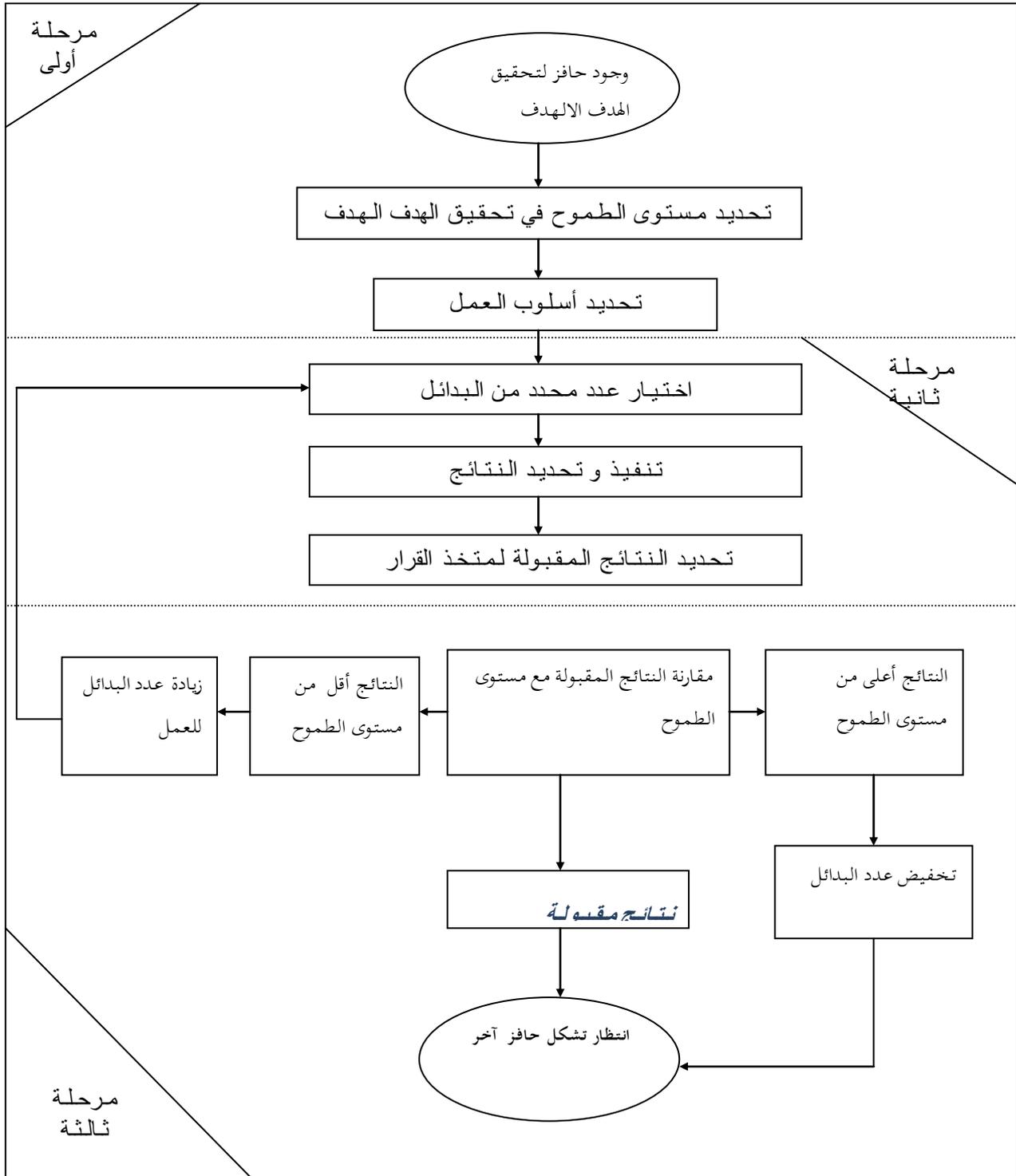
2- النموذج المرضي (أو نموذج الرجل الإداري)

وبموجب هذا النموذج يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول (مرضي وليس مثالي)، يتوقف بحثه عن البدائل عند توصله إلى بديل معقول يفتتح أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل.

ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار والذي يتخذه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، والتي نظرت إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً ومؤثراً).

ويتميز النموذج المفتوح في اتخاذ القرار بأن عملية اتخاذ القرار فيه تتم بصورة ديناميكية فيها ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل معينة لتحقيقه، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم (10): النموذج المرضي في اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية"، (مرجع سبق ذكره)، ص: 43.

ويرى سايمون أن النموذج الثاني هي الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل الممكنة، و معرفة جميع النتائج لكل بديل، وبسبب الوقت

والجهد والقدرة الذهنية التي تتطلبها عملية اتخاذ قرارات مثلى بطريقة راشدة، هذا بالإضافة إلى وجود عوامل غير رشيدة مثل قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه و ميوله.

أما لوثنان فيصنف نماذج اتخاذ القرارات إلى أربعة نماذج هي :

1-النموذج الاقتصادي المنطقي:

وهو مشتق من النموذج الاقتصادي التقليدي، وينظر النموذج الراشد عند سايمون، وينظر هذا النموذج إلى متخذ القرار على أنه عقلاني وراشد بصورة كاملة، وفي جميع الجوانب.

2-النموذج الاجتماعي:

وهو عكس النموذج الراشد، وتم تطويره من قبل علماء النفس، استنادا لنظرية فرويد التي تعتبر الإنسان مجموعة من النزوات والغرائز والعواطف، ويرى أتباع هذا النموذج أن المؤثرات الاجتماعية لها تأثير كبير على سلوك متخذ القرار، وفق ذلك فإن الضغوط والتأثيرات الاجتماعية يمكن أن تقود المديرين إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة. (ويمكن القول أن كلا النموذجين الراشد والاجتماعي غير واقعي).

3-نموذج الرضا -

4-نموذج الخبرة والتجربة

وبموجب هذا النموذج، فإن متخذ القرار يعتمد على الاستكشاف والحكم والاجتهاد استنادا للتجربة والخبرة العلمية وليس المعرفة العامية، وعلى الحدس، والمحاولة والخطأ، والاستفادة من التجارب السابقة، مما يسهل الأمور ويساعد متخذ القرار ولكن يمكن أن يؤدي، تحت ظروف معينة، إلى قرارات خاطئة.

المطلب الثالث: خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري

كيف يتخذ المدير قراراً؟ يقول دراكر في القرار " هو الحكم" والحكم لا يصدره القاضي إلا إذا كان مسبباً بأسباب مقبولة، ولما كانت عملية اتخاذ القرارات هي محور وظائف المدير التي يمارسها يومياً وفقاً للمواقف، فإننا نعتبر المدير قاضياً من واجبه توجيه أقصى درجات الدقة والتحليل والاعتماد على الأساليب العلمية وعلى خبرته السابقة في مواجهة المواقف التي تتطلب قراراً، لأن القرار الخاطئ قد يترتب عليه مجموعة من النتائج السلبية على أهداف ومستقبل المؤسسة، لذا فإن المشكلة الأساسية ليست باتخاذ قرار معين لمواجهة موقف معين، إنما جوهر المشكلة هو الانعكاس السلبي للقرار الخاطئ والذي قد تكون التكلفة الاقتصادية لآثاره أكبر بكثير من بقاء الموقف دون حل.

بناء على ما تقدم وللوصول إلى القرار الصحيح للمواقف الإدارية، تنطوي عملية اتخاذ القرارات على مجموعة من الخطوات تشكل مخرجات كل خطوة.

مدخلات الخطوة التالية وصولاً إلى المخرج النهائي أي القرار الرشيد، ويمكن حصرها في المؤسسة على النحو التالي: ¹

- تحديد صياغة المشكلة؛

- البحث عن الحل (تحليل المشكلة و إيجاد البدائل (الحلول) المختلفة لحلها).

- تقييم كل بديل.

- اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل).

- تنفيذ القرار ومتابعته.

وسنستعرض فيما يلي شرح موجز لكل خطوة من هذه الخطوات.

1- تحديد وصياغة المشكلة :

تظهر المشكلة عندما يدرك متخذ القرارات عدم التوازن في موقف من المواقف أو وجود انحراف معين يشكل عائقاً يعترض سبيل تحقيق الأهداف المقررة، فالعامل الأساسي إذن في هذه المرحلة يعتمد على إدراك المدير لعناصر وعوامل الموقف المحدد للمشكلة، وهذا بدوره يعتمد على القدرة والإمكانات التي يتمتع بها كل مدير ومدى حساسيته في إدراك المواقف الفعلية وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها

¹ محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، "نظم المعلومات المحوسبة"، (دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 1998)، ص: 67.

إدراكا موضوعيا واقعيا يعتمد على الحقائق المتوفرة والبيانات المتاحة، وفور إدراك المشكلة (الإحساس بوجودها) .

تبدأ عملية تشخيصها، وتحديد أبعادها وعناصرها بوضوح ودقة، وفي هذه المرحلة يجب صياغتها بأبعادها وعناصرها بشكل علمي وباستخدام لغة واضحة ومفهومة وبإيجاز مفيد، وتتم صياغة المشكلة بشكل قياسي نموذجي يبين تركيبها (بنيتها) الذي تحده عادة العناصر المنطقية الآتية :

- الهدف أو الأهداف التي يعتبر تحقيقها والوصول إليها حل للمشكلة القائمة؛
- الوسائل أو الحلول البديلة (البدائل) ويقصد بها الأنشطة والأعمال والإجراءات التي يمكن بواسطتها تحقيق الأهداف المنشودة؛
- الموارد اللازم إنفاقها لتنفيذ كل بديل من البدائل المتاحة؛
- النموذج(أو مجموعة النماذج) الذي سيتم بواسطته تمثيل العلاقات المتبادلة بين الأهداف والبدائل والنفقات؛
- المعيار أو المعايير التي يمكن بواسطتها مقارنة الأهداف والنفقات في كل حالة والبحث عن حلول أفضل.²

2- البحث عن الحل (تحليل المشكلة وإيجاد البدائل (الحلول) المختلفة لحلها):

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات الإدارية عموماً إلى ثلاث أنواع حسب مدى وضوح بنيتها، هي :

- مشكلات محددة البنية؛
 - مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد؛
 - مشكلات غير محددة البنية.
- ولكل نوع من هذه المشكلات طرق وأساليب خاصة تستخدم في الوصول إلى الحل المثالي لها ويمكن تصنيفها على النحو الآتي:

² كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم وطرائق كمية -"، (مرجع سبق ذكره)، ص:56.

- الإجراءات النمطية (القياسية) وقواعد احتساب القرارات وبحوث العمليات والطرق الرياضية والإحصائية؛
- أسلوب تحليل النظم (المدخل النظمي) والمحاكاة وغيرها من الأساليب الاحتمالية؛
- الطرق الكشفية أو التنقيبية).

تميز المشكلات ذات البنية المحددة بالوضوح والتحديد الدقيق للأهداف والبدائل والنفقات، كذلك القرارات نفسها يتم اتخاذها استنادا إلى إجراءات وقواعد محددة مسبقا، وهكذا فإن حل المشكلات من هذا النوع يتم بطريقة محددة باستخدام إجراءات وقواعد ومنهج واضح ومعروف تماما. ومن أمثلة هذه المشكلات : تحديد الاحتياجات للموارد المختلفة استنادا إلى خطة الإنتاج، أو استخدام الطاقات المتاحة أو حساب الحوافز أو غيرها من القرارات التي يتم حلها استنادا إلى تعليمات وإجراءات وقواعد محددة بشكل مسبق ومعروفة لدى متخذ القرار والقائمين على اتخاذه، ويتم حل هذا النوع من المشاكل باستخدام النماذج الرياضية البسيطة، ومعظم المشكلات التي تواجه إدارة المؤسسات تكون عادة من هذا النوع بدءا من دراسة الجدوى وحتى برمجة الإنتاج ومرورا بالتسويق والتمويل وإدارة المخزون والصيانة وغيرها.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على مراحل، ويستند حل هذه المشكلات بالإضافة إلى العوامل الكمية المعروفة والمحددة جيدا على عناصر وعوامل أخرى ضعيفة التحديد وصعبة القياس ولكن تأثيرها قوي جدا في الموقف الذي يمثل المشكلة قيد الدراسة بحيث تجعله يتصف بحالة عدم التأكد والشك في النتائج المرتقبة، أما الطرق المستخدمة لحل هذا النوع من المشكلات فهي تعتمد على المنهج الكمي وبحوث العمليات وغير ذلك، هذا النوع من الطرق الرياضية الشكلية والاعتبارات المنطقية الوصفية المستخدمة لقياس العوامل التي يصعب قياسها كميًا. ومن الأمثلة على هذا النوع من المشكلات: طرح منتجات جديدة أو تخطيط استخدام تكنولوجيا حديثة أو وضع إستراتيجية فنية بعيدة المدى أو تطوير النظم الإدارية في المؤسسة.

وأخيرا تتميز المشكلات غير محددة البنية بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء (طريقة دلفي) وغيرها. ومن الأمثلة على ذلك: التخطيط الاستراتيجي وخطط تطوير القوى العاملة وتوزيعها والتنبؤ بالتطوير المستقبلي في مجال نشاط المؤسسة والاتجاهات المتعلقة بظهور تكنولوجيا وتقنيات متقدمة وغيرها.

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية غير المحددة وتصبح ذات بنية محددة، وفي الكتابات الإدارية غالبا ما تسمى القرارات المتعلقة بالنوعين الأول والثاني من المشكلات بالقرارات المبرمجة، أما القرارات المتعلقة بالنوع الثالث فتسمى بالقرارات غير المبرمجة.¹

3- تقييم البدائل :

تتم هذه الخطوة تحديد كافة نقاط القوة والضعف لكل بديل من البدائل المتاحة (الحلول)، ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل أو التنبؤ بما ستكون عليها آثارها مستقبلا أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار .

4- اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل):

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات يراها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة تهتم بناحيتين هما:

- التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملاءمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.
- الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة.¹

¹منعم زميرير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية"- مرجع سابق ذكره"، ص: 13.
ناديا أيوب، "نظرية القرارات الإدارية"، (مرجع سبق ذكره)، ص: 40.

5- تنفيذ القرار و متابعته :

تتميز طبيعة القرار الإداري بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، والدور المطلوب من كل منهم والموارد المتاحة للتنفيذ، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفيذه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تتسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفيدين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها.²

² حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، "أساسيات الإدارة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:112.

المبحث الثالث: المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار الإداري

تعتبر المعلومات ركنا أساسيا في العمل الإداري، ومشكلة القرار أصبحت تأخذ حيزا هاما في العملية الإدارية، وفعالية القرار تتوقف على المعلومات الدقيقة والمتجددة باعتبارها عاملا مساهما في تحديد وصيانة المشكلة واختيار البدائل الأكثر مردودية (ولا يعني ذلك أن الإدارة تحتاج إلى المعلومات إلا لاتخاذ القرارات الإدارية).

المطلب الأول: مفهوم نظام المعلومات وتطوره

أولا: مفهوم نظام المعلومات

تعددت التعاريف التي قدمت لنظام المعلومات واختلفت باختلاف الخلفية العلمية والعملية لمقدميها، مما يبين أنه لا يوجد إجماع على محتوى هذا التعريف، فهناك من عرف نظام المعلومات على أنه :

" إطار يتم من خلاله تنسيق الموارد البشرية والآلية لتحويل المدخلات (البيانات) إلى مخرجات (المعلومات) لتحقيق أهداف المؤسسة ".¹

وعرف آخرون نظام المعلومات على أنه " ذلك النظام الفرعي الذي يوجد داخل النظام الكلي للمؤسسة، والذي يختص بتحديد، وتجميع وتشغيل وتحليل وإرسال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات، بحيث تتفق مع احتياجات المديرين من حيث الشكل والشمول والنوعية المطلوبة وبالتوقيت المناسب".²

" نظام المعلومات هو مجموعة من العناصر البشرية والآلية وتشغيل البيانات، طبقا للقواعد وإجراءات محددة، بغرض تحويلها إلى معلومات تساعد الإدارة في التخطيط و الرقابة ".³

" نظام المعلومات هو مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع أو استرجاع تشغيل، تخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة داخل المؤسسة ".⁴

ومنهم من اعتبر نظام المعلومات على أنه "ذلك النظام الذي يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المؤسسة، ويمكن أن يستخدم أنواعا عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات

¹ محمد علي شبيب، "نظم المعلومات لأغراض الإدارة في المنشآت الصناعية والخدماتية"، (دار الفكر العربي، مصر، 1981)، ص: 182.

² سعيد محمود عرفة، "الحاسب الإلكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية"، (دار الثقافة العربية، مصر، 1984)، ص: 280.

³ عبد الهادي مسلم، "نظم المعلومات الإدارية"، (مركز التنمية الإدارية، 1994)، ص: 20.

⁴ محمد علم الدين، "تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصالات للجماهيرية"، (دار العربي للنشر والتوزيع، مصر، 1990)، ص: 31.

حسب احتياجات المستفيدين"، وبمعنى آخر فإن نظام المعلومات هو "النظام الذي يستخدم الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة لتجميع وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في المؤسسة¹.

ثانياً: التطور التاريخي لنظم المعلومات :

اتسع الدور الذي تقوم به نظم المعلومات في المؤسسات بدرجة واضحة على مر السنين، ويبين الجدول رقم (02) ملخصاً لهذه التغييرات.

الجدول رقم (02) : تطور تطبيقات نظم المعلومات في المؤسسة:

الفترة	أهم التطبيقات	الاستخدامات
1959-1950	نظم معالجة العمليات : - محاسبة الزبائن - محاسبة الموردين - المحاسبة العامة - الرواتب والأجور - معالجة الطلبات	حوسبة العمليات الروتينية المتكررة
1960-1969	نظم المعلومات الإدارية : - نظم معلومات التسويق - نظم معلومات الإنتاج - نظم معلومات الأفراد - نظم المعلومات المالية	رقابة وضبط أداء الوظائف الإدارية
1970-1979	نظم المعلومات الإدارية: نفس النظم المذكورة أعلاه مع إضافة البيانات الخارجية واستخدام النماذج الرياضية والإحصائية البسيطة	التنبؤ والتخطيط
1980-1989	- نظم دعم القرارات - نظم حوسبة المستخدم النهائي - نظم التخطيط الإستراتيجي - إدارة نظم المعلومات	الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع المعلومات كمورد
1990 - 2000	- نظم معلومات المديرين ونظم دعم المديرين - النظم الذكية: النظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية - نظم المعلومات الإستراتيجية - نظم اتخاذ القرارات الجماعية - نظم اتخاذ القرارات الإستراتيجية - تطبيقات الإنترنت	

المصدر: محمد نور برهان، " نظم المعلومات المحوسبة "، (دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، 1998)، ص:56.

¹ نوفل حديد، "أهمية النظام الآلي لمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:77.

إن نشأة أول نظام معلومات يرجع إلى عدة قرون والمثال على ذلك النظام المحاسبي الذي اخترعه الفينيقيون في القرن الخامس عشر، والذي كان يعد إلى عهد قريب النظام الرسمي الوحيد للمعلومات في المؤسسات، حيث كانت باقي المعلومات المتعلقة بالوظائف الأخرى للمؤسسة كالإنتاج والشراء تجمع وتعالج بطريقة غير رسمية، أي أن نظم المعلومات عند نشأتها لم تكن لها أية علاقة بالحاسوب لأنها وجدت قبل ظهور المعلوماتية، بالإضافة إلى كون مصطلح "نظام المعلومات" نشأ من دمج كلمتين اثنتين هما: كلمة نظام وكلمة معلومات، وليس لكلمة حاسوب أو معلوماتية وجود به.¹

في بداية الخمسينات، ظهرت نظم المعلومات المحوسبة نتيجة لظهور وتطور الحواسيب الإلكترونية وانتشار تطبيقاتها في المجالات المختلفة ومن بينها المجالات الإدارية، ولقد كانت النظم الأولى عبارة عن نظم معالجة العمليات (TPS) تهدف إلى حوسبة العمليات الإدارية المختلفة، كالعمليات المحاسبية (نظم محاسبة الزبائن ونظم محاسبة الموردين وحسابات الرواتب والأجور ونظم معالجات الطلبات و... إلخ).

وفي الستينات، ونتيجة لتطور التكنولوجيا في التجهيزات والبرمجيات تطورت تطبيقات نظم المعلومات المحوسبة باتجاه الاستفادة من البيانات التي يتم التقاطها وتجميعها بواسطة نظم معالجة العمليات، واستخدامها لإنتاج مجموعة واسعة من التقارير الإدارية التي يمكن أن تساعد المدراء الموظفين (الإدارة الوسطى) في عمليات الضبط والرقابة الإدارية، وظهرت نتيجة لذلك نظم معلومات الأفراد (الموارد البشرية) والإنتاج والتسويق والمالية وغيرها، ولقد أطلق على هذه النظم تسميات مختلفة منها: نظم المعلومات الإدارية (MIS : Management Information Systems) ونظم المعلومات الوظيفية (FIS : Functional Information Systems) ونظم التقارير الإدارية (MRS : Management Reporting Systems).

وفي العقد التالي أي في السبعينات، تطورت هذه النظم باتجاه مساعدة المدراء في التنبؤ والتخطيط والوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل المختلفة، ولقد تطلب ذلك اعتماد نظم المعلومات الخارجية بالإضافة إلى المعلومات الداخلية، وإلى استخدام بعض النماذج الرياضية البسيطة لتحليل الانحدار والارتباط ونقطة التعادل ونماذج البرمجة الخطية وغيرها.

وفي الثمانينات، تطورت نظم المعلومات الإدارية لمواجهة احتياجات الإدارة في الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في الوصول إلى حل المشكلات المعقدة وذات البنية ضعيفة التحديد أو غير المحددة وفي الظروف التي تتسم بالتعقد والغموض، وظهرت نتيجة لذلك نظم دعم القرارات (DSS : Décision Support Systems) كما تزايد الاعتماد على نظم المعلومات المحوسبة وأصبحت تستخدم في

¹ نوف لحديد، "أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:77.

التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وصارت هذه النظم مصدر للقوة التنافسية للمؤسسات، وازداد الاهتمام والرعاية بها مما أدى إلى ظهور وتبلور مفهوم إدارة نظم المعلومات.¹

وفي التسعينات، ومع انتشار الواسع للتكنولوجيا الحاسب والاتصالات والبرمجيات الخاصة بها، ولتدني تكاليف هذه التكنولوجيا والتحسين الهائل في إمكانياتها وظهور وسائل وحلول تكنولوجيا جديدة اتجه تطور نظم المعلومات الإدارية المحوسبة نحو:²

- ظهور نظم معلومات المديرين (EIS : Executive Information Systems) تصمم خصيصا لتوفير احتياجات المديرين التفصيلية من البيانات في شكل ودي، ونظم دعم المديرين (ESS- Executive Support Systems) وتصمم لدعم المديرين بالبيانات والنماذج التحليلية اللازمة لاتخاذهم القرارات.

- تطوير النظم الذكية كالنظم الخبيرة (ES : Expert Systems) تقوم هذه النظم على قاعدة معرفة (خبرة غير كمية) وقواعد للتفكير (آلة الاستدلال) وتقدم المشورة والنصح للمدير عند اتخاذ القرارات الصعبة، ونظم الشبكات العصبية (NNS : Neural Network Systems) تقوم هذه النظم على التعلم ومحاكاة المخ البشري في عمله للحكم على الأنماط بين البيانات واتخاذ القرارات والحكم على الدرجات من واقع بيانات غير كاملة أو غير دقيقة.

- ظهور نظم المعلومات الإستراتيجية (SIS: Stratégique Information Systems) وتقوم بتوفير المعلومات الإستراتيجية للمديرين لمساعدتهم في أداء وظائفهم المختلفة؛

- نظم اتخاذ القرارات الجماعية (GDSS: Group Décision Support Systems) تساعد المديرين الذين يتخذون القرارات في شكل جماعي و من خلال فريق عمل؛

- نظم اتخاذ القرارات الإستراتيجية (SDSS : Stratégique Décision Support Systems): تساعد المديرين الإستراتيجيين على اتخاذ قراراتهم من خلال توفير احتياجاتهم من المعلومات الإستراتيجية؛

- استخدام شبكة الإنترنت على مستوى المؤسسة.

¹محمد نوربرهان وغازي إبراهيم رحو، "نظم المعلومات المحوسبة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:54.
²كامل السيد غراب وفادية محمد، "نظم المعلومات الإدارية -مدخل إداري-"، (مطبعة الإشعاع الفنية، 1999)، ص:107.

المطلب الثاني: أهداف نظام المعلومات

يعمل نظام المعلومات على تحقيق أهداف من خلال استخدام الأفراد و إجراءات التشغيل ونظم المعالجة لتجميع وجدولة وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في أي مؤسسة، وهذه الأهداف هي¹:

- توفير المعلومات المناسبة في الوقت الأكثر ملائمة وللشخص المناسب؛

- دعم وتحسين عملية اتخاذ القرار .

- الوفاء بمتطلبات الإدارة.

- التحسين الكبير في استخدام القوى العاملة والموارد.

- تحسين وتنشيط حركة الاتصالات بالمؤسسة.

- البيانات المستخدمة أقل ما يمكن وأكثر تكاملاً.

المطلب الثالث: نظام المعلومات وعملية اتخاذ القرار الإداري

كما سبق وذكرنا فإن الهدف الأساسي من نظام المعلومات هو خدمة عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات، لذلك فإن التعرف على مراحل هذه العمليات سوف يظهر طبيعة الدور الذي يمكن أن تلعبه نظم المعلومات في كل مرحلة منها.

وتعتبر جهود سايمون وبحوثه من الأعمال الرائدة في مجال وصف ونمذجة عمليات اتخاذ القرارات (ارجع للمبحث الثاني وفي المطلب الثاني من هذا الفصل)، قد بين فيه أن العملية إنما تتم في ثلاث مراحل: التحري، التصميم والاختيار. وقد أضاف آخرون فيما بعد مرحلة التنفيذ، على أساس أن اتخاذ القرارات إنما هو في النهاية عملية متعلقة بحل المشكلات، وفيما يلي عرض لتلك المراحل²:

أولاً: مرحلة التحري و دور نظم المعلومات فيها

تبدأ عملية اتخاذ القرارات عندما يدرك متخذ القرارات أن هناك حاجة لاتخاذ قرارا معيناً، وبصفة عامة تظهر الحاجة إلى اتخاذ القرارات عندما تكون هناك مشكلة تحتاج إلى حل أو فرصة يجب اغتنامها، ويبدأ إدراك المشكلة عند اكتشاف انحرافات نتيجة عدم اتفاق الأداء المستهدف مع الأداء الفعلي.

¹ محمد السعيد خشبة، "نظم المعلومات-المفاهيم، التحليل، التصميم-"، (مرجع سبق ذكره)، ص:53.

² إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية-مدخل إداري-"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000)، ص:81.

أهم ما تحتاجه مرحلة التحري (الاستخبار) عند البحث عن المشكلة هو مسح البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وهنا فإن نظم المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يمكن أن تفيد صانع القرار في هذه الخطوة من خلال كم المعلومات الذي تم تخزينه سابقاً، كذلك تسهم نظم المعلومات من خلال ما تقدمه من تقارير في تيسير عملية البحث عن المشكلات و ذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط.

ثانياً: مرحلة التصميم و دور نظم المعلومات فيها

يقوم متخذ القرار أثناء مرحلة التصميم، بتنمية بدائل الحلول الممكنة والتي يشتمل كل منها على مجموعة من التصرفات التي يجب القيام بها واختبار مدى جدوى تطبيقها لحل المشكلة، وعادة ما تستخدم الأساليب الكمية وأدوات التصميم المتاحة في بحوث العمليات وبناء النماذج لأغراض التنبؤ بالنتائج المحتملة لكل بديل.

يفترض أثناء مرحلة التصميم توافر كل البيانات اللازمة لإجراء المزيد من التحليل، وبالتالي فمن المتوقع أن يشمل نظام المعلومات الذي يساند هذه المرحلة على نماذج للتخطيط والتنبؤ ومن ثم فإن نظم دعم القرار يمكن أن توفر العديد من النماذج الرياضية والكمية التي تساعد في التعرف على بدائل الحلول المختلفة وتقييمها، كما أن النظم الخبيرة يمكن أن تساعد في إظهار بدائل الحل بالنسبة للمشكلات المعقدة، كما يمكن أن تسهم في إجراء عمليات التنبؤ بنواتج هذه البدائل.

ثالثاً: مرحلة الاختيار و دور نظم المعلومات فيها

يواجه متخذ القرار في هذه المرحلة العديد من البدائل التي يجب أن يختار من بينها و يصبح البديل المختار هو القرار الذي يترتب عليه مجموعة من التصرفات والأفعال.

يمكن أن تساهم نظم دعم القرار في مرحلة الاختيار عن طريق إجراء عمليات التقييم الكمي للبدائل، وأيضاً من خلال إجراء تحليل الحساسية و تقديم الإجابات السليمة بشأن أسئلة "ماذا لو" ومن ثم يمكن تحديد الحلول البديلة للمشكلة.¹

رابعاً: مرحلة التنفيذ ودور نظم المعلومات فيها

في هذه المرحلة يتم وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالباً ما تتطلب هذه المرحلة التنفيذ إجراء تغييرات معينة يستلزمها هذا الحل مثل : إعادة تخصيص الموارد المالية المتاحة، تدريب العاملين، تغييرات تنظيمية.

¹نوف لحديد، "أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:102.

كنتيجة، لأن تنفيذ القرار يتطلب إقناع الأطراف المشاركة وتلك التي سوف تقوم بالتنفيذ فإن الأمر يحتاج إلى عمليات اتصال بين العديد من الأطراف المعينة بالقرار، ومن ثم يمكن استخدام نظم دعم القرار في إجراء هذه الاتصالات من خلال شبكات الحاسب الآلي، كما يمكن استخدام النظم الخبيرة في عمليات التفسير والتبرير المصاحبة للقرار الذي تم صنعه حتى يسهل تنفيذه.¹

والآن يمكن الجمع بين المستويات الإدارية ودرجات البنائية في القرار والأنشطة التي تتناولها القرارات ونظم المعلومات المساندة في الشكل رقم (03).

الشكل رقم (12): العلاقات بين القرارات والمستويات الإدارية وأنواع نظم المعلومات

مبرمجة غير مبرمج شبه مبرمجة درجة البنائية في القرار

قرارات إستراتيجية	- اختيارات إمكانات المخازن - جدول المشروعات TPS	- التوسع عن طريق الانضمام MIS	- قرارات المنتج الجديد - البحوث والتطوير DSS/ESS	الإدارة العليا
قرارات إدارية	- إعداد الموازنات TPS	- التنبؤ قصير الأجل MIS	- إدارة القوى العاملة MIS	الإدارة الوسطى
قرارات تشغيلية	- منح الائتمان التجاري TPS	- تعديل جداول العمل MIS	- اعطال المعدات MIS	الإدارة الدنيا

المصدر: إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية-مدخل إداري"، (الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000)، ص: 81.

¹ إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية- مرجع سابق ذكره" ص: 83.

خلاصة القول، إن نجاح نظام المعلومات يتوقف على أمرين رئيسيين هما:

- توافر المعلومات التي يبني عليها النظام؛

- توفر الأدوات المناسبة لتخزين المعلومات والتعامل معها بالتحليل ثم القدرة على استرجاعها حين الحاجة إليها. وبالإضافة إلى هذين المطلبين الأساسيين، فإن مطلباً ثالثاً هاماً هو توفر القدرة على " إدارة المعلومات " (Information Management). إن كثير من المؤسسات لا تنقصها المعلومات ولا تنقصها القدرة على توفير أدوات التعامل في البيانات مثل الحاسبات الآلية، ولكن ما ينقصها هو القدرة الخلاقة على إدارة المعلومات باعتبارها أحد الموارد الحيوية للمؤسسة والتي لا تقل في أهميتها عن الأفراد أو الأموال أو الآلات.¹

¹ علي السلمي، "التخطيط والمتابعة"، (مرجع سبق ذكره)، ص:91.

خلاصة الفصل:

تعرف عملية اتخاذ القرار الإداري بأنها نشاط ذهني، فكري، وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل (الحل) الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى واختيار القرار الأنسب والأفضل. وهناك نماذج عديدة لاتخاذ القرارات ولكل منها مؤيديه ومنتقديه، أي لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار، ومن أهمها النموذجين الذي جاء بهما هريت سامون هما: النموذج الراشد والنموذج المرضي، ويعرف كذلك بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار، ويعتبر الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات.

تقوم عملية اتخاذ القرار الإداري على عدة خطوات، هي : تحديد وصياغة المشكلة، البحث عن الحل، تقييم كل بديل، اتخاذ القرار أو اختيار البديل الأمثل، وأخيرا تنفيذ القرار ومتابعته. ويؤكد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية وضرورة مشاركة الأفراد والجماعات من مختلف المستويات في عمليات اتخاذ القرار، من خلال تزويد المديرين بالمعلومات الفنية والمقترحات والأفكار والنصائح والمشورة. وهناك عدة عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري وتزيد من صعوبته وكلفة هذه العملية وأحيانا تقود إلى قرارات خاطئة، بعضها عوامل داخلية وبعضها عوامل خارجية بعضها الآخر سلوكي أو إنساني وعوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة. وبما أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص لمواجهة المشكلات فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالبيانات من أجلها. إذا كان اتخاذ القرارات هو من أهم وظائف المدير العصري، فإن دعم اتخاذ هذه القرارات سواء على المستوى الاستراتيجي أو التكتيكي أو التشغيلي إنما يقوم على توافر نظم المعلومات التي تختص بذلك. فنظام المعلومات هو النظام الذي يستخدم الأفراد وإجراءات التشغيل ونظم المعالجة وتشغيل البيانات وتوزيع المعلومات في المؤسسة.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مؤسسة

سوناريك - فرجيوه-

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية لتسيير وتحقيق الصناعات المترابطة

سوناريك (المؤسسة الأم):

المؤسسة هي تنظيم اجتماعي له شخصية معنوية وكيان قانوني وهدف يتمثل في إنتاج السلع والخدمات من اجل تلبية حاجيات المجتمع من جهة وتحقيق الربح من جهة أخرى وحتى يتم ذلك يجب أن يكون الترويج جيد للمؤسسة والذي من شأنه أن يكسب المؤسسة زبائن جدد.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

سوناريك أو المؤسسة الوطنية لتسيير و تحقيق الصناعات المترابطة هي مؤسسة عمومية اقتصادية برأس مال اجتماعي يقدر ب 80.000.000 دج.

وقد أصبحت شركة ذات أسهم في 1980/01/30 قصد إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات الإنتاجية الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعات الثقيلة وهي الان تحت وصاية وزارة الاقتصاد.

المقر الرئيسي: (الإدارة المركزية).

-يقع المقر الرئيسي للمؤسسة الاشتراكية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة على طريق براقي جسر قسنطينة - الجزائر.

المقر الاجتماعي:

-يقع المقر الاجتماعي لمؤسسة سوناريك المؤسسة الأم على طريق مستغانم - تنس ولاية الشلف.

- **منتجات المؤسسة:** تقوم مؤسسة سوناريك بإنتاج عدة منتجات مختلفة تختلف كل مؤسسة عن غيرها حسب المشروع الذي تنتمي إليه وهي كالتالي:

-طوارق الغاز.

-المدافئ الغازية أو المازوتية.

-الكراسي البلاستيكية.

-إنتاج عتاد اللحام.

-إنتاج المطابخ الاجتماعية.

-إنتاج الأواني المطبخين.

-إنتاج المكيفات الهوائية.

المطلب الثاني: المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك.

تتمثل المهام الأساسية لمؤسسة سوناريك فيما يلي:

-إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة الثقيلة.

-في إطار برنامج التنمية الوطنية تقدم المؤسسة الوطنية لتحقيق وتسيير الصناعات المترابطة لزيادة العديد من الخدمات بداية من فكرة المشروع إلى نهاية المنتج تام الصنع أو النهائي.

-فكرة المشروع وأبعاده.

-دراسة جدولية اقتصادية.

-مراقبة التحقيق الهيكلي للمشروع والتنسيق الدائم.

-تحقيق أعمال مختلفة.

-التشاور والمساعدة في اختيار التجهيزات.

-إجراء مفاوضات مع الممولين.

-مراقبة عمليات النقل والتأمين والرسوم الجمركية وتسليم التجهيزات إلى ورشات العمل.

-تركيب وتشغيل التجهيزات.

-تنمية المشروع إلى أعلى درجة.

-تأسيس الهياكل واستغلال المقاييس.

المطلب الثالث: وحدات مؤسسة سوناريك (الام).

الوحدة التقنية التجارية للوسط : هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة و تقع في جسر

قسنطينة - ولاية الجزائر -

الهاتف: (231)21830050/51/52

الفاكس: (231)34437317

البريد الالكتروني: sonaric 2008 @ yahoo.fr

الوحدة الإنتاجية للشرق : هذه الوحدة تقوم بعملية البيع لكل منتجات الشركة و تقع في ولاية بجاية - أقبو -

الهاتف: (213)34347329

الفاكس: (213)34437317

البريد الالكتروني: sonaric 2008 @ yahho.fr

الوحدة التجارية للغرب :تقوم هذه الوحدة بعملية البيع فقط و تقع بسيدي عكاشة - ولاية الشلف -

الهاتف: (231)27760180

الفاكس: (231) 27760062

البريد الالكتروني: sonaric 2001 @ yahoo.fr

الوحدة الإنتاجية التجارية: تقوم هذه الوحدة بإنتاج المطابخ المنزلية و بيع كل منتجات الشركة تقع بسيدي

مصطفى - ولاية بومرداس -

الهاتف: (213) 2481026421324810118

الفاكس: (213) 24810206

البريد الالكتروني: UDACSM @ YAHOO.FR

وحدة المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية تقوم الوحدة بإنتاج المدافئ المنزلية والمكيفات الهوائية وسخان

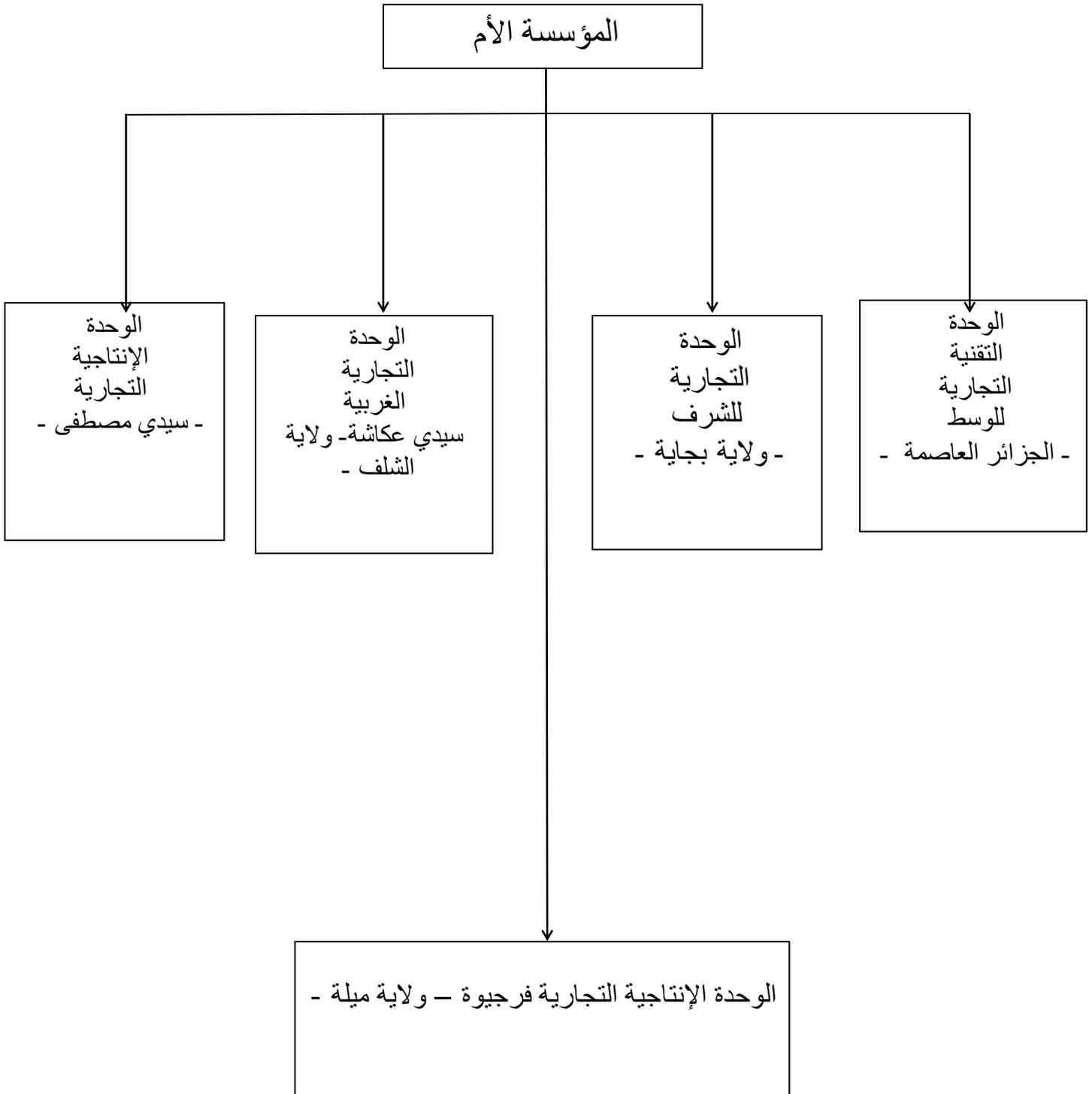
الماء وبيع جميع منتجات الشركة من بينها المطابخ وتقع بفرجيوة - ولاية ميلة -

الهاتف: 315983282133159821 (231)

الفاكس: 31599861 (213)

البريد الإلكتروني: Sonaric – Ferdjioua @ yahoo.fr

الشكل رقم (13) رسم تخطيطي يوضح وحدات مؤسسة سوناريك (الأم)



المصدر : وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: التعريف بوحدة فرجيوة Sonaric.

إن وحدة صناعة المدافئ بفرجيوة كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني تساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني وذلك بدفع عجلة التقدم والنمو إلى الإمام بتلبيتها متطلبات المستهلك من مختلف منتجاتها ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك لتوفير هذه المتطلبات على مستوى كامل التراب الوطني.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الوحدة.

1-نشاتها: إن مشروع دراسة انشاء مركب لا نتاج المدافئ المنزلية بفرجيوة كان تحت إشراف ولاية جيجل (التي كانت فرجيوة إحدى دوائرها) لكن بعد التقسيم الإداري الجديد عام 1984 م أصبحت بموجبه دائرة فرجيوة تابعة لولاية ميلة.

لقد تأخر انجاز المشروع مما سبب بعض المشاكل حيث بدأت الأشغال بالوحدة سنة 1982 م وانتهت سنة 1992م أين انطلقت في الإنتاج القطعي وكان عدد عمالها 180 عامل.

2-الموقع الجغرافي للمركب: تقع وحدة سوناريك للمدافئ المنزلية في المنطقة الصناعية لفرجيوة على مسافة قدرها 2 كم من مركز المدينة مما يقارب 42 كم عن الطريق الوطني رقم 5 وبالتالي فإن المركب يوجد في منطقة تقع بين ثلاث ولايات كبيرة هي: جيجل من الشمال قسنطينة من الشرق وسطيف من الغرب.

3-المساحة: يتربع المركب على مساحة تقدر بحوالي 11 هكتار حيث تتربع الورشات في مجملها على مساحة 21000 كم.

4-رأس مالها: يقدر رأس مال المؤسسة الوطنية لتحقيق الصناعات المترابطة سوناريك وحدة فرجيوة ب 1.742.560.000 دج ويقدر عدد عمالها ب 224 عامل.

5- دور الوحدة في التنمية الاقتصادية: أن مركب صناعة المدافئ كباقي المؤسسات الوطنية المتواجدة عبر التراب الوطني يساهم مباشرة في التنمية الوطنية وتغطية احتياجات الاقتصاد الوطني وذلك بدفع عجلة التقدم والتطور إلى الأمام بتلبيتها لطلبات المستهلك ويعد هذا من الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وذلك بتوفير هذه المتطلبات في كل مكان وزمان.

6-منتجات الوحدة: كانت الوحدة في بداية نشاطها تنتج المدافئ فقط لكنها تطورت وأضافت منتجات جديدة ارتأت أن في إنتاجها مصلحة للوحدة مثل السكين الهوائي والتي شرعت في إنتاجه سنة 2004

وسخان الماء الذي أصبح من منتجات الوحدة سنة 2006 و بالتالي أصبحت منتجات الوحدة في مجملها كما يلي:

RGN: Radiateurs gaz Natural

-مدفئى الغاز الطبيعي

Butane radiateurs gaz RGB

-مدفئى بغاز البوتان

Poelamazout

-مدفأة بالمازوت

Pam:

Chauffe bien 12l

-سخان الحمام 12: لتر

Eau 6l chauffe

-سخان الماء: 6 لتر

Climatiseurs

- مكيفات هوائية

المطلب الثاني: الهيكل الداخلية للوحدة.

1-تعريف الهيكل العام للوحدة: أن لاختيار الهيكل التنظيمي للمؤسسة الدور الكبير في التوفيق بين مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة ولذلك حرصت المؤسسة كل الحرص على تنظيم نشاطها وتوزيع مهامها وفقا للمخطط الذي تعمل عليه دون أن تهمل الجانب التنسيقي فيما بينها.

2 -عرض أهم المصالح بالوحدة:

-المديرية العامة(Directeur): هي الركيزة الأساسية للوحدة حيث يعتبر المدير المسئول الأول في تسيير وتوجيه الإنتاج والتصنيع ومن مهامه:

*المشاركة في اختيار الأهداف العامة للوحدة.

*مراقبة ومتابعة التنفيذ.

*قيادة التفاوض والتعاملات.

*المصادقة على الوثائق المهمة.

*توفير الوسائل المعنوية والبشرية لتسيير نشاط المؤسسة.

* العمل على سير الإنتاج على أكمل وجه.

* يسهر على أن يحترم كل مسئول الوسائل المادية والبشرية والمالية الضرورية لنشاط دائرته.

-السكرتارية:(**Secrétaires**): مكتب تابع للمدير حيث يعمل بها السكرتير وهو بمثابة اليد اليمنى للمدير من أهم مهامها.

* استقبال البريد الوارد والصادر وتسجيله في السجل البريدي باليوم و الشهر.

* استقبال المكالمات الهاتفية والفاكسات.

* كتابة النصوص والتقارير على جهاز الكمبيوتر الخاص بالوحدة.

* استقبال وتوجيه الزوار والعمال إلى مكتب المدير.

* تسجيل مواعيد المدير.

* إنشاء صور طبق الأصل للرسائل والوثائق السرية والإشراف على قسم الأرشيف.

-دائرة التكنو إنتاجي.

كما يدل الاسم فهي تنقسم إلى قسمين قسم تقني يتعلق بالإنتاج وقسم إنتاجي محض.

تكون هذه الدائرة مشرفة على هدين القسمين أو المصلحتين.

1-المصلحة الإنتاجية : service production

نظرا لضخامة هذه المصلحة قسمت إلى ثلاث ورشات مهمتها الإشراف على تلك الورشات.

ا -ورشة الصناعة الميكانيكية: **mécanique atelier fabrication**: هي أول عملية إنتاج تحدث

فهي تحتوي على الآلات الكبرى لتقطيع المعادن تعتبر المادة الرئيسية في الإنتاج تم صناعتها في التلحيم والقولبة...الخ.

ب-ورشة معالجة السطوح:**tresatelier**: أين تتم العمليات الكبرى في هذه الورشة والتي تتمثل في كشط وتهيئة السطوح ; طلائه بالمينا الدهن.

وهناك قطع تمر مباشرة من المرحلة الأولى إلى الدهن دون استعمال المينا وهناك قطع تمر بكل المراحل.

ج-ورشة التركيب **montage atelier**: في هذه الورشة يتم تركيب جميع القطع الموجودة لأي منتج وهي المرحلة أو الورشة الأخيرة لإنهاء المنتج.

وهنا انتهت مسؤولية الإدارة التكنو إنتاجية وتنقل إلى إدارة التكنو تجاري ولكن قبل الانتقال لهذه الدائرة ولضمان سيرورة هذه المصلحة لابد أن تكون هناك المصلحة التقنية.

2-المصلحة التقنية: **technique service**: وهي تشرف على مكتب المناهج والتوجيهات وورشة الصيانة مهمتها تنفيذ الأوامر من المصلحة التقنية.

-مكتب المناهج والتوجيهات: **bureau méthode ordennement**: تحتوي على كل الوثائق التي تحظى الأجهزة والتي تستعمل في العملية الإنتاجية وتضم كل خصوصيات أو احتياجات الأجهزة في وقت تزويدهم بالزيوت أو غير ذلك.

-ورشة الصيانة: **maintenance atelier**: هي الورشة التي تقوم بإصلاح كل الأجهزة الإنتاجية وصيانتها عند العطب أو العطل أو عند فقدانها لقطعة من قطع الغيار.

مصلحة المشتريات **déchat servic**: تدخل هذه المصلحة في علاقة دائمة مع الموردين (خارج الوحدة) من جهة ومن جهة أخرى تعمل باستمرار داخل الوحدة مع المصالح التقنية للوحدة ومصلحتي المالية والمحاسبة (قواتير الموردين) ومع مصالح المخازن من أجل استقبال الموارد التي تم شرائها وتتكفل هذه المصلحة بالمشتريات المحلية (التي تتم مع الموردين خارج الوطن).

تدرس برنامج الاحتياطات وتراقب السوق كما أنها تقوم بالاتصال مع الموردين قصد دراسة الأسعار الكمية والنوعية.

وهذه المصلحة تشرف على فرع تسيير المخزون الذي يحتوي على المخزون والموارد و اللوازم.

مصلحة تسيير المخزون: **service gestion des stockes**: تعتبر هذه المصلحة همزة وصل بين مصلحتي المشتريات والتسويق وتتكون هذه المصلحة من مجموعة من المخازن موجودة على مستوى الوحدة وهذه المخازن هي مخزن المنتجات النهائية، مخزن قطع الغيار الصناعية ومخزن المواد الكيميائية.

مصلحة المواد واللوازم: **magasin matériel et fournitures**: هذا القسم يهتم بشراء كل المواد والتجهيزات التي تحتاجها العملية الإنتاجية.

2- المصلحة التجارية: **commerciale servies**: وتنقسم إلى عدة أقسام منها:

- قسم المبيعات: يقوم بعدة مهام منها الفوترة التعامل مع الزبائن وأيضا التعامل مع الزبائن الذين يشترون بكميات كبيرة حيث تمر عملية البيع بعدة خطوات وهي:

- عرض المنتج (السلعة): بعد الحصول على سند الطلبية من عند الزبائن عن طريق الفاكس أو البريد وموافقته على عرض تقييم أسعار المؤسسة يقوم القسم التجاري بدراسة سند الطلبية من حيث الكمية ونوعية المنتج للقيام بعد ذلك بتنفيذ و تقديم السلعة وذلك بإنجاز العمليات التالية:

أ- تحرير سند تنفيذ العملية **bon de command** : يشمل هذا السند تبين نوعية الطلبية من حيث اللون الشكل القياس والورشات التي بها صناعة هذا المنتج.

ب- تحرير الفواتير: **les facture**: بعد نهاية تصنيع المنتج تقوم بإنشاء الفاتورة والتي تتضمن هذه الأخيرة (بيان المنتج الكمية السعر المحدد المبلغ والقياس).

وتنجز أربع نسخ للفاتورة:

* نسخة تقدم للقسم التجاري. **commercial**.

* نسخة تقدم للقسم المالي. **finance**.

* نسخة تقدم إلى قسم المحاسبة. **comptabilité**.

* نسخة تقدم للزبون

ج- تحرير سند تسليم الطلبية **bon de livraison** : بعد أن أصبح المنتج جاهزا تقوم المؤسسة بتسليمه للزبون مرفقا بالفاتورة وتنجز خمس نسخ لهذه الطلبية:

- نسخة تقدم للقسم التجاري.

- نسخة تقدم لقسم المحاسبة.

- نسخة تقدم لقسم الأمن أو قسم الحراسة.

- نسخة تقدم لقسم المالية.

- نسخة تقدم للزبون.

-دائرة الإدارة المالية: **département administration finance** و تنقسم إلى ثلاث أقسام:

1- مصلحة المحاسبة service comptable : المحاسبة علم يشمل على مجموعة من المبادئ والأسس التي تستعمل للتحليل وضبط العمليات المالية وهي الوسيلة لمعرفة نتيجة المؤسسة اعتمادا على مستندات مبررة حيث أن مصلحة هذه الأخيرة تقوم بعدة مهام أهمها:

-مسك دفاتر وملفات العملاء.

-تنفيذ قوانين الموردين.

تحديد وإعداد التصريحات الضريبية.

-مسك اليوميات من المبيعات و المشتريات.

محاسبة عامة: servies comptable حيث يتم فيها حساب جميع مدخلات ومخرجات المؤسسة.

محاسبة تحليلية analyse comptable : هي وسيلة لمعالجة المعلومات وتختلف في آلياتها عن المحاسبة العامة تعمل على تسجيل وتركيب وتحليل البيانات المحاسبية التي تمت داخل المؤسسة وبالتالي فإنها تقوم بتبويب وتقييم ومعالجة التكاليف بمختلف أنواعها ومصادرها من أجل فهم النتائج المحصل عليها وهي تعمل على مد الإدارة بالبيانات التي تعمل عليها في الإشراف على تنفيذ المهام المستخدمة في حل المشاكل المختلفة التي تتعرض لها المؤسسة وذلك بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى التنفيذ. ادن فالمحاسبة التحليلية أداة للتسيير والرقابة تستند إلى قواعد علمية و فنية.

-**الصندوق: caisse** يتم فيه استلام ثمن المنتج المباع.

2- مصلحة تسيير المستخدمين service personnel : تشرف على فرع الأجور حيث تسهر هذه المصلحة على تقديم الخدمات إلى العمال تتكون مكتبين اثنين:

أ- **المكتب الأول**: مخصص لمسئول المصلحة.

ب- **المكتب الثاني**: تشتغل به مساعدة مسؤول المصلحة في كثير من المهام كما أنها تشرف على العلاقات الاجتماعية التي تهتم بكل الإجراءات التي تخص تأمين العامل ضد مختلف الإخطار التي يمكن أن يتعرض لها أثناء القيام بعمله بالإضافة إلى ما يخص المنح العائلية والتعويضات العينية والنقدية عن الأضرار التي تلحق بالعمال أثناء عملهم كالسهر على تطبيق مختلف التشريعات الاجتماعية التي تصنعها الدولة.

3- مصلحة الوسائل العامة: **service money général** : وتنقسم إلى قسمين:

الحظيرة: parking: وهي موقف خاص بالشاحنات التابعة للمؤسسة.

قسم الوقاية والأمن: تسهر هذه المصلحة على حماية محيط العمل ونظافته كذلك المحافظة على امن العمال و مراقبة مدى احترامهم.

المطلب الثالث: أهداف وخدمات الوحدة.

أولا : أهداف الوحدة.

من بين الأهداف الأساسية التي تعمل الوحدة على تحقيقها ما يلي:

- * إعطاء الحوافز لتنمية الوحدات المنتجة الصغيرة والمتوسطة في ميدان الصناعة؛
- * تطوير وتنمية الصناعات التحويلية الجديدة؛
- * تحسين المنتج الوطني وتطويره حسب المواصفات العالمية؛
- * إنتاج نماذج وطنية جديدة مستقبلا؛
- * تغطية السوق الوطنية بالمواد المصنعة بالوحدة.

ثانيا: خدمات الوحدة.

- * تنظيم رحلات ترفيهية لفائدة أبناء العمال؛
- * توزيع الأرباح على العمال بمناسبة تأسيس الوحدة؛
- * تميل بعض الأندية المحلية والجمعيات الرياضية؛
- * تقديم مساعدات خيرية لفائدة جمعية الهلال الأحمر الجزائري وفئة المعوزين وإنشاء جمعيات خيرية مثل قفة رمضان؛
- * تكريم العمال في بعض المناسبات مثل عيد العمال؛
- * إحياء المناسبات الوطنية بتنظيم المنافسة الثقافية والرياضية بالوحدة.

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية

المطلب الأول: منهجية الدراسة

من اجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه أسلوب في البحث يتناول أحداث وظواهر وممارسات متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الطلبة في مجرياتها أن يتفاعلوا معها فيصفونها ويحلونها، وذلك بهدف تبين مستوى الحوكمة - دراسة لمؤسسة سوناريك - بفرجيوة - وتم الحصول على البيانات الأزمنة في الجانب الميداني وذلك بتوزيع استمارة تم إعدادها لهذا الغرض حيث تم تقسيمها إلى قسمين، يحتوي القسم الأول على بعض الخصائص والسمات الشخصية لإفراد عينة الدراسة، ويحتوي القسم الثاني على الأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة، وقد تم إعطاء خمسة بدائل لكل سؤال وهي (موافق بشدة، موافق، موافق بدرجة متوسطة، غير موافق، غير موافق بشدة) وتم اختيار هذا النوع من الإجابات ذات النهايات المغلقة لتشجيع أفراد عينة الدراسة على الإجابة، والقدرة على الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال التحليل، وقد تم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي، (spss (statistique package for social science، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع الدراسة

يوضح لنا الجدول رقم (01) توزيع الاستمارة على العمال حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في مؤسسة سوناريك - فرجيوة - والبالغ عددهم 60 كانت عينت الدراسة 60 وقد تم توزيع الاستمارة على جميع الأفراد عينة الدراسة، واسترداد 56 وبعد تفحص الاستمارات وتم استبعاد 04 استمارات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستمارة، وبذلك يكون عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة 56.

الجدول رقم (03): يبين توزيع الاستمارة على العمال :

عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المستردة	عدد الاستمارات الملغاة	عدد الاستمارات الخاضعة للدراسة
62	60	02	60

المصدر: من إعداد الطلبة

الفرع الأول: خصائص وسمات وأداة الدراسة.

أولاً: الجنس

الجدول رقم (04): توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس :

الجنس	ذكر	أنثى	المجموع
العدد	56	4	60
النسبة المئوية	%93.33	%6,67	%100

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: من الجدول رقم (04) يتضح لنا توزيع عينة الدراسة وفق متغير الجنس بلغ إجمالي العينة (56) من أصل (60) بالمؤسسة وبلغ عدد الذكور فيها (56) أي ما يعادل 92,85 أما الإناث فقد بلغ عددهم نسبة.

ثانياً: العمر

الجدول رقم (05) متغير العمر لعينة الدراسة

العمر	أقل من 25 سنة	25 سنة - أقل من 30 سنة	30 سنة - أقل من 35 سنة	35 سنة - أقل من 40 سنة
العدد	7	18	23	12
النسبة المئوية	%11,67	%30	%38,33	%20

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: يوضح الجدول (05) متغير العمر لعينة الدراسة حيث نجد الفئة اقل من 25 سنة بلغت 7 أفراد بنسبة 11.67 والفئة 25 سنة اقل من 30 سنة بلغت 18 فرد بنسبة 30 أما الفئة الثالثة هي 30 سنة اقل من 35 سنة فبلغت 23 فرد بنسبة 38.33 أما الفئة 35 سنة اقل من 40 سنة فبلغت 12 فرد بنسبة 20

ثالثا : المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): المستوى التعليمي لعينة الدراسة

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي	دراسات عليا
العدد	6	18	36	00
النسبة المئوية	%10	30%	60%	00

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: الجدول رقم (06) يوضح لنا المستوى التعليمي لعينة الدراسة حيث بلغ المستوى المتوسط 6 أفراد بنسبة 10 أما الأفراد أصحاب المستوى الثانوي فقد بلغوا 18 فرد بنسبة 30 أما أصحاب المستوى الجامعي فبلغوا 36 فرد بنسبة 60

رابعا : الخبرة المهنية .

الجدول رقم (07) الخبرة المهنية لعينة الدراسة

مدة العمل	اقل من 5 سنوات	5 سنوات – اقل من 10 سنوات	10 سنوات – اقل من 15 سنة	15 سنة فأكثر
العدد	19	11	14	16
النسبة المئوية	%31,67	%33.18	%33.23	%26,67

المصدر من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: يتضح لنا من الجدول رقم (07) متغير الخبرة المهنية لعينة الدراسة حيث بلغه فئة اقل من 5 سنوات 19 فرد بنسبة 31.67 وفئة 5 سنوات اقل من 10 سنوات 11 فرد بنسبة 18.33 وفئة 10 سنوات اقل من 15 سنة 14 فرد بنسبة 23.33 أما الفئة الأخيرة وهي فئة 15 سنة فأكثر فهي 16 فرد بنسبة 26.67

الفرع الثاني : أداة الدراسة

تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

- 1 . إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جميع البيانات والمعلومات .
 2. عرض الاستمارة على المشرف من أجل الاختبار مدى ملامتها لجمع البيانات .
 3. تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف .
 4. ثم بعد ذلك تم عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والرشاد وتعديل وحذف ما يلزم .
 5. إجراء دراسة اختيارية ميدانية الولية للاستمارة وتعديل حسب ما يناسب .
 6. توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات الأزمة لدراسة، ولقد تم تقسيم الاستمارة إلى ثلاثة أقسام كما يلي:
- القسم الأول: يتكون من أسئلة عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة يتكون من أربعة فقرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)
- القسم الثاني : يتكون من 20 فقرة موزعة على خمسة محاور أساسية هي :
- المحور الأول : الإفصاح والشفافية ويتكون من (4) فقرات .
- المحور الثاني : دور أصحاب المصالح ويتكون من (4) فقرات .
- المحور الثالث : مسؤوليات مجلس الإدارة ويتكون من (4) فقرات .
- المحور الرابع: المعاملة العادلة بين كافة المساهمين ويتكون من (4) فقرات .
- المحور الخامس: حماية حقوق المساهمين ويتكون من (4) فقرات .
- القسم الثالث : يتكون من تسعة أسئلة على اتخاذ القرار الإداري .
- وقد تم استخدام مقياس ليكرت خماسي الدرجات لقياس الاستبيان وذلك حسب الجدول (11)

الجدول رقم (08) : مقياس الإجابة على الفقرات.

التصنيف	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من إعداد الطلبة

الفرع الثالث : صدق تحكيم أداة الدراسة .

قام الطلبة بعض الاستمارة على مجموعة من المحكمين تألفت من (7) أعضاء منها (5) أعضاء في الهيئة التدريسية في معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي لميلة والمتخصصين في الاقتصاد والبنوك و(2) من عمال مؤسسة سوناريك وتمت الاستجابة لأراء السادة المحكمين، وإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلهم في نموذج تم إعداده في هذا الغرض، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية .

المطلب الثالث : متغيرات الدراسة.

الفرع الأول : الإفصاح والشفافية.

الجدول رقم (09) : مستوى الإفصاح والشفافية لمؤسسة سوناريك - فرجيو -

العبارات	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	مستوى القبول
تشر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة.	3.67	1	مرتفعة
يتم الإفصاح عن وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي بالشركة.	3.20	5	متوسطة
يتم الإفصاح الكامل عن أداء الشركة المالي بشكل دوري.	3.42	4	مرتفعة
يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم.	3.33	4	متوسطة
الإفصاح والشفافية	3.40	-	متوسطة

المصدر: من إعداد الطلبة.

تحليل الجدول : يوضح لنا الجدول رقم (09) مستوى الإفصاح والشفافية في مؤسسة سوناريك حيث بلغ

المتوسط الحسابي 3.40 بمستوى قبول متوسط.

أي انه يوجد مستوى الإفصاح والشفافية متوسط وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية

البديلة بان مؤسسة سوناريك يلتزم بمستوى متوسط لمبدأ الإفصاح والشفافية.

الفرع الثاني: دور أصحاب المصالح .

الجدول رقم (10): مستوى دور أصحاب المصالح

مستوى القبول	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفع	2	3.53	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون.
مرتفع	1	3.70	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة.
مرتفع	3	3.42	يحصل أصحاب المصالح على تعويض عند انتهاك حقوقهم.
متوسط	4	3.30	تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية لتحسين أداءها
مرتفعة		3.48	دور أصحاب المصالح

المصدر : من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: من خلال الجدول رقم (10) الذي يوضح لنا مستوى أصحاب المصالح في المؤسسة سوناريك حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.48 بمستوى قبول مرتفع بمعنى أن مؤسسة سوناريك توجد لديها إجراءات لتحديد ادوار منها حقوق أصحاب المصلحة بمستوى مرتفع.

الفرع الثالث: مسؤوليات مجلس الإدارة

الجدول رقم (11): مستوى مجلس الإدارة في المؤسسة

مستوى مقبول	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	3	3.60	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة.
متوسطة	5	3.25	يعمل مجلس الإدارة ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.
مرتفعة	2	3.65	تطبق الشركة نظام رسمي واضح لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها.
مرتفعة	1	3.68	يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي وكبار الموظفين.
مرتفعة	-	3.54	مسؤوليات مجلس الإدارة

المصدر : من إعداد الطلبة

تحليل الجدول : يتضح لنا من الجدول (11) الذي يبين دور مسؤوليات مجلس الإدارة في مؤسسة سوناريك أين بلغ المتوسط الحسابي 3.54 بمستوى قبول مرتفع وهذا يدل على أن مؤسسة سوناريك ملزمة بدور ومسؤوليات مجلس الإدارة.

الفرع الرابع: المعاملة العادلة بين كافة المساهمين

الجدول رقم (12) : مستوى المعاملة العادلة بين كافة المساهمين

مستوى القبول	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	2	3.55	يتم منح نفس الحقوق لحملة الأسهم من نفس الفئة.
مرتفعة	3	3.57	يوجد حماية لصغار المساهمين.
مرتفعة	4	3.42	يحصل المساهمون في اجتماع الجمعية العامة على معاملة متساوية.
متوسط	5	3.17	تتم عملية تصويت المساهمين الأجانب بسهولة.
مرتفعة		3.42	المعاملة العادلة بين كافة المساهمين

المصدر: من إعداد الطلبة

تحليل الجدول : يتضح لنا من الجدول (12) الذي وضع المعاملة العادلة بين كافة المساهمين لنا في المؤسسة أين بلغ المتوسط الحسابي 3.42 بمستوى قبول مرتفع لي انه يوجد مستوى مرتفع لمعاملة العادلة بين كافة المساهمين في مؤسسة سوناريك.

الفرع الخامس: حماية حقوق المساهمين

الجدول رقم (13): مستوى حماية حقوق المساهمين

مستوى القبول	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	2	3.63	يتم توفير المعلومات الكافية للمساهمين عن التغيرات الأساسية بالشركات.
مرتفعة	5	4.56	يناقش المساهمون تقرير المراجعة الخارجية في اجتماعات الجمعية العامة.
مرتفعة	3	3.57	يشارك المساهمون برأيهم في سياسات مكافآت الشركات.
مرتفعة	4	3.52	عرض المستثمرون المؤسسون وبصفتهم وكلاء التعارضات في المصالح.
مرتفعة	-	3.82	حماية حقوق المساهمين

المصدر : من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: من الجدول رقم (13) الذي وضع لنا حقوق المساهمين في المؤسسة أين بلغ المتوسط الحسابي 3.82 بمستوى قبول مرتفع لي انه يوجد مستوى مرتفع لضمان حقوق المساهمين في مؤسسة سوناريك والتالي نرفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة والتي مفادها أن في مؤسسة سوناريك مستوى مرتفع لحقوق المساهمين .

البعد الخامس: مستوى الحوكمة في مؤسسة سوناريك
الجدول رقم (14) : مستوى الحوكمة في مؤسسة سوناريك

المبادئ	المتوسط الحسابي	الاهمية النسبية	مستوى القبول
الإفصاح و الشفافية	3.40	5	متوسطة
دور أصحاب المصالح	3.48	3	مرتفعة
مسؤوليات مجلس الإدارة	3.54	2	مرتفعة
المعاملة العادلة بين كافة المساهمين	3.42	4	مرتفعة
حماية حقوق المساهمين	3.82	1	مرتفعة
مستوى الحوكمة	3.53	-	مرتفعة

المصدر : من إعداد الطلبة

تحليل الجدول: من الجدول رقم (14) الذي يوضح لنا مستوى الحوكمة في مؤسسة سوناريك أي بلغ المتوسط الحسابي 3.53 بمستوى قبول مرتفع ويكفي ذلك أن مؤسسة سوناريك ملزمة بمبادئ الحوكمة بمستوى مرتفع وبالتالي نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية العدمية والتي مفادها إن مؤسسة سوناريك ملزمة بمستوى مرتفع لمبادئ الحوكمة .

القسم الثالث: يتكون من تسعة أسئلة على اتخاذ القرار الإداري
الجدول رقم (15) مستوى القرار الإداري

مقبول القبول	الاهمية النسبية	المتوسط الحسابي	العبارات
مرتفعة	1	3.70	تتم عملية اتخاذ القرار بالمشاركة الموظف
مرتفعة	3	3.55	لا توجد معوقات لاتخاذ القرار
مرتفعة	4	3.52	توجد ردود أفعال ايجابية للعمال اتجاه القرارات الإدارية
مرتفعة	2	3.58	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة
مرتفعة	5	3.42	تتلائم قرارات المؤسسة مع محيطها الخارجي
مرتفعة	6	3.32	تتميز قرارات المؤسسة بالفعالية
مرتفعة	4	3.52	تساهم عملية اتخاذ القرار في تحفيز الأفراد
مرتفعة	1	3.82	تراعي عملية اتخاذ القرار الإمكانيات الداخلية للمؤسسة
متوسطة	5	3.17	تضع المؤسسة بدائل للقرارات المتخذة
مرتفعة	-	3.51	المتوسط العام

المصدر : من إعداد الطلبة

المطلب الرابع : اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الأولى

هناك دور الإفصاح والشفافية في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك حيث أن:

لا يوجد دور الإفصاح والشفافية في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك. H0

يوجد دور الإفصاح والشفافية في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك. H1

الجدول رقم (16): تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور الإفصاح و الشفافية في تعزيز القرارات الإدارية

model	Unstandized coefficients		standardized		
	b	s.e	beta	t	Sig
constant	1.068	0.346		3.083	0.003
Divulgation et la transparence	0.744	0.099	0.701	7.488	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات spss

من اجل اختبار الفرضية الاولى تم استخدام تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة ما بين متغيرين. وقد بين البيانات في الجدول رقم(16) انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين الإفصاح والشفافية حيث بلغ معامل الارتباط معنويًا قدرها 0.00 وهي اقل من 0.1 اما عن اتجاه العلاقة فان إشارة معامل beta موجبة 0.70 تدل على أن هناك اثر ايجابي بالنسبة لقوة التأثير فان $0.49 = (0.70)$ يدل على أن ما قدره 49% من تغير اتخاذ القرار يرجع إلى التغير في حوكمة شركات ثانيا. اختبار الفرضية الثانية :

هناك دور العدالة في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك حيث أن:

H0: لا يوجد دور العدالة في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

H1: يوجد دور العدالة في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

الجدول رقم (17): تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور العدالة في تعزيز القرارات الإدارية

model	Unstandized coefficients		standardized		
	b	s.e	beta	t	Sig
constant	0.625	0.238		2.628	0.011
justice	0.827	0.064	0.86	12.845	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات spss

من اجل الفرضية الثانية تم تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة مابين متغيرين. وقد بين النتائج في الجدول رقم (17) انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مابين العدالة حيث بلغ معامل الارتباط معنويا قدرها 0.00 وهي اقل من 0.1 اما عن اتجاه العلاقة فان إشارة معامل beta موجبة 0.86 تدل على أن هناك اثر ايجابي بالنسبة لقوة التأثير فان $R^2 = (0.86) = 0.73$ يدل على أن ما قدره 73% من تغير اتخاذ القرار يرجع إلى التغير في حوكمة شركات .

ثالثا. اختبار الفرضية الثالثة:

هناك دور أصحاب المصالح في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك

H0: لا يوجد دور أصحاب المصالح في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

H1: يوجد دور أصحاب المصالح في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور أصحاب المصالح في تعزيز القرارات

الإدارية.

model	Unstandized coefficients		standardized		
	b	s.e	beta	t	Sig
constant	1.465	0464		3.158	0.003
Les parties paenantes	0.599	0128	0.52	4.693	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات spss

من اجل الفرضية الثالثة تم تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة مابين متغيرين. وقد بين النتائج في الجدول رقم (18) انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مابين أصحاب المصالح حيث بلغ معامل الارتباط معنويا قدرها 0.00 وهي اقل من 0.1 اما عن اتجاه العلاقة فان إشارة معامل beta موجبة 0.52 تدل على أن هناك اثر ايجابي بالنسبة لقوة التأثير فان $R^2 = (0.52) = 0.27$ يدل على أن ما قدره 27% من التغير في اتخاذ القرار و يرجع إلى التغير في حوكمة شركات.

الرابعة: اختبار الفرضية الرابعة:

هناك دور حقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك:

H0: لا يوجد دور حقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

H1: يوجد دور حقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

الجدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار متعدد الاختبار دور حقوق المساهمين في تعزيز القرارات الإدارية .

model	Unstandized coefficients		standardized	t	Sig
	b	s.e			
constant	1.465	0464	Beta	3.158	0.003
Les capitaux propres	0.599	0128	0.52	4.693	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات spss

من اجل الفرضية الرابعة تم تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة ما بين متغيرين. وقد بين النتائج في الجدول رقم (19) انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين حقوق المساهمين حيث بلغ معامل الارتباط معنويا قدرها 0.00 وهي اقل من 0.1 اما عن اتجاه العلاقة فان إشارة معامل beta موجبة 0.73 تدل على أن هناك اثر ايجابي بالنسبة لقوة التأثير فان $R^2 = (0.73) = 0.53$ يدل على أن ما قدره 53% من التغيير في اتخاذ القرار و يرجع إلى التغيير في حوكمة شركات. **خامسة. اختبار الفرضية الخامسة:**

هناك دور المسيرين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك حيث أن:

H0: لا يوجد دور المسيرين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

H1: يوجد دور المسيرين في تعزيز القرارات الإدارية لمؤسسة سوناريك.

الجدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار متعدد دور المسيرين في تعزيز القرارات الإدارية

model	Unstandized coefficients		standardized	t	Sig
	b	s.e			
constant	1.901	0.455	Beta	4.177	0.00
Gestionnaires	0.474	0.124	0.448	3.816	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وبالاتماد على مخرجات spss

من اجل الفرضية الخامسة تم تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة ما بين متغيرين. وقد بين النتائج في الجدول رقم (20) انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين المسيرين حيث بلغ معامل الارتباط معنويا قدرها 0.00 وهي اقل من 0.1 اما عن اتجاه العلاقة فان إشارة معامل beta موجبة 0.49 تدل على أن هناك اثر ايجابي بالنسبة لقوة التأثير فان $R^2 = (0.49) = 0.24$ يدل على أن ما قدره 24% من تغيير اتخاذ القرار يرجع إلى التغيير في حوكمة شركات .

اختبار الفرضية الرئيسية :

هناك دور حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك حيث أن:

H0: لا يوجد دور حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.

H1: يوجد دور حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية في مؤسسة سوناريك.

الجدول رقم (21): تحليل نتائج الانحدار متعدد حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية

model	Unstandized coefficients		standardized Beta	t	Sig
	b	s.e			
constant	0.146	0.362		0.403	0.688
حوكمة	1.058	0.101	0.810	10.506	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة وبالإعتماد على مخرجات spss

من اجل الفرضية الرئيسية تم تحليل الارتباط والانحدار البسيط لمعرفة قوة العلاقة مابين متغيرين. وقد بين النتائج في الجدول رقم (21) انه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية مابين حوكمة الشركات والقرارات الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط معنويا قدرها 0.00 وهي اقل من 0.1 اما عن اتجاه العلاقة فان إشارة معامل beta موجبة 0.81 تدل على ان هناك اثر ايجابي بالنسبة لقوة التأثير فان $R^2 = (0.81) = 0.66$ يدل على أن ما قدره 66% من التغير في اتخاذ القرار يرجع إلى التغير في حوكمة شركات .

الخاتمة

خاتمة:

أخيراً إن التطبيق الجيد لمبادئ الحوكمة إذا ما تم انجازها بشكل سليم فإنها تمثل سبيل التقدم لكل من الأفراد والمؤسسات والمجتمع ككل إلا أن نجاح مبادئ الحوكمة في تحقيق أهدافها لا يقف فقط عند إصدارها، وإنما يعتمد على جدية التطبيق ونفاذ آثارها وتبني ثقافة الحوكمة، وهو الأمر الذي لا يمكن تحقيقه ما لم يؤمن القائمون على إدارة الشركات والمؤسسات المالية والجمعيات المهنية ومراقبو الحسابات والمساهمين بجدوى هذه القواعد وآثارها الايجابية على أنشطة الشركات وسوق المال ككل وكذلك مصالحهم المشروعة.

وتهدف ثقافة الحوكمة إلى تفعيل دور ومسؤوليات الملاك وأعضاء مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وكل عنصر من عناصر الحوكمة لتعزيز ثقة المساهمين والمستثمرين ورفع مستوى الشفافية وأداء الشركات وتقليل المخاطر المحتملة التي قد تتعرض لها، مما يساعد الشركات على الوصول إلى الأسواق وزيادة قدرتها التنافسية ورفع معدلات الكفاية الأمر الذي ينعكس على قوة الاقتصاد وعافيته. من خلال هذا العرض يتضح بأن القرار الإداري هو الأسلوب النموذجي لنشاط الإدارة، الأكثر استعمالاً الأكثر تميزاً من الناحية النظرية من حيث أن السلطة العامة تظهر من خلاله بكل جلاء. إلا أن هذا الأسلوب الأمثل لممارسة النشاط الإداري لا يعد حكرًا على الإدارة فقط وهذا ما بيناه من خلال الفصل الأول، مؤكداً أن اكتساب الصفة الإدارية للقرار الإداري ليس لارتباطه بمفهوم الإدارة العامة أو السلطة الإدارية إذاً أن هناك أشخاصاً أو هيئات ليست إدارية ومع ذلك فإنها تصدر قرارات إدارية وذلك على سبيل الاستثناء.

وهذا البحث الذي قدمناه في دور حوكمة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية، يعالج طبيعة مبادئ الحوكمة في المؤسسات، وهذا قادنا إلى معالجة الإشكالية عبر المحاور الثلاث للدراسة، إن كل النقاط التي آثرناها في دراستنا، كان الهدف منها، الوصول إلى أبرز النتائج ومن ثم العمل على صياغة بعض الاقتراحات المهمة والمتعلقة بموضوع الدراسة.

توصيات:

- ✓ ضرورة نبذ فكرة تعارض مصالح الفئات المعنية بالشركة وبصفة خاصة المساهمين ومجاس الإدارة والإدارة التنفيذية وذلك على المستويين العلمي والمهني.
- ✓ ضرورة العمل على إسقاط مبدأ المنفعة الذاتية العاجلة، وإعلاء مبدأ مصلحة الشركة دائماً، لأنه لا يجتمع الضدان، ومنطق الرشد الحقيقي يقول: "البقاء للأصلح".
- ✓ ضرورة تطوير الإطار القانوني لحوكمة الشركات في ضوء التطوير المقترح للإطار الفكري لها وإصداره، والإلزام بتطبيقه، مع تشديد العقوبات على مخالفة أحكامه حتى لا يكون هناك مجال للمتاجرة بالقانون.
- ✓ تشديد العقوبات على مخالفة الإدارة قرارات الجمعية العمومية للمساهمين، وكذا مخالفتها النظام الأساسي للشركة، وعدم تنفيذ توصيات لجنة المراجعة.
- ✓ تشديد العقوبات أيضاً على مخالفة مراقب الحسابات معايير المهنة وبصفة خاصة معايير المحاسبة، ومعيار الاستقلالية، ومعيار العناية المهنية الواجبة.
- ✓ العمل على نشر ثقافة الحوكمة علمياً، وميدانياً داخل الشركات، وتفعيل مقوماتها ومبادئها والالتزام بمعاييرها، والتقرير والإفصاح عن مدى ممارستها.
- ✓ تشجيع البحوث والدراسات المحاسبية والإدارية والاقتصادية والقانونية التي تقوم على المدخل العياري لتطوير معايير هذه المجالات، والحد من المعالجات البديلة بالمعايير المحاسبية بصفة خاصة، وتوفير الإرشادات التي تؤدي لأفضل الممارسات تلبية لمتطلبات الحوكمة.
- ✓ ضرورة الاهتمام بالتفكير المنطقي في البحوث المحاسبية وتنمية قدرات الباحثين عليه، وعدم إهمال البحوث الميدانية والنماذج الإحصائية، لأن سلامة منطق التفكير هي الركيزة الأساسية للإبداع الفكري والتقدم العلمي والفني والحضاري.
- ✓ ضرورة التخلي عن استخدام تعبير "إدارة الأرباح" وتوجيه الاهتمام إلى جودة المعلومات المحاسبية وتحسين الثقة فيها وبساطة وشفافية مقاييس الأداء، ومساعدة إدارات الشركات على ترشيد قراراتها بما يحقق مصلحة الشركة ككل.
- ✓ ضرورة اهتمام الهيئات الرقابية بالرقابة الفنية على الشركات إلى جانب الرقابة المالية والقانونية، حتى لا يؤدي استخدام المداخل الإدارية الحديثة كمدخل إدارة التكلفة ومدخل التكلفة المستهدفة إلى زيادة فرص ارتكاب الغش الفني والمالي في الشركات.

المراجع

قائمة المراجع :

- 1- حماد طارق عبد العام "حوكمة الشركات" المفاهيم- المبادئ- التجارب. الدار الجامعية، القاهرة 2005.
- 2- بتول محمد نوري -علي خلف سلمان- حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 18 و 19 ماي 2011 جامعة سعد حلب البلدة 11.
- 3- محمد مصطفى سليمان حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري (دراسة مقارنة) الدار الجامعية الإسكندرية، 2006.
- 4- اشرف حنا ميخائيل، أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية حوكمة الشركات، المؤتمر العالمي الخامس وأبعدها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية 8 - 10 سبتمبر 2005.
- 5- محمد شريف توفيق، قراءات من الانترنت في حوكمة الشركات، جامعة الزقازيق 2005.
- 6- Report of the community of the financial aspects of corporate governance the financial aspects of corporate governance London : burgess press 1 December 1992.
- 7- مراد سكاك وفارس هبات، دور التدقيق الاجتماعي في إطار الحوكمة المسؤولة اجتماعيا في ظل الانفتاح الخارجي، الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصاد الدولي والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس- سطيف - 20 21 أكتوبر 2009 .
- 8- عمر علي عبد الصمد، دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة المؤسسات - دراسة ميدانية- مذكرة ماجستير، جامعة المدية 2008./2009.
- 9- Organization for economic operation and development, using the (OECD) principles of corporate governance a boardroom perspective. Paris 2008, p:15.
- 10- كاثرين هونشاهلينغ وآخرون، ترجمة سمير كريم، غرس حوكمة الشركات في الاقتصاديات النامية والصاعدة والانتقالية، مجلة حوكمة الشركات في القرن الحدي والعشرين الطبعة 3، مركز المشروعات الدولية الخاصة، القاهرة.

11- Jam cattrysse, reflection on corporate governance and role of the available at www.papers.com (20/3/1012).

12- خلف عبد الله الواردات، الاتجاهات الحديثة في التدقيق الداخلي، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات (التدقيق الشركات - تدقيق المصارف والمؤسسات المالية - تدقيق الشركات الصناعية) مركز المشروعات الدولية الخاصة القاهرة 24-26 ديسمبر 2005.

13- حماد طارق عبد العام "حوكمة الشركات" المفاهيم - المبادئ - التجارب الدار الجمعية القاهرة 2005

14- عدنان قباجة وآخرون، "تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين" ورقة عمل مقدمة الى معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية 2008.

- محسن احمد الخضيرى "حوكمة الشركات" مجموعة السنبل العربية القاهرة 2005 .

15- عبد الوهاب نصر علي وشحاتة السيد شحاتة، مراجعة الحسابات وحوكمة الشركات الدار الجامعية - الإسكندرية . 2007

16- محمد احمد ابراهيم خليل - دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية متاح بتاريخ 2012/3/8 على الموقع :

17- http: // is lanfing go- from - net / montada - f 43/ copive / 2072 htm

18- منار حداد دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية "المؤتمر العلمي الأول" حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15-16 تشرين الأول 2008 جامعة دمشق.

19- شتا في كيفية "أساسيات واليات الحوكمة في شركات التامين" مذكرة ماستر، تخصص مالية ومحاسبة - (21) جامعة فرحات عباس، سطيف . 2010

20- فريد كورتل، حوكمة الشركات : منهج القادة والمدراء لتحقيق التنمية المستدامة في الوطن العربي، ورقة بحثة مقدمة قصد المشاركة في المؤتمر العالمي الدولي الأول لكلية الاقتصاد بجامعة دمشق أيام 15 و 16 أكتوبر 2008.

21- كاسر نصر المنصور "نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية

22- ناديا أيوب نظرية القرارات الإدارية ص 26 .

23- حسين حريم شفيق حداد وآخرون أساسيات الإدارة .

- 24- محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، (دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان 1998)
- 25- منعم زميرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية - مرجع سبق ذكره -
- 26- محمد علي شهيب، "نظم المعلومات لأغراض الإدارة في المنشآت الصناعية والخدماتية دار الفكر العربي مصر (1984).
- 27- معيد محمود عرفة، الحاسب الالكتروني ونظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الثقافة العربية مصر (1984) ص. 280.
- 28- عبد الهادي مسلم "نظرية المعلومات الإدارية" (مركز التنمية الإدارية 1994).
- 29- محمد علم الدين تكنولوجيا المعلومات وصناعة الاتصال الجماهيري دار العربي للنشر والتوزيع مصر (1990).
- 30- نوفل حديد، "أهمية النظام الآلي للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة" (مرجع سبق ذكره).
- 31- محمد الناشر، "مدخل إلى إدارة الأعمال" (مديرية الكتب والمطبوعات، جامعة حلب سوريا 1980).
- 32- مهدي حسين زوليف و احمد القطامين، "الرقابة الإدارية - مدخل كمي" (مرجع سبق ذكره).
- 33- إبراهيم بدر شهاب، "معجم مصطلحات الإدارة العامة"، دار البشير عمان ص.
- 34- بشير العلاق، "أسس الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم" (دار اليازوري العلمية عمان 1998).
- 35- هيلقادومند، ترجمة مصطفى إدريس، "اتخاذ القرارات الفعالة" (نهال للتصميم والطباعة لندن 1991).
- 36- كامل السيد غراب وفادية محمد، "نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري - مطبعة الإشعاع الفنية 1999.
- 37- محمد السيد خشبة، نظم المعلومات - المفاهيم، التحليل، التصميم.
- إبراهيم سلطان، "نظم المعلومات الإدارية - مدخل إداري- (الدار الجامعية الإسكندرية 2000).
- 38- علي السلمي "التخطيط و المتابعة".
- 39- عمر علي عبد الله "دور المراجعة الداخلية في تطبيق حوكمة الشركات".
- 40- محمد حسين يوسف "محددات الحوكمة ومعاييرها مع إشارة خاصة لنمط تطبيقها في مصر" بنك الاستثمار القومي جوان 2007

الملاحق

استبانة الدراسة

بسم الله الرحمن الرحيم

المركز الجامعي بميلة
معهد العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
برنامج الليسانس

أخي العزيز . أختي العزيزة . تحية عطرة وبعد :

تقوم الطالبات " جازية زماموش" و " سمية حمدي" و الطالب " علي بوراوي " بأعداد دراسة علمية بعنوان " دور حكومة الشركات في تعزيز القرارات الإدارية " دراسة حالة في مؤسسة سوناريك ب" فرجيوة ". وذلك استكمالا للحول شهادة الليسانس في العلوم الاقتصادية تخصص " بنوك ". لذا نرجو التكرم بالاطلاع على مضامين الاستبيان وملئ فقراته بما ترونه مناسب -الرجاء ملئ بجدية نشكر لكم سلفا تعاونكم معنا في ملئ بيانات الاستبيان داعين الله عزوجل ان يمدنا بتوفيقه ويمكننا جميعا من عمل الخير لخدمة لبلدنا العزيز

تقبلوا منا فائق التقدير و الاحترام

إشراف الأستاذ.

أبو بكر بوسالم

الطالبة

زماموش جازية

حمدي سمية

بوراوي علي

الجزء الأول :

الأسئلة التالية :

هي أسئلة شخصية و يتم تجميعها بغرض التحليل الإحصائي لهذا البحث العلمي فقط وليس لغرض آخر. يرجى وضع علامة (×) أمام الخانة المناسبة التي ترونها مناسبة .

الجنس : ذكر أنثى

العمر : اقل من 25 25 سنة - اقل من 30 سنة

30 سنة - اقل من 35 سنة 35 سنة - اقل من 40 سنة

المستوى التعليمي: متوسط ثانوي

جامعي دراسات عليا

مدة عملك بالمؤسسة:

اقل من 5 سنوات 5 سنوات - اقل من 10 سنوات

10 سنوات - اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

المتغير المستقل (حوكمة الشركات)
الرجاء وضع علامة (×) في المكان المناسب :

رقم الفترة	العبارات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
	الإفصاح والشفافية					
1	تنشر المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب لأصحاب المصلحة.					
2	يتم الإفصاح عن وجود ممارسة أو سلوك غير أخلاقي بالشركة.					
3	يتم الإفصاح الكامل عن أداء الشركة المالي بشكل دوري.					
4	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء مجلس الإدارة وكيفية اختيارهم.					
	دور أصحاب المصالح					
5	يتم تسهيل مهام أصحاب المصالح وفقا لأحكام القانون.					
6	توجد آلية عمل فعالة بين أصحاب المصالح ومجلس الإدارة.					
7	يحصل أصحاب المصالح على تعويض عند انتهاك حقوقهم.					
8	تحرص الشركة على عقد اجتماعات دورية لتحسين أداؤها					
	مسؤوليات مجلس الإدارة					
9	يلتزم مجلس الإدارة بالقوانين والأنظمة المرتبطة بالأطراف ذات المصلحة.					
10	يعمل مجلس الإدارة ضمن خطة إستراتيجية شاملة للإشراف والرقابة.					
11	تطبق الشركة نظام رسمي واضح لترشيح وانتخاب أعضاء مجلس إدارتها.					
12	يتولى مجلس الإدارة مسؤولية تعيين الرئيس التنفيذي					

					وكبار الموظفين.	
					المعادلة العادلة بين كافة المساهمين	
					يتم منح نفس الحقوق لحملة الأسهم من نفس الفئة.	13
					يوجد حماية لصغار المساهمين.	14
					يحصل المساهمون في اجتماع الجمعية العامة على معاملة متساوية.	15
					تتم عملية تصويت المساهمين الأجنب بسهولة.	16
					حماية حقوق المساهمين	
					يتم توفير المعلومات الكافية للمساهمين عن التغيرات الأساسية بالشركات.	17
					يناقش المساهمون تقرير المراجعة الخارجية في اجتماعات الجمعية العامة.	18
					يشارك المساهمون برأيهم في سياسات مكافآت الشركات.	19
					عرض المستثمرون المؤسسون وبصفتهم وكلاء التعارضات في المصالح.	20

المتغير التابع (اتخاذ القرار)
الرجاء وضع علامة (x) في المكان المناسب:

رقم العبارة	درجة الموافقة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق جدا
1	تتم عملية اتخاذ القرار بالمشاركة الموظف					
2	لا توجد معوقات لاتخاذ القرار					
3	توجد ردود أفعال ايجابية للعمال اتجاه القرارات الإدارية					
4	تساهم القرارات المتخذة في تحقيق أهداف المؤسسة					
5	تتلاءم قرارات المؤسسة مع محيطها الخارجي					
6	تتميز قرارات المؤسسة بالفعالية					
7	تساهم عملية اتخاذ القرار في تحفيز الأفراد					
8	تراعي عملية اتخاذ القرار الإمكانيات الداخلية للمؤسسة					
9	تضع المؤسسة بدائل للقرارات المتخذة					