

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -



قسم: ادارة الأعمال

تخصص : ادارة أعمال و استراتيجيات المؤسسات

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكاديمي

تحت عنوان

دور حوكمة الشركات في ترشيد القرار
دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز -معسكر-

تحت اشراف الأستاذة: د. نعيم الهام

اعداد الطالبة : لبخور صبرين

المناقشة بتاريخ : 2020/09/08

لجنة المناقشة :

الاستاذ	الرتبة	الصفة
سعيد طارق	استاذ محاضر أ	رئيسا
نعيم الهام	استاذة محاضرة ب	مؤطرة
بن عيسى كمال	استاذ محاضر ب	ممتحنا

السنة الجامعية : 2020/2019

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله و الصلاة و السلام على خلق الله محمد بن عبد الله و على اله و صحبه و من اتبع هداه

اهدي عملي المتواضع الى :

الى من اشتاق اليه بكل جوارحي ابي الغالي منبع الخير و التضحية و العطاء مثلي الأعلى و قدوة حياتي الذي
وافته المنية قبل اشهر رحمك الله و اسكنك فسيح جناته .

الى مثل التفاني و المحبة و الحنان التي لم تدخر اي جهد في سبيل اسعادي امي الغالية .

الى مشجعي و سندي اخي الحبيب عبد الله

الى ورود بيتنا اخواتي امال و صارة.

الى اساتذتي الكرام اللذين لم يخلوا علينا بأي جهد او نصيحة .

الى كل اصدقائي

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين اللذي وهبني القوة و المعرفة لإتمام هذا العمل ، و الصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم اما بعد:

تقدير واعتراف مني بالجميل الى كل من قدم لي يد العون والمساعدة لإتمام هذا العمل ، و اخص بالذكر الاستاذة المؤطرة "نعيم إلهام" لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة و التي لم تبخل عن تقديم التوجيهات و النصائح جزاها الله خيرا.

كما اتقدم بشكري الجزيل الى كل اساتذة المدرسة العليا لإدارة الأعمال اللذين كانوا بمثابة اسرتنا الثانية جزاكم الله خيرا.

كما اتقدم بالشكر للأساتذة اعضاء لجنة المناقشة لقبولهم بالإشراف على مناقشة هذا العمل المتواضع. كما اتقدم بالامتنان و التقدير الى ابي رحمه الله و الى امي الحبيبة ، و الى كل من ساهم من بعيد او قريب في اتمام هذا العمل .

فهرس المحتويات

شكر و تقدير	-
فهرس المحتويات	أ
قائمة الجداول	ج
قائمة الأشكال	ح
قائمة الملاحق	خ
المقدمة العامة	1

الفصل الأول : حوكمة الشركات

تمهيد	16
I. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات	17
1 ماهية حوكمة الشركات	17
1-1 نشأة و تطور مفهوم الحوكمة	17
1-2 تعريف الحوكمة	18
1-3 اهمية الحوكمة	22
1-4 اهداف الحوكمة	24
2. الإطار النظري لحوكمة الشركات	25
1-2 نظرية الوكالة	25
2-2 نظرية حقوق الملكية	27
3-2 نظرية تكاليف الصفقات	29
4-2 نظرية اصحاب المصالح	31
II. ضوابط و ركائز حوكمة الشركات	33
1- ضوابط حوكمة الشركات	33
1-1 الضوابط الداخلية	34

35.....1-2 الضوابط الخارجية.

37.....2- ركانز حوكمة الشركات.

37.....1-2 السلوك الاخلاقي.

37.....2-2 الرقابة.

37.....3-2 المساءلة.

37.....4-2 ادارة المخاطر.

39III. اليات مبادئ و الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة.

39.....1 اليات حوكمة الشركات

39.....1-1 الآليات الداخلية لحوكمة الشركات

42.....2-1 الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

44.....2 مبادئ حوكمة الشركات

45.....1-2 توافر اطار فعال لحوكمة الشركات.

45.....2-2 حقوق المساهمين

45.....3-2 المعاملة المتساوية للمساهمين.

46.....4-2 دور اصحاب المصلحة.

47.....5-2 الإفصاح والشفافية.

47.....6-2 مسؤوليات مجلس الادارة.

48IV. الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

48.....1-1 المساهمين

49.....2-1 مجلس الإدارة

51.....3-1 الادارة

51.....4-1 اصحاب المصالح.

56خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني اتخاذ القرار

58تمهيد

I	الاطار النظري لعملية اتخاذ القرار	59
1-1	مفهوم عملية اتخاذ القرار	59
1-2	الخصائص العامة لاتخاذ القرار	61
3-1	اهمية عملية اتخاذ القرار	61
4-1	خطوات عملية اتخاذ القرارات	63
II	نظريات اتخاذ القرار	69
1-1	نظرية مدرسة العلاقات الانسانية	70
2-1	نموذج الرشادة النسبية	71
3-1	النظرية السلوكية	73
4-1	النظرية الموقفية	74
III	حالات اتخاذ القرارات و الأساليب المساعدة في إتخاذ القرار	74
1	حالات اتخاذ القرار	74
1-1	اتخاذ القرار حالة اليقين او حالة التأكد	74
2-1	اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد	75
3-1	اتخاذ القرار في حالة بيئة المخاطرة	75
2	الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار	76
1-2	الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار	76
2-2	الأساليب الكمية في اتخاذ القرار	77
IV	انواع القرارات في المنظمة	78
1-1	طبقا لإمكانية برمجتها	78
2-1	حسب المستوى الاداري	79
3-1	حسب طريقة اتخاذها	79
4-1	وفقا لأساليب اتخاذها	80
V	دور الحوكمة في ترشيد القرار في المنظمة	81
1	دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار	81

82.....	2 دور مجلس الادارة في عملية اتخاذ القرار
85.....	3 دور المراجعة الداخلية في عملية القرار
87	خاتمة الفصل الثاني
.	الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمديرية توزيع الكهرباء و الغاز -معسكر -
89	تمهيد
90	I. تقديم الشركة الكهربائية للكهرباء والغاز او سونالغاز
92	1-1-1 شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر
92.....	1-1-1-1 الوظائف الرئيسية للمؤسسة
93.....	1-1-2 أهداف المؤسسة
93	1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة
94.....	2. مستويات التنظيم الهيكلي
100	II. التعريف بعينة و مجتمع الدراسة
103.....	III. الادوات المستخدمة في تحليل الاستبيان
103	1-3 تحليل الاستبيان
109.....	2-3 التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة
120	خلاصة الفصل الثاني
122	خاتمة
122	نتائج الدراسة
126	المراجع
o	الملخص

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(01 01)	مؤشرات اداء اصحاب المصالح	53
(01 03)	توزيع الاستبيان	101
(02 03)	مقياس ليكارت الخماسي	102
(0303)	درجة الإستجابة	104
(04 03)	توزيع العينة حسب الجنس	105
(05 03)	لتوزيع العينة حسب السن	106
(06 03)	يمثل توزيع العينة حسب التخصص	107
(07 03)	رقم توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية	108
(08 03)	يخص توزيع عينة الدراسة حسي المؤهل العلمي	109
(09 03)	مقياس الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	110
(10 03)	نتائج اراء عينة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق اليات حوكمة الشركات	111
(11 03)	محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	115
(12 03)	اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار	116
(13 03)	ثبات صحة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان	119
(14 03)	درجة استجابة محاور الدراسة	120

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(01 01)	اهمية حوكمة الشركات	22
(02 01)	مشاكل نظرية الوكالة	26
(03 01)	ضوابط حوكمة الشركات	33
(04 01)	ركائز حوكمة الشركات	38
(05 01)	مبادئ حوكمة الشركات	44
(06 01)	تصنيف اصحاب المصالح	52
(07 01)	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	55
(01 02)	اعتبارات اختيار البديل	67
(02 02)	مراحل اتخاذ القرار عند الكلاسيك	71
(03 02)	حالات اتخاذ القرار	77
(01 03)	فروع شركة توزيع الكهرباء و الغاز	92
(02 03)	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	95
(03 03)	رسم توضيحي لمتغيرات الدراسة	104
(04 03)	متغيرات الدراسة حسب الجنس	105
(05 03)	متغيرات الدراسة حسب السن	106
(06 03)	توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي	108
(07 03)	توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	109
(08 03)	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	110

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
(01)	الاستبيان	A
(02)	مخرجات SPSS	E

المقدمة العامة

المقدمة العامة

لقد اثبتت الانهيارات و الفضائح المالية التي مست كبريات الشركات في العالم ضعف الأساليب التقليدية الإدارية التي كانت تستعمل انذاك في الحد من حدوث الأزمات . فنجد ان العالم شهد في السنوات الأخيرة إفلاس العديد من الشركات ،حيث تم الإعلان سنة 2001 عن افلاس ما يقارب 216 شركة في مختلف انحاء العالم . و لعل أهمها شركة ورلدكوم للاتصالات ، وشركة انرون للطاقة التي ارتبطت افلاسها بأسباب عديدة نذكر منها الفساد المالي و الإداري ، الغش و التضليل في القوائم المالية و عدم الإفصاح عنها بالشكل السليم ، و ايضا ثبوت تواطؤ مكاتب تدقيق عالمية منها شركة اندرسون للتدقيق و التي قدمت بدورها تقارير غير صحيحة عن الوضعية المالية للشركة.

من هنا ظهرت حوكمة الشركات كنظام جديد للإدارة و الرقابة و تفعيل اداء المؤسسات كونها تفصل بين حقوق و واجبات المساهمين و اصحاب المصالح ، بالإضافة الى ارساء أنظمة كفيلة لتجنب الغش و تضارب المصالح و ضبط سلوك المسيرين ، و ذلك من خلال رفع مستوى الإفصاح و الشفافية والمساءلة والمسؤولية ، و تثبيت اليات ومبادئ تتقيد بها المؤسسات في ممارسة نشاطها لتكون بمثابة نقاط مرجعية يتم الاسترشاد بها .

و بالمقابل نجد ان موضوع اتخاذ القرار من بين المواضيع الأكثر اهمية في حياة المؤسسات فهو معيار من معايير اختبار نجاح المديرين التنفيذيين او فشلهم ، فقدرة و كفاءة المدير التنفيذي تظهر من خلال القرارات التي يتخذها لحل المشاكل و الازمات التي تواجهها المنظمة .

و مما لا شك فيه ان عملية اتخاذ القرار تمثل جوهر العملية الادارية و الركيزة الأساسية في المؤسسة ، فنجاح او فشل اي مؤسسة مرهون بالدرجة الأولى بالقرارات التي يتخذها المسيرين ، و ايضا لارتباطها الوثيق بتحقيق اهداف المنظمة. و لأن عملية اتخاذ القرار في اي مؤسسة لا تبنى على أساس العشوائية او التخمين بل تخضع الى اسس علمية من جمع المعلومات و تحليلها و تصنيفها باستخدام الأساليب كمية . لهذا اصبح من الضروري تطوير

اساليب و طرق مساعدة في اتخاذ القرار بحيث تسعى هذه الاساليب الى الوصول الى القرارات المثلى التي تعزز اداء المنظمة .

و بما ان القرارات المصيرية يتم اتخاذها من طرف الإدارة العليا على مستوى المؤسسة ، فينبغي ان تضمن اشباع رغبات كل اطراف ذات المصلحة اللذين تربطهم علاقة بالمؤسسة كما يجب ان تضمن ايضا عدم تضارب المصالح بين هذه الاطراف و هنا يظهر دور حوكمة الشركات في تعزيز دور مبادئها و تفعيل الياتها لمراقبة اداء المدراء التنفيذيين و القرارات الصادرة منهم و منع كل اشكال تضارب المصالح بين الملاك والمسيرين و اطراف المصلحة.

اشكالية الدراسة

ان الهدف من تطبيق الحوكمة في الشركات هو ارساء حكم سليم للمؤسسة يقوم على مبدأ مسائلة اصحاب المصلحة سواء كانوا ملاك او مسيرين مساهمين او موظفين ،اعضاء مجلس الادارة وغيرهم . وذلك بهدف ترشيد القرارات التي تحقق اهداف المنظمة و التقليل من تضارب المصالح .و الحد من المخاطر ومحاربة الفساد والتجاوزات الأخلاقية للمسيرين و للحث على تحقيق العدالة والمساواة و تحقيق الكفاءة الاقتصادية اضافة الى ذلك ، فموضوع حوكمة الشركات يتمحور حول كيفية خلق المنفعة الاقتصادية والاجتماعية لكل اصحاب المصالح اللذين تتعامل معهم المؤسسة و كل هذا يعتمد على القرارات التي يتخذها اصحاب القرار .

بناء على ما سبق قمنا بصياغة الاشكالية الاتية

كيف تؤثر حوكمة الشركات على اتخاذ القرار في المؤسسة؟

للإحاطة اكثر بالموضوع قمنا بطرح الاسئلة الفرعية الاتية:

- ما هو البعد المفاهيمي لحوكمة الشركات و ماهي مبادئها و آلياتها ؟
- ما مفهوم اتخاذ القرار و ماهي أساليب اتخاذه على مستوى المؤسسة الإقتصادية؟
- كيف تساهم حوكمة الشركات في ترشيد القرار ؟

اهمية الدراسة

يعتبر الموضوع من المواضيع الراهنة التي حازت على اهتمام منظمات المال و الأعمال في الساحات الدولية لكونه أحد متطلبات نجاح الإدارة. اذ يساهم الموضوع في ابراز اهمية حوكمة الشركات في الحد من التجاوزات الأخلاقية و في تنظيم العلاقة بين المسيرين و الملاك مما يعمل على تحقيق المنفعة لدى كل اصحاب المصالح الذين تتعامل معهم المنظمة .

بالإضافة الى تسليط الضوء على اهمية إتخاذ القرار الراشد الذي يعتبر جوهر العملية الإدارية و التعرف على خطوات اتخاذه و العوامل المؤثرة في اتخاذه مع تسليط الضوء على حوكمة الشركات كونها نظام مساعد في اتخاذ القرار الرشيد في المؤسسة الذي يأخذ بعين الاعتبار مصلحة كل طرف فعال في المؤسسة .

اهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى تحقيق النقاط التالية

- التعريف بحوكمة الشركات مع تسليط الضوء على اهم الدوافع التي ادت الى ظهورها.
- الوقوف على مبادئ الحوكمة مع التطرق الى آلياتها.
- التعريف بمفهوم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة.
- تسليط الضوء على كيفية الاستفادة من الحوكمة في ترشيد القرار في المؤسسة .

مبررات اختيار الموضوع

من اهم دوافع اختيار هذا الموضوع هو الاهمية البالغة التي يحظى بها هذا الاخير من ناحية كونه احد المواضيع الراهنة على المستوى الدولي والمحلي في ظل ما يشهده العالم من انفتاح وتطور بالإضافة الى الاحداث التي شهدها العالم في الفترة الاخيرة من إفلاسات و فضائح مالية و ادارية ، بسبب وجود قصور في تطبيق نظام الحكومة في منظمات الاعمال و بذلك لا يتم اتخاذ قرارات رشيدة التي تحقق اهداف المنظمة و مصالح اصحاب المصلحة بالمؤسسة.

منهجية البحث:

بهدف تجسيد موضوع الدراسة و تحقيق نتائجه المرجوة ، قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي فقسمنا البحث الى ثلاث فصول ، فخصصنا الفصل الأول لدراسة ماهية حوكمة الشركات فتناولنا في المبحث الاول مفهوم حوكمة الشركات و في المبحث الثاني ضوابط و ركائز حوكمة الشركات ، وفي المبحث الثالث اليات مبادئ حوكمة الشركات و في المبحث الأخير الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات.

اما في الفصل الثاني تناولنا مفهوم عملية إتخاذ القرار فقسمنا المبحث الى ثلاث مباحث فتطرقنا في المبحث الأول الى الاطار النظري لعملية اتخاذ القرار ، وفي المبحث الثاني الى نظريات وآليات إتخاذ القرار، وفي المبحث الثالث حالات اتخاذ القرار الاساليب المساعدة في اتخاذ القرار اما المبحث الرابع فخصص لأنواع القرارات ، اما المبحث الأخير فتناولنا فيه دور الحوكمة في ترشيد القرار .

كما اعتمدنا على المنهج التحليلي في الفصل الثالث بهدف تأكيد فرضيات البحث من خلال دراسة ميدانية لانعكاس حوكمة الشركات على اتخاذ القرار وذلك من خلال استبيان قمنا بتوزيعه على عينة من عمال شركة سونلغاز واعتمدنا على برنامج التحليل الاحصائي SPSS لتحليل النتائج.

الدراسات السابقة:

1- الدراسات باللغة العربية

لقد نال كل من موضوع حوكمة الشركات و اتخاذ القرار الإداري اهتمام العديد من الدراسات ولكن دون الربط بينهما ومن بين الدراسات السابقة التي تم الحصول عليها نجد:

1) نوي فاطمة الزهراء، أثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة لسنة 2016-2017.

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية ارساء قواعد حوكمة الشركات في تحسين اداء البنوك الجزائرية ، من خلال دراسة ميدانية قامت بها الباحثة و التي استهدفت سبعة بنوك . توصلت الدراسة الى نتائج عديدة مفادها ان الحوكمة المؤسسية عبارة عن نظام يتم بموجبه توجيه المنظمة حيث انها تحدد توزيع الواجبات بين اصحاب المصلحة . كما بينت الباحثة انه لا يوجد اختلاف بين مفهوم الحوكمة في البنوك و مفهوم الحوكمة في الشركات وبينت ايضا ان التطبيق السليم لحوكمة الشركات في البنوك يساهم في دفع عجلة التنمية الإقتصادية وفي جلب الاستثمارات الأجنبية . كما اشارت الباحثة ايضا الى النقص الذي تعاني منه البنوك الجزائرية مما يحد من فعاليتها خصوصا فيما يتعلق بسيطرة القطاع العمومي على النشاط المصرفي .

2. سايج نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة إستقصائية لمجموعة من الشركات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة سطيف، 2016،

هدفت الدراسة الى ابراز واقع التدقيق الداخلي في الشركات الجزائرية من خلال دراسة مدى اسهامه في إدارة المخاطر وقياس مدى انعكاس هذا الدور على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات . توصلت الباحثة من خلال دراستها الى ان لتدقيق الداخلي يخدم الأطراف الفاعلة في حوكمة الشركات من مجلس إدارة ، الإدارة العليا و لجنة التدقيق . كما بينت أهمية لجنة التدقيق الداخلي في هيكل الشركة وان غيابها هو بمثابة عائق امام نجاح وظيفة التدقيق الداخلي و على جودة وظيفة حوكمة الشركات .

3. افروخ رانيا ،دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات-دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات-مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية،جامعة بسكرة،2015.

تهدف الدراسة الى معرفة كيف تساهم حوكمة الشركات في تحسين اداء الشركة ، توصلت الباحثة الى جملة من النتائج منها ان الحوكمة وحدها ليست كافية بتحسين اداء المؤسسات بل يوجد عوامل اخرى لكنها تساهم في ترشيد استخدام موارد المؤسسة من خلال تفعيل دور الإفصاح و الشفافية الذي يؤدي الى الانضباط المالي و منع الانحرافات ،كما توصلت ايضا الى ان الحوكمة تؤثر على الاداء الكلي للمؤسسة فتساهم في جذب المساهمين وتحسين السمعة و غيرها.

4. توابتية الطاهر ،دور مبادئ حوكمة الشركات في الافصاح عن القوائم المالية -دراسة حالة الشركة الوطنية للتوزيع الكهرباء و الغاز -مديرية ام البواقي-،2020

هدفت الدراسة الى ابراز اثر تطبيق مبادئ الحوكمة و اثرها على الافصاح عن القوائم المالية و ذلك من خلال دراسة اجريت على عينة من اداريين و مسيرين و موظفين بالمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء و الغاز ام البواقي بحيث توصلت الدراسة ان عمال المؤسسة لديهم ادراك كبير بأهمية تطبيق مبادئ الحوكمة و دورها في ضمان الاستقرار المالي و الاستمرارية.

2. الدراسات باللغة الأجنبية:

1. BOUSSADIA Hichem , LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTRÔLE DUDIRIGEANT: CAS DEL'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE , these de doctorat en science Economique, Commerciales ,et des science de Gestion ,université Abou Bekr Belkaid Tlemcen,2014.

هدفت الدراسة الى ابراز اهمية حوكمة الشركات كونها آلية من الاليات التي تنظم العلاقة بين المسيرين و اصحاب المصلحة فبين الباحث كيف تساهم الحوكمة في حماية المصالح وفي ضبط سلوك المدراء التنفيذيين كونها آلية

من اليات رصد السلوك و منع تضارب المصالح و التجاوزات الأخلاقية للمدراء وذلك من خلال التطرق الى دور كل من الاليات الداخلية والخارجية للحوكمة ، و ايضا عرض مبادئ الحوكمة و المواثيق الدولية .

2. Abbadi ,Sinan S,Corporate Governance Quality and Earnings Management :Evidence from
3Jordan,201

هدفت الدراسة الى ابراز تأثير جودة حوكمة الشركات على ادارة الارباح في الأردن على عينة من الشركات الصناعية و الخدماتية المدرجة في بورصة عمان خلال الفترة الممتدة من 2009 الى 2013. بحيث توصلت الدراسة الى ان ادارة الأرباح في الشركة تتأثر بجودة الحوكمة خصوصا التي تتعلق بمجلس الإدارة و اجتماعاته واللجان التابعة له. كما بينت الدراسة ضرورة التزام الشركات بقواعد الحوكمة لضمان نزاهة و موثوقية القوائم المالية.

3. Stakeholder governance :how stakeholders influence Erik G Hansen , Heiko Spitzack
corporate decision making,2010.

تهدف الدراسة الى تبيان كيف يؤثر اصحاب المصلحة على صناعة القرار ، بحيث توصل الباحثين الى ان اصحاب المصلحة يشاركون في القرارات التي تتعلق بالإدارة و كذلك في القضايا الإستراتيجية بحيث تختلف درجة المشاركة الممنوحة لهم حسب اهمية و وزن كل طرف من اطراف اصحاب المصلحة. وبينت ايضا ضرورة إشراك اطراف اصحاب المصلحة اللذين لهم تأثير كبير في اتخاذ القرارات المهمة .

الفصل الأول
حوكمة الشركات

تمهيد

حظي موضوع حوكمة الشركات في السنوات الأخيرة باهتمام العديد من اقتصاديات الدول ، نتيجة للأزمات التي عرفتتها العديد من الشركات العالمية الكبرى خصوصا الامريكية منها. ويرجع ذلك إلى العديد من الأسباب أهمها الفساد المالي و الاداري والتلاعب في القوائم المالية وعدم الافصاح عنها بالشكل السليم . الامر الذي دفع بالشركات الى ايجاد معايير تنقيد بها المؤسسات عند ممارسة نشاطها ، كل هذه الاحداث وغيرها مهدت الى ظهور حوكمة المؤسسات والتي اصبحت في يومنا هذا احد متطلبات الإدارة الناجحة و حجر الاساس للتنمية الاقتصادية والدواء الشافي لفقدان ثقة المستثمرين .

و للإحاطة بالموضوع اكثر سنحاول في هذا الفصل التعرف اكثر على موضوع الحوكمة من خلال تقسيمه الى المباحث الآتية:

- I. الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
- II. الإطار النظري لحوكمة الشركات
- III. ضوابط و ركائز حوكمة الشركات
- IV. اليات ، مبادئ و الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة
- V. الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

1. الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

اصبحت حوكمة الشركات موضوعا بالغ الاهمية تزايد الاهتمام به مؤخرا خصوصا مع مطلع التسعينات وذلك نتيجة لسلسلة الإفلاسات والفضائح المالية التي شهدتها كبريات شركات العالم بصفة عامة و الامريكية منها بصفة خاصة وغيرها من احداث أخرى. لأجل ذلك كان من الضروري ايجاد مجموعة من الضوابط المهنية و الأخلاقية التي تحمي مصالح المساهمين و اصحاب المصالح بالمؤسسة.

1. ماهية حوكمة الشركات Corporate Governance Concept

1-1. نشأة وتطور مفهوم الحوكمة

لقد مر تطور الحوكمة بمراحل عدة فالبعض يرجع تطورها الى تطور مفهوم الاقتصاد السياسي وربطها اكثر بأفكار ادم سميث في كتابه حول ثروة الامم والذي عالج من خلاله فصل الملكية عن الادارة. اذ بين من خلاله ان جوهر مشكلة الحوكمة تكمن في ان المديرين لا يسيرون الشركة بالطريقة التي يتوقعها الشركاء وذلك لأنهم يديرون اموال الغير.

اما البعض الاخر فيربط ظهور الحوكمة بتطور نظرية الوكالة وضبط العلاقات (1976-1990) والتي عالجت تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك و الادارة ، و ضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الادارة و اصحاب الاموال ، كما عالجت ايضا نظرية الوكالة المشاكل التي تنشأ نتيجة تضارب المصالح بين اعضاء مجلس ادارة الشركة و المساهمين ومن هنا برزت الحاجة الى وجود مجموعة من القوانين التي تحمي مصالح المساهمين وتحدد صلاحيات كل طرف.

إلا ان تطبيق هذا المفهوم هو حديث يمكن ارجاعه الى سلسلة الإفلاسات والفضائح المالية و انفجار الازمات المالية خصوصا الازمة المالية الاسيوية 1997 وما تبعها من ازمات مالية في مختلف انحاء العالم خصوصا الامريكية منها . ونقصد هنا فضيحة شركتين امريكيتين عالميتين وهما شركة انروون للطاقة وشركة وورلدكوم للاتصالات واللتين ارتبط انهيارهما بالفساد المالي و الاداري للمديرين التنفيذيين مع ضعف اليات الرقابة الداخلية فتم

التحليل على اصحاب المصالح والمساهمين والتلاعب بالقوائم المالية من اجل اخفاء الخسائر المالية بالإضافة الى ثبوت التواطؤ مع شركات تدقيق عالمية و هي شركة اندرسون للتدقيق والتي قدمت بدورها تقارير غير صادقة حول الوضعية المالية لهذه الشركات مما ادى الى افلاسها.¹

2-1. تعريف الحوكمة

يعود لفظ كلمة الحوكمة الى كلمة اغريقية قديمة (Kubernan) وذلك في القرن الثالث عشر ومعنى هذه الكلمة هو مهارة ربان السفينة في الحفاظ على ارواح وممتلكات الركاب بالرغم من الصعوبات التي يتعرض لها من عواصف و امواج .وما يمتلكه من خصال حميدة ورعايته للأمانات التي بحوزته .فكان انذاك اذا وصل الربان ومن معه الى الميناء سالما اطلق عليه ²((good governor))

تجدر الإشارة الى ان مصطلح الحوكمة هو مصطلح جديد على اللغة العربية فهو ترجمة للكلمة الانجليزية (governance) إلا انه بالرغم من الاستخدام الواسع للحوكمة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية و الادارية ،لم يتم التوصل بعد الى تعريف موحد لدى الباحثين . كما ان التسمية تختلف من باحث الى اخر ، فمن بين التسميات نجد الادارة الرشيدة، الادارة الجيدة ، الضبط المؤسسي، التحكم المؤسسي، الحاكمية المؤسسية وغيرها من مصطلحات اخرى إلا ان المصطلح الاكثر تداولاً هو مصطلح حوكمة الشركات .

كما استعمل مصطلح الحكومة في اللغة اللاتينية بكلمة (Gubernare) في بداية القرن الرابع عشر ،ثم استخدم في اللغة الفرنسية القديمة (Gouvernance) بداية من القرن الثالث عشر كمرادف لمصطلح الحوكمة (Gouvernement) ، و ابتداء من سنة 1478 استعمل المفهوم للإشارة الى المنظمات التي تتبع هيكل اداري خاص.وفي اللغة الانجليزية تم طرح مصطلح (Gouvernance) للدلالة على وسيلة ادارة او حكم.³

¹نوي فاطمة الزهراء ، ،اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية،جامعة محمد خيضر بسكرة،2017،صفحة 21.

²غضبان حسام الدين،محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الجامد للنشر والتوزيع عمان،الأردن،صفحة 15.

³ غضبان حسام الدين ، محاضرات في حوكمة الشركات،مرجع سابق،نفس الصفحة.

فمصطلح الحوكمة يتضمن عدة جوانب وهي :

1-2-1. المفهوم اللغوي للحوكمة :

(أ) **الحكمة** : نقصد بها التوجيه و الارشاد

(ب) **الحكم** : اي السيطرة على الامور من خلال وضع مجموعة من الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك

(ت) **الاحتكام** : اي الرجوع الى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة

(ث.) **التحاكم**: طلبا للعدالة خاصة عند انحراف السلطة وتلاعبها بمصالح المساهمين¹

1-2-2. المفهوم الاصطلاحي لحوكمة الشركات :

هناك عدة تعريف لحوكمة الشركات طبقا لما جاء في المقالات وكتابات الباحثين ، و تقارير مختلف الهيئات والمنظمات الذين اعتبروا ان حوكمة الشركات تعني ايجاد وتنظيم التطبيقات و الممارسات السلمية للقائمين على ادارة الشركة ، بما يحافظ على حقوق المساهمين والعاملين بالشركة و اصحاب المصالح وذلك من خلال تحري تنفيذ صيغ العلاقات التي تربط بينهم ، باستخدام الأدوات المالية والمحاسبية السليمة وفقا لمعايير الافصاح و الشفافية².

تعرف حوكمة الشركات ايضا على "انها مجموعة من آليات الرقابة التي تتبناها المؤسسة حتى تمنع او تستثني المديرين المحتمل انهم من ذوي المصالح الذاتية عن المشاركة في أنشطة تضر برفاهية المساهمين و أصحاب المصلحة"³

1-2-3 المفهوم القانوني للحوكمة

¹ علاء فرحان طالب ،ايمان شبحان المشهداني،الحوكمة المؤسسية والاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ،دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع -عمان، صفحة 23 -24.

² غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحومة،مرجع سابق، صفحة 21.

³ عدنان بن حيدر بن درويش، مطبوعة تحت عنوان حوكمة الشركات ودور مجلس الادارة ،اتحاد المصارف العربية، 2007،صفحة 12.

" يشير مفهوم حوكمة الشركات الى مجموعة من النظم و السياسات التي تسعى من خلالها المنظمة الى تفعيل

اجهزتها الرقابية و تنسيق انشطتها من اجل تحقيق اهدافها المسطرة"¹

تعرف على انها مجموعة القواعد القانونية التي تبين حقوق وواجبات اصحاب المصلحة وتحمي مصالحهم فهي

اطار متكامل من القواعد القانونية الحاكمة لإدارة المؤسسة

1-2-4 المفهوم الاداري للحوكمة تعددت التعاريف المقترحة فيما يخص التعريف الاداري للحوكمة إلا ان اغلبها

تعرف الحوكمة على انها مجموعة القواعد والضوابط والإجراءات الداخلية في المؤسسة، التي توفر ضمانات تحقق

حرص المديرين على حقوق الملاك والمحافظة على حقوق الأطراف ذات المصالح بالمؤسسة .

¹ ANDREAS SCHULT, Corporate Governance , based on business report in accordance with IAS/IFRS accounting, Copyright Grin Verlag , 2006, page 11

1-2-5 . المفهوم المحاسبي للحوكمة

ينظر الى الحوكمة من خلال المفهوم المحاسبي على انها مجموعة من المقومات التي تضمن للمستثمرين حماية اموالهم.و تكفل لهم حصولهم على العوائد المناسبة ، وضمان عدم استخدام اموالهم في مجالات غير امانة ،يكون ذلك من خلال الشفافية و الافصاح عن القوائم المالية والبيانات المحاسبية بالاضافة الى تطبيق معايير المحاسبة الدولية.¹

1-2-6 . مفهوم الحوكمة المؤسسية حسب المنظمات العالمية

- **تعريف منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OCDE):** تعرف على انها مجموعة من العلاقات بين ادارة الشركة و مجلس ادارتها و مساهميها وغيرهم من الاطراف الفاعلة في المنظمة .كما تحدد البنية التي يتم من خلالها تحقيق اهداف الشركة و وسائل الوصول الى تلك الاهداف مع مراقبة الاهداف التي لم يتم الحصول عليها(ocde2004)
- **تعريف البنك الدولي :**

تعرفها المنظمة على انها "تطبيق للسلطة السياسية ، ممارسة السلطة السياسية ، وكذلك التحكم في إطار إدارة موارد المجتمع لغرض تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية"

- **تعريف الحوكمة حسب برنامج الامم المتحدة الانمائي :** " ممارسة السلطات السياسية والاقتصادية و الادارية لإدارة شؤون المجتمع على كافة المستويات ويشمل الهياكل التنظيمية وأنشطة الحكومة المركزية والإقليمية والمحلية والبرلمان والمؤسسات والمنظمات والأفراد والتي من خلالها يعبر المواطنون عن مصالحهم ويمارسون حقوقهم القانونية ويوفون بالتزاماتهم ويقبلون الوساطة لحل خلافاتهم"²

¹نوي فاطمة الزهراء ،اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية،مرجع سابق ،صفحة 22.

²HADJAR Assia , Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition , THESE DeDoctorat en Sciences Economique ,2016 ,page 14.

• **تعريف معهد المدققين الداخليين:** "العمليات التي تتم من خلال الإجراءات المستخدمة من 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"

بناءً على ما سبق يمكننا تعريف الحوكمة على أنها وسيلة يتم بمقتضاها إدارة ومراقبة المؤسسة من أجل خلق المنفعة لذوي المصلحة سواء كانوا ملاك مسيرين مستثمرين ، موظفين ، أو غيرهم والذين تربطهم مصلحة مباشرة أو غير مباشرة مع المؤسسة وذلك وفق للضوابط القانونية و المحاسبية و الادارية التي تضمن ادارة المؤسسة بالشكل السليم و وفق المعايير و الشروط المتفق عليها.

1-3. أهمية الحوكمة

برزت الحاجة الى أهمية حوكمة الشركات في السنوات الاخيرة خصوصا بعد سلسلة الافلاسات التي مست كبريات الشركات العالمية كما تزايدت ايضا أهمية الحوكمة نتيجة لتوجه اغلب الدول الى اتباع النظام الاقتصادي الرأسمالي والذي يعتمد بالدرجة كبيرة على انشاء شركات خاصة . وهذا ما جعل للحوكمة أهمية بالغة في جوانب متعددة منها:

أ. **بالنسبة للمؤسسات** للحوكمة أهمية كبيرة للشركات سواء كانت شركات مساهمة او غير مساهمة باعتبارها نظام يضبط عمل جميع الاطراف المعنية فهي تساعد على خلق بيئة عمل سليمة تعينها في ممارسة نشاطها وفي تحقيق اهدافها بأقل المخاطر مع تعزيز الثقة بين اصحاب المصالح ، كما ان الحوكمة الرشيدة تساعد المؤسسة على حصولها على مصادر تمويل وفي جذب رؤوس الاموال .

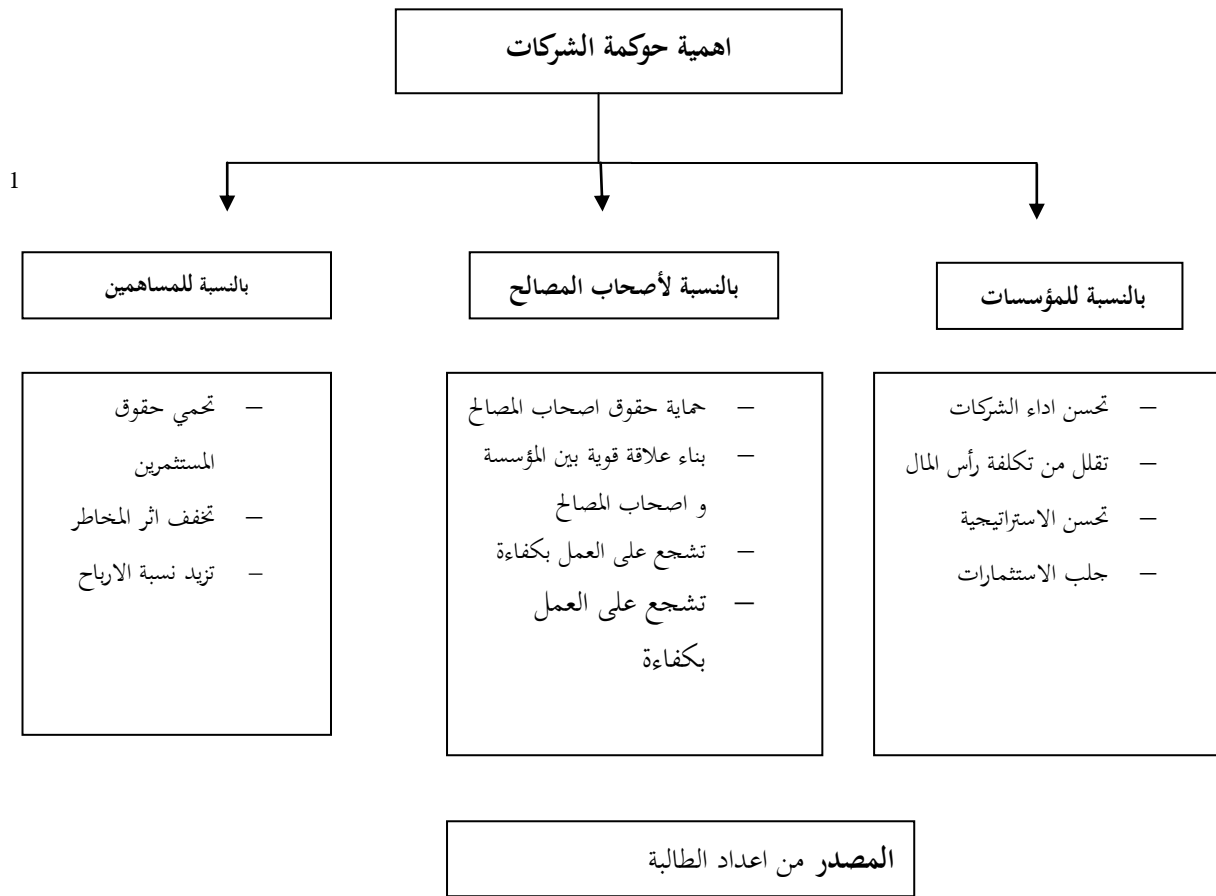
ب. **بالنسبة لأصحاب المصالح و المجتمع** تسعى الحوكمة الى توطيد علاقات الثقة وبناء علاقة قوية بين ادارة الشركة و اصحاب المصلحة سواء كانوا عمال ، موردين ، زبائن ، دائنين ، وغيرهم .فكل هذه المجموعات تستفيد من استمرارية وجود المؤسسة التي توفر بدورها فرص عمل لهم . كما ان البلاد التي تتم فيها الأعمال بشكل مسؤول تضمن بناء الثقة في الاقتصاد ويمنع تبديد الموارد اضافة الى منع وقوع ازمات مصرفية.

ت. **المساهمون** تضمن الحوكمة للمساهمين ان الأموال التي يستثمرونها لن يساء استخدامها من قبل الادارة وبأنها ستوظف بالشكل الأمثل. اذ ان الشركة التي تطبق مبادئ الحوكمة تعزز مستوى الثقة لدى مساهميها بما

يضمن مصالحهم كما تضمن ايضا حصولهم على عوائد الاستثمارات ، و كذا المعاملة المتساوية لهم وهذا ما جاء في مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حيث نصت على انه " يجب ان يكفل اطار حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين بما فيهم صغار المساهمين والمساهمين الاجانب .كما ينبغي ان تتاح للمساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي في حالة انتهاك حقوقهم"

وفيما يلي مخطط يوضح اهمية حوكمة الشركات:

الشكل (01 01) اهمية حوكمة الشركات



¹ مطبوعة تحت عنوان حوكمة الشركات ،هيئة السوق المالية،المملكة العربية السعودية ،صفحة 4.

² افروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات ، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر بسكرة،2015، صفحة 21.

1-4. اهداف الحوكمة

يمكن تلخيص اهداف الحوكمة في اربع مجالات وهي :المجال المالي ، اصحاب المصالح، العمليات الداخلية، التعلم والنمو التنظيمي للشركة¹

(أ) **المجال المالي :** والذي يركز على حماية حقوق المساهمين وتحقيق مصالحهم المالية.

(ب) **اصحاب المصالح :** ويعني ما تملكه الشركة من إجراءات ومقاييس تعكس الكيفية التي من خلالها تستطيع الشركة تلبية المصالح المختلفة للأطراف التي تتعامل معهم .

(ت) **العمليات الداخلية:**وهي المقاييس التي تقيس المدى الذي قامت به النظم الداخلية للشركة.

(ث) **التعلم والنمو التنظيمي للشركة:**وهي مقاييس تقيس الإجراءات التي قامت بها الشركة لمواكبة ظروف المستقبل و تحدياته، عن طريق أصولها التنظيمية والبشرية.

كما تسعى الحوكمة لتطبيق جملة من الاهداف ومنها ²:

- تحقيق العدالة والشفافية لجميع المساهمين .
- تقييم المخاطر .
- الفصل بين الادارة والملكية والرقابة على الأداء.
- رسم الخطط و اهداف واستراتيجيات الشركة.
- وضع انظمة و ضوابط الرقابة الداخلية .
- وضع السياسات و الإجراءات التي تضمن تقيد الشركة بالأنظمة واللوائح مع الافصاح عن وضعية المؤسسة بكل شفافية .

¹نوي فاطيمة الزهراء، اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية ،مرجع سابق،ص30.

- ضمان صحة البيانات الواجب الإفصاح عنها .

2. الإطار النظري لحوكمة الشركات

يمكن ارجاع الحوكمة الى عدة نظريات اقتصادية وقانونية و ادارية كنظرية حقوق الملكية ، نظرية تكاليف المبادلة نظرية الوكالة ، نظرية اصحاب المصالح ، وفيما يلي سنحاول عرض كل نظرية

1-2 نظرية الوكالة

لقد تطرق العديد من المفكرين الاقتصاديين الى نظرية الوكالة اولهما المفكرين الامريكيين (مينز و بيرل) سنة 1932 اللذان كانا من الاوائل الذين تطرقوا الى نظرية فصل الملكية عن التسيير .ثم تطرق بعدهما كلا من (جينز و ميكلنغ) سنة 1976 الى مشكلة الوكالة و عرفاها على انها "عقد يعين بموجبه شخص او عدة اشخاص (الرئيسي او الأصل) شخصا اخر وهو (الوكيل او العون) للقيام بأعمال معينة لفائدة الاول ، مما يستوجب تفويض السلطة للعون"¹.

اذا نظرية الوكالة هي :

- عبارة عن عقد يقوم بموجبه الموكل بتعين وكيل لكي ينجز بعض الاعمال والخدمات بالنيابة عنه.
- توضيح كيفية تنظيم العلاقات بين اطراف الوكالة.¹

أ) مشكلات الوكالة :

تقوم نظرية الوكالة بمعالجة مختلف المشاكل التي تنشأ نتيجة انفصال الملكية عن التسيير وما يترتب عنها من مشاكل تحدث بين كل من الاصيل والوكيل ،فيقع الاختلاف بين الطرفين حول درجة تحمل المخاطر و مسؤولية اتخاذ القرارات المخولة للطرفين. فإذا تصرف الوكيل و الاصيل حسب مصالحهما الشخصية فانه سينتج تكاليف تدعى بتكاليف الوكالة وهي كآلاتي:

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، مرجع سابق صفحة 74.

- تكاليف الرقابة : يتحملها الاصيل.

- تكاليف الالتزام :يتحملها الوكيل.

- الخسارة الباقية:وهي الفرق بين السلوك التنظيمي للوكيل والأصيل.¹

(ب) اسباب مشكلة نظرية الوكالة¹

○ عدم قدرة الرئيس على مراقبة اداء العون.

○ العون يمتلك معلومات اكثر من الرئيس حتى وان توفرت هذه المعلومات لدى الرئيسي فإنه قد لا يستطيع

تفسيرها بنفس قدرة العون.

○ عدم اكتمال العقود والتكاليف المرتبطة بها.

(ت) فرضيات نظرية الوكالة²

تركز نظرية الوكالة على الفرضيات التالية²

- يتمتع اطراف الوكالة سواء كانوا وكلاء او اصلاء بالرشادة الاقتصادية.

- وجود اختلاف بين اهداف الوكيل والأصيل .

- يمتلك الوكيل معلومات اكبر من الاصيل.

- بالرغم من ان هناك تضارب في المنافع بين الوكيل و الأصيل إلا ان طرفي الوكالة يحاولان ابقاء العلاقة

التعاقدية.

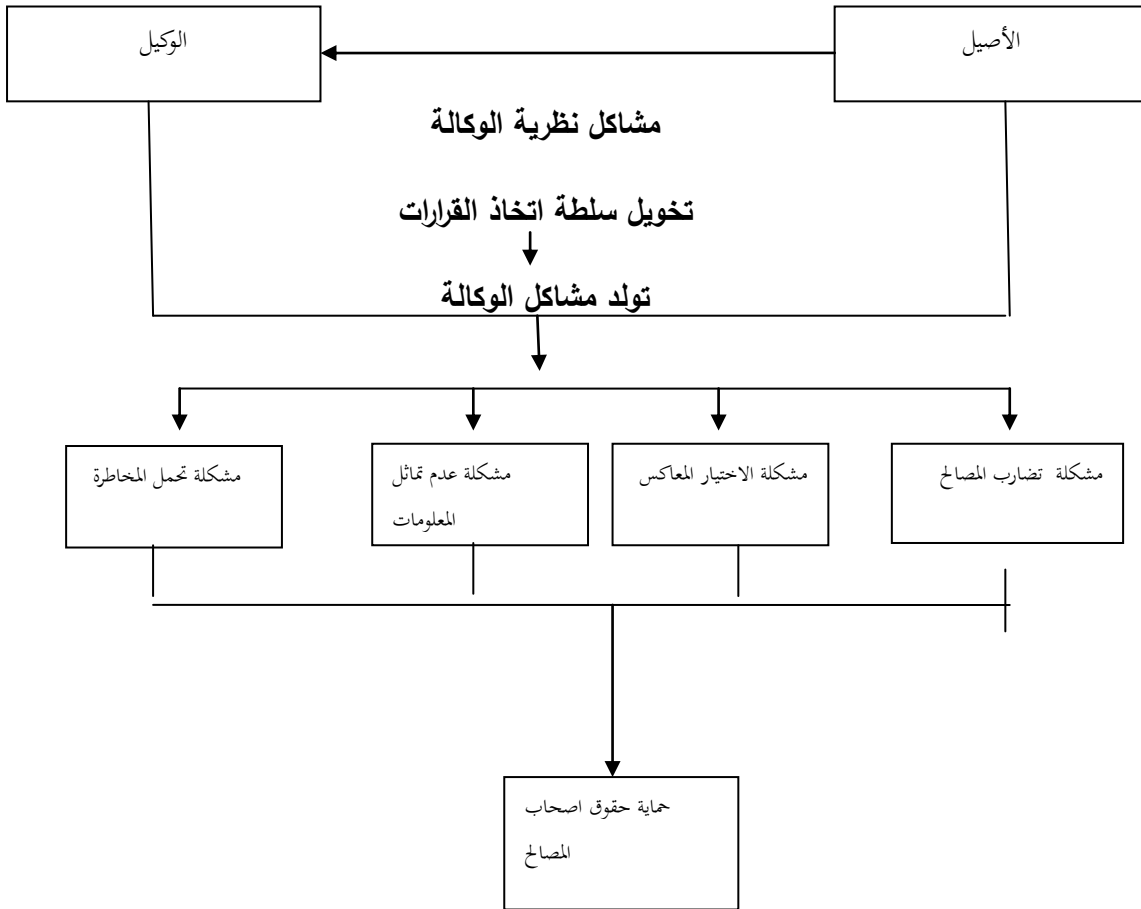
- يمكن ان يتخذ الوكيل قرارات دون الرجوع الى الاصيل.

يسعى المديرون الى تعظيم مصالحهم على حساب الملاك

ث (مشكلات نظرية الوكالة

¹ غضبان حسام الدين،محاضرات في نظرية الحوكمة،مرجع سابق ،صفحة 22.

الشكل (02 01) مشاكل نظرية الوكالة



المصدر: غضبان حسام الدين، (2015)، محاضرات في نظرية الحوكمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، الطبعة الاولى، صفحة 24

نلاحظ من خلال الشكل السابق انه يوجد اختلافات وتضارب في المصالح بين اطراف نظرية الوكالة فكل من الوكيل و الأصيل يتمتعان بالتصرف الرشيد ،كما يحاول كلا الطرفين تعظيم منافعه الخاصة على حساب الطرف الاخر فالمالك يحاول تعظيم ربحه والحصول على عوائد لاستثماراته من خلال العون. في حين ان العون يحاول ايضا تحقيق منفعة الشخصية بأقل جهد.

2-2 نظرية حقوق الملكية

تدرس الحوكمة العلاقات بين المسيرين و الملاك والتي تتميز بتضارب المصالح فيما بينهما وهذا ما ادى الى انفصال الملكية عن الادارة

تعريف حق الملكية " هو الحق الذي يعطي لصاحب الاصول الحق في الاستخدام والحق في فوائد الاصول حيث تسمح حقوق الملكية باتخاذ بعض الاجراءات (حقوق الاصول) ومنع الاخرين من اتخاذ اجراءات معينة (حقوق الاستبعاد) . بما في ذلك الحق في اخذ الارباح الناتجة عن استخدام الاصول ومنع الاخرين في الحصول عليها وتسمى ايضا ب حقوق الريح " (Segal,Whinston)

تعريف نظرية حقوق الملكية

حسب (Segal,Whiston,2012,p2) فان نظرية حقوق الملكية تبحث في فهم كيف يؤثر حق الملكية على النظام الاقتصادي وفي ظل هذه النظرية تم تصنيف حقوق الملكية الى ثلاث اصناف ندرجها كالتالي :

- **حق الاستعمال** :وهو حق استخدام العناصر
- **حق البيع** :وهو حق حرية التصرف في السلعة من خلال رهنها او نقلها
- **حق جني الثمار** :الحق في تحصيل المنافع

انطلاقا من هذه النظرية نميز بين اربعة انواع للملكية في المؤسسات وهي

أ) **المؤسسة الرأسمالية** تجمع بين الأنواع الثلاثة حق الاستعمال حق البيع حق جني الثمار في يد المالك وهنا نميز حالتين: حالة يكون فيها المالك هو المسير أين يتم فصل في مهام القرارات و مهام الملكية و حالة أخرى يتواجد فيها كل من المسير والمالك وهنا يظهر دور الحوكمة في مراقبة متخذي القرار والحث على التسيير لصالح المساهمين

ب) **المؤسسة التسييرية** :في هذا النوع من المؤسسات يخول للمساهم حق البيع و حق جني الثمار بينما يحق للمساهم حق امتلاك حقوق الملكية لأنه هو من يقوم بعملية التسيير في هذا النوع من المؤسسات، نلاحظ تضارب

المصالح بين المسير والمالك لأن المسير غير ملزم على تعظيم ثروة المالك والذي هو المساهم . في هذه الحالة قدم (Williamson) تحليل يخص الحالة التي تشغل المسير وهي:

يبحث المسير على رفع اجره كلما ارتفعت ارباح المساهمين

يبحث عن رفع اجره دون الاهتمام بمصالح المساهمين.

امكانية الحاق الضرر بالمساهمين من خلال توظيف نفقاته الشخصية لتعظيم استهلاكه

ت) المؤسسة العمومية

في هذا النوع من المؤسسات نجد ان حق الملكية مملوك من جميع العمال و الاجراء اما حق البيع وحق جني الثمار يكون من حق الدولة او السلطات العامة وهذا النوع من المؤسسات يكون ذو طبيعة غير ناجعة

أ) المؤسسة التعاونية

حق الملكية يكون جماعي و لا يوجد ملاك حقيقيون مما يؤدي الى غياب الرقابة الفعالة للتسيير وبما ان حق الاستغلال يكون جماعي من طرف العمال و المسيرين فقد تكون هناك عدم نجاعة في هيكل المؤسسة

فرضيات النظرية

تقوم على الفرضيات التالية :

○ تعظيم المنافع

○ توجهات الافراد معلومة داخل السوق

○ انتصاف الافراد بالعقلانية¹

2-3 نظرية تكاليف الصفقات:

¹ الاشهب الياس، مسؤولية هيئة مجلس الادارة في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة شركة سونالغاز الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة الوادي، صفحة 17.

² نوي فاطمة الزهراء، مرجع سابق، صفحة 34/36.

يعد رونالد كواز أول من طور نظرية تكلفة الصفقات وذلك في مقاله "طبيعة المنشأة". بحيث يرى كوز ان اللجوء الى السوق يعد امرا معقدا ومكلفا لأنه يجب العثور على العميل والتفاوض معه ، وضمان جودة خدمة معينة وتسليم البضائع. يضاف إلى ذلك عدم اليقين في المعاملات بين الأفراد بسبب محدودية عقليتهم وحقيقة أنهم في بعض الأحيان يتم إغرائهم ، بشكل انتهازي. لذلك فإن اللجوء إلى السوق يستلزم تكاليف التشغيل والتي يسميها R.H. Coase تكاليف المعاملات.

قام كوز بطرح سؤالين رئيسيين ماهي المنظمة ولماذا توجد؟

للإجابة على السؤال انطلق كوز من فرضيتين :

- ✓ ان حدود المؤسسة مرتبط بالتكنولوجيا ولكنها وحدها لا تكفي، لذلك ينبغي الاهتمام اكثر بتكاليف الصفقات والتي تعرف بالتكاليف التي تنشأ من مختلف النشاطات في المؤسسة.
- ✓ ان تكاليف الصفقات تختلف سواء كانت داخل المؤسسة او خارجها لذلك فان الملاك وقوى السوق تدفع المؤسسة لتخفيض تكاليف الصفقات.

إلا ان تطور نظرية تكاليف الصفقات يعتمد اكثر على الحائز على جائزة نوبل للاقتصاد Williamson سنة 2009 . رفقة Elinor Ostrom عن مجمل أعماله حول الحوكمة وتطويره لنظرية تكاليف الصفقات. حيث قام وليام سون بتحليل نظرية تكاليف من خلال تقسيمها الى صنفين:

تكاليف الصفقات القبلية: تتمثل في مختلف التكاليف التي تتحملها المؤسسة قبل ابرام العقد وتتمثل هذه التكاليف في:¹

- تكاليف التفاوض
- تكاليف تحرير الصفقة
- تكاليف الضمان

¹ Bousadia hichem, LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE DU DIRIGEANT :CAS DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE ,OPCITE , page22.

تكاليف الصفقات اللاحقة: تتمثل في مجمل التكاليف التي تتحملها المؤسسة بعد إبرام العقد والتي ندرجها كالآتي:

- التكاليف الناشئة عن سوء التكيف مع العقد
- تكاليف المساومة الناجمة عن الاختلاف في تنفيذ العقد
- التكاليف التنظيمية والتشغيلية المرتبطة بهياكل الإدارة

فرضيات نظرية تكاليف الصفقات:

العقلانية المحدودة: حسب Herbert Simon فإن الرشادة محدودة بالمعرفة والتعلم والتنبؤ والخبرة.

الانتهازية : تعد جوهر نظرية تكاليف الصفقات يفسرها ويليامسون بأن طرفي العقد لهم تضارب في المصالح ولكل منهما مصلحة خاصة .

4-2 نظرية اصحاب المصالح

يؤثر اصحاب المصالح بدرجة متفاوتة على اداء و قرارات الشركة لان هذه الاخيرة لا تستطيع تعظيم مصلحة كل طرف في وقت واحد. فدور الشركة و مسيرها يتجلى في خلق المنفعة لأصحاب المصالح.

لقد نالت نظرية اصحاب المصالح اهتمام العديد من الاقتصاديين إلا ان جذور هذه النظرية يعود الى كل من بيرل و مينز 1932 اللذان فسرا ان الضغوط الاجتماعية التي تمارس على المديرين، تدفعهم للاعتراف بمسؤوليتهم اتجاه كل من يتأثرون بقرارات الشركة.¹

فتركز نظرية اصحاب المصالح على الادارة الاستراتيجية من خلال دراسة كيفية تحقيق اهداف اصحاب المصالح. فحسب ANSOFF يجب على الشركة ضبط أهدافها لإعطاء كل مجموعة حصة عادلة من الرضا.

مفهوم اصحاب المصالح و اهميتهم :

¹سفير محمد، قاشي يوسف، مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات ،جامعة العقيد اكلي محند اولحاج البويرة، 2016،صفحة 6.

²نوي فاطمة الزهراء، اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية مرجع سابق،صفحة 49. .

يقصد بأصحاب المصالح مجموعة من الافراد او الجماعات الذين يؤثرون ويتأثرون بطبيعة عمل الشركة او مجموعة من الاشخاص الذين تربطهم علاقة مباشرة او غير مباشرة بالشركة ولا يشمل اصحاب المصلحة المالكين و المساهمين فقط بل تشمل كل من لديهم حقوق يطالبون بها في الشركة .ونرجح اهتمام الشركة بأصحاب الشركة نظرا لمساهماتهم في خلق الميزة التنافسية للشركة وتعزيز قيمة العلامة التجارية وبالتالي المساهمة في جلب الاستثمارات للشركة، كما ان العلاقة الجيدة مع اصحاب المصالح تساعد المؤسسة بلوغ اهدافها

تصنيفات اصحاب المصالح :يوجد العديد من التصنيفات ونذكر منها:¹

- أصحاب المصالح المطالبين: وهم مجموعة من الأفراد والمجموعات اللذين يملكون مطالب شرعية ونظامية معروفة ومحددة.
- أصحاب المصالح التقديرين :مجموعة من الأفراد والمجموعات اللذين يمتلكون اهتمامات أقل قدرا من الناحية الجوهرية.

كما نجد تصنيف اخر :

- أصحاب المصالح الأوليين الأساسيين :وهم الذين تربطهم علاقة مباشرة بالشركة في معظم الأحيان تكون في شكل علاقة تعاقدية

- أصحاب المصالح الثانويين :وهم الفئة التي لا تربطها علاقة تعاقدية بالشركة لكنها تتأثر بنشاطات الشركة .

و هناك من يصنف اصحاب المصلحة حسب ابعاد المسؤولية الاجتماعية الى :

- أصحاب المصالح المؤسساتيين :وهم اصحاب المصلحة الداخليين الذين ينتمون إلى المؤسسات أو يمثلونها كعمال والإداريين.

- أصحاب المصالح الاقتصاديين :وهم اصحاب المصلحة الخارجيين اللذين تربطهم مصالح اقتصادية

بالمؤسسة كالموردين، والمنافسين وغيرهم.

¹نوي فاطمة الزهراء،،اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية مرجع سابق ،صفحة 51 / 52.

- أصحاب المصالح الأخلاقيين :وهم الذين يهتمون بالجانب الأخلاقي في المؤسسة، كالجهاز الديني، والجمعيات

2. ضوابط و ركائز حوكمة الشركات

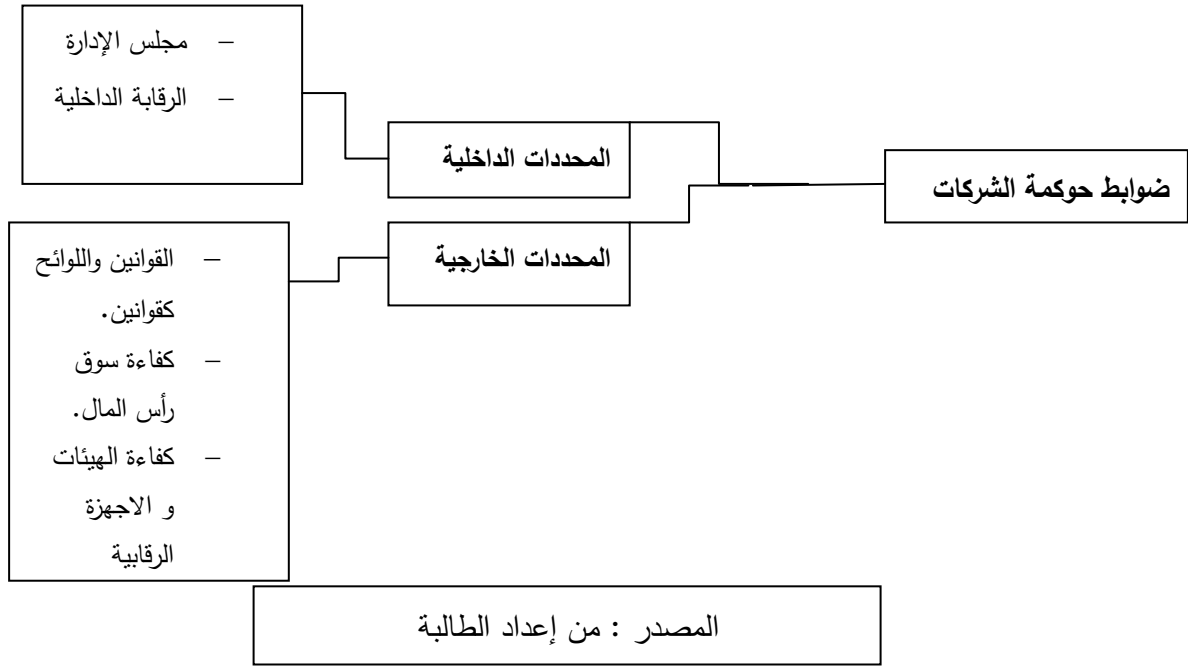
"تعتبر حوكمة الشركات مزيجا من القوانين و القواعد و الاجراءات و السياسات التي تسعى من خلالها المؤسسة الى خلق الشفافية و الافصاح و العدالة بين الاطراف الفاعلة في المؤسسة من جهة و تعظيم ارباح المساهمين على المدى الطويل وزيادة رضا اصحاب المصالح من جهة اخرى"¹

1- ضوابط حوكمة الشركات

ان الهدف من تطبيق ضوابط حوكمة الشركات هو الحد من مخاطر التجاوزات الاخلاقية للمديرين و ايضا ضمان صحة ودقة المعلومات المقدمة للمستثمرين . فالتطبيق السليم لحوكمة الشركات يستدعي اذا توفر نوعين من الضوابط ، واحدة ضوابط داخلية و اخرى خارجية.

¹ A.C.Frelando ,corporate Governance :principale,policies and practices,Pearson education,2009,page120.

الشكل (03 01) ظوابط حوكمة الشركات



1-1. الضوابط الداخلية

يقصد بالضوابط الداخلية مجموعة القواعد والأساليب التي تطبق داخل الشركات و التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل المؤسسة بين الأطراف المعنية بتطبيق الحوكمة مثل المساهمين ومجلس الادارة والمديرين التنفيذيين و اصحاب المصالح بالشكل الذي يضمن عدم وجود تضارب في المصلحة بين هذه الاطراف.¹

ومن بين الضوابط الداخلية الموجودة في المؤسسة نجد

- مجلس الادارة الذي يعتبر اعلى جهاز في المؤسسة ،يتكفل بالرقابة الفعلية لأداء المنظمة و اداء المديرين وهو المسؤول عن رسم استراتيجية المؤسسة كما حددتها الجمعية العامة يتكون من اعضاء تنفيذيين وأعضاء غير تنفيذيين و اعضاء مستقلين بحيث ينبغي ان يكون اغلبية اعضاء المجلس اعضاء غير تنفيذيين . كما يتشكل المجلس من مجموعة من اللجان التي تتكفل بعرض مختلف التقارير وهي :
- لجنة المراجعة

¹ عدنان قباوجة، مهند حامد، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ،معهد ابحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية ،القدس -رام الله ،2008، صفحة 38

- لجنة المكافآت او لجنة الاجور

- لجنة التعيينات او الترشيحات

○ **الرقابة الداخلية:** "تجد أن الحرص على وجود رقابة داخلية تمارس ضمن ضوابط محددة من خلال الأنظمة والتعليمات والتي يقوم بها التدقيق الداخلي والتدقيق الخارجي بإشراف مباشر من لجنة التدقيق ، أمر كفيل بتقديم ضمانات معقولة للشركة لتحقيق أهدافها و حمايتها من المخاطر بشكل مقبول من خلال استمرارية تقييمها كما يعطي الثقة بالتزام إدارات الشركة وموظفيها بالتعليمات والقوانين مما يزيد الثقة بالتقارير المالية والتشغيلية ، هذا ومن واجبات مدققي الحسابات الخارجيين والداخليين استمرار تقييمهم لضوابط الرقابة الداخلية وتقديم التقارير عن كفاءتها".¹

تسعى الرقابة الداخلية الى ضمان العناصر التالية:¹

ضمان تنفيذ العمليات

ضمان صحة المعلومات

تطبيق القوانين و اللوائح التنظيمية

1-2. الضوابط الخارجية:

تتمثل في البيئة الاقتصادية العامة ومناخ الاعمال التي تنشط فيها المؤسسة والتي يمكن ان تختلف من دولة الى اخرى بحيث نجد :

- **القوانين واللوائح كقوانين :** التي تنظم العمل بالأسواق مثل سوق المال ، و قانون الشركات، وقوانين تنظيم المنافسة .²

- **كفاءة سوق رأس المال:** ان الأسعار الدقيقة مسألة ضرورية للشركات حتى تتخذ قرارات رشيدة حول تخصيص رأس المال للاستخدامات الأكثر كفاءة .فعندما تكون اسواق رأس المال غير كفوة تخضع الاسعار للتشويش وبالتالي يعاني متخذو القرارات في الشركات.¹

¹ Jacques Walter,le contrôle interne pour tous ,2014, page 4

² حاكمية الشركات و المسؤولية الاجتماعية :تجربة الاسواق الناشئة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ،جامعة اليرموك ،اربد الاردن،2017-2018، صفحة 59

"كما أوضح راجان وزينجالس 1988 أهمية اسواق رأس المال عمن طريق قياس العلاقة بين كفاءة سوق رأس المال و النمو الإقتصادي عبر الدول . وتوصل في نتائجه ان الصناعات التي تتطلب تمويلا خارجيا تنمو بسرعة أكبر في الدول التي تتواجد بها اسواق مال كفوة كما اشار كذلك الى ان الدولة التي لا تملك سوقا كفوا لرأس المال فإن شركاتها سوف تعتمد بدل ذلك على مصادر بديلة لتمويل نشاطها مثل التمويل عن طريق العائلات الثرية المؤثرة ،المؤسسات المصرفية الكبيرة،و شركات او حكومات اخرى".²

- كفاءة الهيئات و الاجهزة الرقابية مثل هيئات سوق المال و البورصات ،وذلك عن طريق احكام الرقابة على الشركات و العمل على التحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها ،و كذلك وضع العقوبات المناسبة و التطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزامها .³

- المؤسسات والمنظمات الغير حكومية و التي لها دور في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية و الاخلاقية ، و تشمل هذه المؤسسات جمعيات المراجعين و المساهمين،ونقابات المحامين اضافة الى مؤسسات التصنيف الائتماني و الاستثمارات المالية .⁴

كما تجدر الاشارة الى وجود ضوابط خارجية اخرى والمتمثلة في اصحاب المصلحة الخارجيين والذين يمارسون نوع

من الرقابة الغير مباشرة على المؤسسة ومن بينهم نجد :

- المنافسون
- الدائنون
- المساهمون من خلال حقهم في الاطلاع على البيانات المالية
- المتعاملون في الاسواق المالية⁵

¹ديفيد لاركر،بريان تيان، مسائل حوكمة الشركات(نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية و تبعاتها)، صفحة 42

² ديفيد لاركر،مرجع السابق ،نفس الصفحة.

³ عدنان قباجة ،مهند الحامد،تعزير حوكمة الشركات في فلسطين، مرجع سابق ،صفحة 38

⁴ عدنان قباجة ،مرجع السابق،نفس الصفحة.

⁵ سعيد سلمان،مطبوعة تحت عنوان بحث في حوكمة الشركات ،صفحة 6.

2 ركائز حوكمة الشركات

مهما تباينت التعريفات المقترحة لحوكمة الشركات إلا ان متطلبات تطبيقها تبقى ثابتة بحيث نجدها تتمحور حول : السلوك الأخلاقي ، الرقابة ، المساءلة و إدارة المخاطر .

1-2 **السلوك الاخلاقي:** ان الأطراف المعنية بتطبيق مبادئ الحوكمة ملزمة بالتحلي بالقيم الحميدة داخل بيئة عملهم من امانة ونزاهة ، مصداقية ، عدل... الخ كما ان لهذه المبادئ دور كبير في الحد من التجاوزات الأخلاقية التي تحدث داخل المنظمة من اختلاسات وعدم الافصاح عن وضعية المؤسسة.¹

2-2 **الرقابة:** تتمثل في وجود نظام رقابة فعال يتصف بالشفافية و الافصاح عن وضعية المؤسسة ومن بين الاجهزة الرقابية الفعالة في المؤسسة نجد الرقابة الداخلية المتمثلة في لجنة التدقيق الداخلي ولجنة التدقيق الخارجي ، مجلس الادارة ، الساهمين ، الاطراف الرقابية العامة من بنوك و البورصة ، هيئة سوق المال .. و اطراف رقابية اخرى نذكر منهم الموردين ، المنافسين ، الزبائن... الخ

3-2 **المساءلة :** و يقصد بها انه لأصحاب المصلحة الحق في تقييم عمل مجلس الادارة و الادارة التنفيذية كما لهم الحق في التحقيق الفوري واتخاذ اجراءات عقابية متى كانت هناك تجاوزات او انحرافات .²

4-2 **ادارة المخاطر :** يقصد بإدارة المخاطر مجموعة الاجراءات التي تقوم بها المؤسسة بغية التصدي لمختلف المخاطر التي تتعرض لها اثناء تنفيذ نشاطها ولحماية مصالح اصحاب المصلحة بالمؤسسة . ويكون ذلك من خلال التعرف على المخاطر المحتملة وقياسها واتخاذ اجراءات ادارتها من اجل التحكم فيها .³

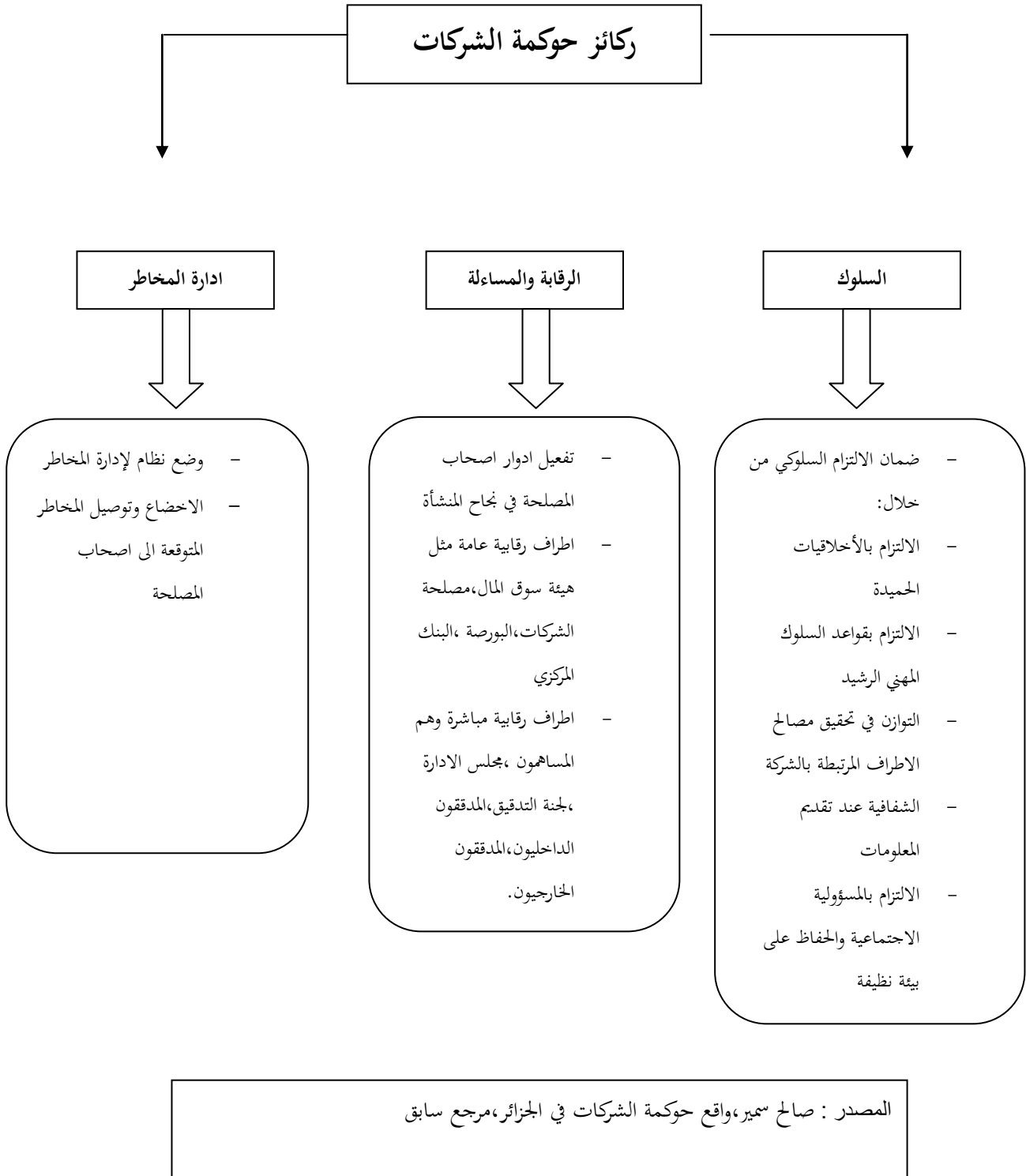
وفيما يلي شرح مبسط لركائز حوكمة الشركات :

¹ بدروني عيسى ، مطبوعة دروس بعنوان حوكمة الشركات ، جامعة المسيلة، صفحة 21.

² غضبان حسام الدين، محاضرات في نظرية الحوكمة، مرجع سابق، صفحة 66.

³ صالح سمير، واقع حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء، جامعة مستغانم، 2017، صفحة 21

الشكل 01 04 ركائز حوكمة الشركات



3. اليات مبادئ و الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

1 اليات حوكمة الشركات

لكي يتم تطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم لابد من توفر بعض الاليات او الوسائل التي تكفل حماية اصحاب المصلحة في المؤسسة ،بحيث تقسم هذه الاليات الى اليات داخلية و اخرى خارجية .

1-1 الآليات الداخلية لحوكمة الشركات :

أ. مجلس الادارة:

تتوقف الحوكمة الجيدة لأي مؤسسة على مدى فعالية مجلس ادارتها فلهذا الاخير دور محوري في تفعيل حوكمة الشركات. فهو الهيئة العليا التي تحكم اي مؤسسة وهو المسؤول عن مراقبة ادائها ومدى تحقيق اهدافها و تحديد استراتيجيتها . ففي ظل تطبيق حوكمة الشركات يقوم مجلس الادارة بمراقبة اداء المديرين التنفيذيين ومساءلتهم نيابة عن المستثمرين ، فعادة اذا ترك المدراء التنفيذيين يتصرفون بوسائلهم الخاصة فإنهم سيميلون الى تحقيق مصالحهم الخاصة التي تتعارض مع مصالح المساهمين و اصحاب المصلحة لذا لابد من وجود هيئة رقابية تكون لها السلطة المطلقة في محاسبة اي تجاوز لا اخلاقي وفي رصد اي قرار يتعارض مع مصلحة المساهمين . وحتى يسهل لمجلس الادارة تأدية مهامه الرقابية والتوجيهية لابد من توفر لجان تابعة للمجلس تتكفل بإعداد التقارير مفصلة عن وضعية المؤسسة ومن بين هذه اللجان نجد:

– **لجنة التدقيق او المراجعة :** ¹لقد ظهر مفهوم لجنة التدقيق بعد الانهيارات المالية التي مست العديد من الشركات.فتكمن اهمية هذه اللجنة باعتبارها الية من اليات حوكمة الشركات التي تساهم في زيادة الشفافية و مصداقية التقارير المالية.، هي لجنة تابعة لمجلس الادارة مهمتها مراجعة وتدقيق القوائم المالية والتأكد من مدى مصداقيتها و صحتها تتكون اللجنة من اعضاء غير تنفيذيين لديهم خبرة في مجال التدقيق والمحاسبة.

¹انس ناظم عبدالستار،اليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في الشركات المملوكة للدولة،مذكرة لنيلشهادةالبكالوريوس في الادارة والاقتصاد،جامعة القادسية ،2016، صفحة 16.

عرفت الهيئة الكندية للمدققين والمحاسبين لجنة التدقيق على انها " لجنة مكونة من أعضاء مجلس إدارة الشركة الذين تتركز مسؤولياتهم في مراجعة القوائم المالية السنوية قبل تسليمها إلى مجلس الإدارة ، وتتلخص نشاطاتها في ترشيح المدقق الخارجي ومناقشة نطاق ونتائج التدقيق معه ، وكذلك مراجعة نظام الرقابة الداخلية للشركة والتأكد من فاعليته ، وكذلك التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة في الشركة.

ففي الولايات المتحدة الامريكية صدر قانون Sarbanse Oxley سنة 2002 والذي الزم جميع الشركات على انشاء لجنة تدقيق وذلك نظرا لما لها من دور في الحد من الانهيارات المالية و في تعزيز الشفافية ، فمن بين مسؤوليات لجنة التدقيق نجد:¹

- مراجعة صحة التقارير المالية والتدقيق فيها قبل تسليمها الى مجلس الادارة.
- تقييم نظم الرقابة الداخلية.
- اعادة تعيين المدققين الخارجيين عن طريق مراقبة مدى استقلاليتهم ومدى استثمارهم في الوقت والجهد من اجل القيام بعملية التدقيق.
- تحديد نطاق و اولويات عملية التدقيق.
- **لجنة التعيينات** : تعتبر مهمة التوظيف من بين اهم الوظائف في الشركة فتعرف عملية التوظيف على انها عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب . وهنا تظهر اهمية لجنة التعيينات والتي لا يقتصر دورها في اختيار الموظفين فقط بل تشمل ايضا تعيين اعضاء مجلس الادارة ومن بين مهام لجنة التعيينات نجد :
- وضع شروط التوظيف بهدف الحصول على موظفين مؤهلين.
- تقوم لجنة التعيينات مع مجلس الادارة في وضع شروط اختيار اعضاء مجلس الادارة .
- التحلي بالموضوعية من خلال عرض الوظيفة الشاغرة مع عرض المهارات المطلوبة من اجل الحصول على الوظيفة.

¹ سعيد سليمان، بحث في حوكمة الشركات، ملحق رقم 1، صفحة 17.

- **لجنة المكافآت:** توصي اغلب الدراسات على ان تشكل لجنة المكافآت من اعضاء غير تنفيذيين من مجلس الادارة ، فمن بين توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) انه من الضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة و الإدارة العليا معقولة .و من بين المهام الرئيسية للجنة ما يلي¹
- مراقبة اداء الموظفين مع تقديم التوصيات التي تتعلق بالمكافآت.
- تحديد مكافآت كل من اعضاء مجلس الادارة و اعضاء اللجان المنبثقة عنه .
- ادارة برنامج المكافآت والحوافز .

ب. التدقيق الداخلي

لقد تزايد الاهتمام في الاونة الاخيرة بما يسمى بالتدقيق من طرف المؤسسات الاقتصادية وذلك نظرا للأهمية البالغة التي تشغلها هذه الوظيفة في تعزيز درجة الافصاح والشفافية . فمصطلح التدقيق AUDIT مشتق من كلمة لاتينية AUDIRE ومعناها يستمع . فأصول هذه الوظيفة يعود الى عهد الرومان و الاغريق والذين كانوا يعقدون جلسة يقومون فيها بتسجيل الحسابات وقراءتها بصوت مرتفع ثم يدققون في صحتها وفي الاخير يقدم المدققين قراراتهم . ومع مرور الوقت تطورت وظيفة التدقيق والتي أصبحت اكثر شمولية بحيث انها لم تعد مقتصرة فقط على تدقيق الحسابات المالية فقط.²

كما يعرف التدقيق ايضا على انه هو وظيفة تقويم مستقلة تنشأ داخل المنظمة لفحص وتقييم الأنشطة بهدف مساعدة أفراد المنظمة على تنفيذ مسؤوليتهم بفعالية من خلال تزويد الأفراد بالمنظمة بالتحليلات والتقييمات والتوصيات والمشورة والمعلومات المختصة بفحص الأنشطة وتشمل أيضا أهداف التدقيق توفير رقابة فعالة بتكلفة معقولة.

¹حجاج ايمان ،لببيض سارة ،دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية -البنك المركزي الماليزي نموذجا،مذكرة مكاملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية،2016،صفحة78

² الاشهب الياس،مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات،مرجع سابق ،صفحة 27.

³ سايح نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة إستقصائية لمجموعة من الشركات،مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية،جامعة سطيف،2016،صفحة 3.

اهداف التدقيق الداخلي :

- كشف الغش و الاخطاء و التلاعب في القوائم المالية
- ضمان صحة ودقة القوائم المالية.
- اطلاع اصحاب المصلحة بوضعية المؤسسة
- اعداد تقارير التدقيق التي تساعد مجلس الادارة في اتخاذ قرارته.

1-2 الآليات الخارجية لحوكمة الشركات

أ. التدقيق الخارجي :

يعتبر التدقيق الخارجي حجر الاساس في تطبيق حوكمة الشركات لان له دور في تفعيل الرقابة الداخلية وكذا تحقيق النزاهة و المساءلة في الشركة . فالدور الاساسي للمدققين الخارجيين هو التأكد من ان القوائم المالية تتناسب مع المعايير الدولية كما يدرس المدققون الخارجيون نسبة المخاطر التي يمكن ان تتعرض لها الشركة ، كما ينبغي ان يتوفر شرط استقلالية المدقق عن الشركة الخاضعة للتدقيق فالمدقق الخارجي لابد ان يكون مستقلا استقلالاً فعلياً ولا تربطه اي علاقة سواء بالإدارة او بالمساهمين .

كما ان للتدقيق الخارجي دور فعال في اعلام مجلس الادارة بأي انتهاكات او تلاعبات يتم اكتشافها²⁸.

ب. البنية القانونية:

¹ سعيد سليمان، بحث في حوكمة الشركات، مرجع سابق.

² نوي فاطمة الزهراء، اثر تطبيق مبادئ الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، مرجع سابق، صفحة 63.

³ انس ناظم عبدالستار، اليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والاداري في الشركات المملوكة للدولة، مرجع سابق ، صفحة 63.

تتمثل في مختلف القوانين والتشريعات التي تحدد علاقات شركات المساهمة العامة كقانون سوق رأس المال ولائحته التنفيذية ، قانون الشركات واللوائح والأنظمة المعنية ، فضلا عن قوانين الإفلاس وقانون تنظيم المنافسة ، ومنع الممارسات الاحتكارية وغيرها من القوانين²

كما توجد ايضا بعض القوانين التي تحدد طبيعة العلاقة بين الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات وكيفية تفاعلهم مع بعضهم من مجلس الإدارة ، الإدارة التنفيذية ، المساهمين ، و اصحاب المصالح . فعلى سبيل المثال قانون Sarbanes-Oxly الذي صدر في الولايات المتحدة الامركية سنة 2002 بعد الانهيارات المالية التي تعرضت لها اهم الشركات الامريكية (شركة انرون للطاقة و شركة وورلدكوم للاتصالات) ومن بين ما فرضه على شركات المساهمة ما يلي³ :

- زيادة اعضاء مجلس الادارة المستقلين
- تقوية إشراف لجنة التدقيق على عملية إعداد التقارير المالية ، والطلب من المدير التنفيذي ومدير الشؤون المالية الشهادة على صحة التقارير المالية وعلى نظام الرقابة الداخلية.
- مسؤولية تعيين و اعفاء المدققين الخارجيين.
- إنشاء لجان مستقلة للتدقيق داخل الشركات تتمتع بصلاحيات تلقي الشكاوى من المساهمين أو الموظفين فيما يتعلق بحسابات الشركة وإجراءات التدقيق .

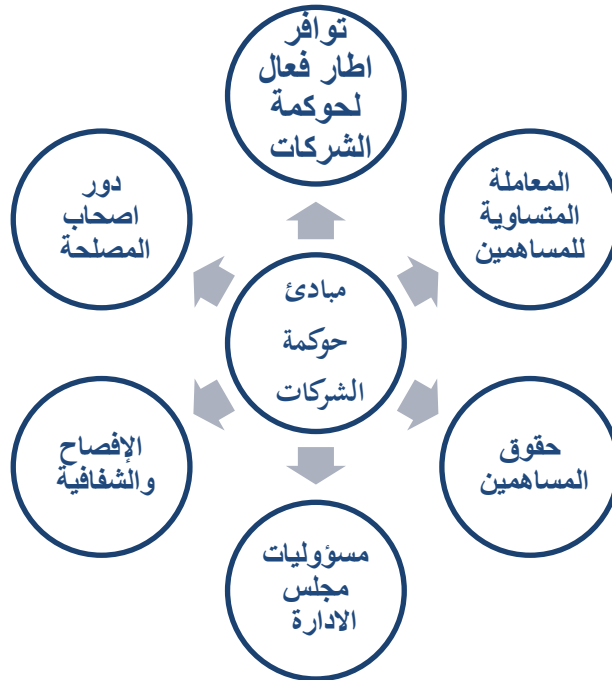
ت. **الاندماجات والاكتمساتبات** :تتمثل في مختلف الاستحواذات والاكتمساتبات التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في حال فشل الاليات الداخلية فيتم تدخل طرف اخر لإدارة الشركة إلا انه يمكن ان تكون هذه الألية سلاح ذو حدين فعند التهديد بإدماج الشركة منى طرف شركة اخرى فان المسيرين قد يتمادون في استغلال موارد الشركة لمصلحتهم الشخصية اما الجانب الاخر فانه يمكن ان تكون بمثابة حافز لهم فتقوم ادارة الشركة بالسهر على رفع قيمة الشركة حتى تتجنب الاستحواذ

2 مبادئ حوكمة الشركات

نظرا للأهمية البالغة التي أصبح يشغلها موضوع مجلس الادارة ،فان العديد من المنظمات العالمية ابنت موضوعها وسعت من اجل وضع مبادئ خاصة بحوكمة الشركات .فلقد كان لكل من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) وصندوق النقد الدولي FMI الدور الفعال في ارساء مبادئ حوكمة الشركات لتكون بمثابة نقاط مرجعية يتم الاسترشاد بها في تسير منظمات الاعمال وفي تطبيق نظام حوكمة الشركات.

اصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية سنة 1999 بالاشتراك مع مجموعة من اللجان التابعة لها وهي :لجنة الأسواق المالية ، ولجنة الاستثمار الدولي ، ولجنة سياسات البيئة و ايضا بالاشتراك مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي ،خمس مبادئ اساسية للحوكمة المؤسسية ،الا انه سنة 2004 تم تعديل هذه المبادئ و اصبحت تغطي ستة مجالات وهي كالآتي:

الشكل (05 01) مبادئ حوكمة الشركات



المصدر: من اعداد الطالبة

1-2 توافر اطار فعال لحوكمة الشركات

يجب ان يساهم نظام حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة السوق بحيث يجب ان تكون متوافقة مع سيادة القانون وان تحدد بوضوح توزيع الصلاحيات بين الهيئات المسؤولة عن الرقابة .

2-2 حقوق المساهمين

يجب ان يضمن نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين المتضمنة ما يلي:²⁹

- توفير اساليب الامنة لتسجيل الملكية.
- نقل وتحويل ملكية الاسهم.
- الحصول على المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
- المشاركة والتصويت في الجمعية العامة للمساهمين والحصول عن كل المعلومات المتعلقة بمكان وتاريخ وجدول اعمال اجتماعات الجمعية.
- مساعلة مجلس الادارة .
- المشاركة في انتخاب اعضاء مجلس الادارة كما يمكن للمساهمين ترشيح اعضاء .
- المشاركة في ارباح الشركة .
- اعلام المساهمين بالتغيرات الهامة التي تحصل على مستوى الشركة كالتغيرات التي تحدث على مستوى النظام الاساسي للشركة .
- التدقيق في القوائم المالية الخاصة بالشركة.

2-3 المعاملة المتساوية للمساهمين

¹OCDE , principe de gouvernment d'entreprise de l'OCDE,organisation de copération et de développement économique, 1999, page 19

يجب ان يضمن نظام الحوكمة المعاملة العادلة لجميع المساهمين ،بما في ذلك المساهمين الذين يملكون اسهم قليلة او المساهمين الأجانب . فالمساهم من خلال وجود نظام للحوكمة يكون محمي من اي انتهاك او من اي تلاعب .وشدد هذا المبدأ على مايلي:

- يجب ان يعامل المساهمون المنتمون الى نفس الفئة معاملة متساوية
- توفير حقوق التصويت المتساوية للمساهمين المنتمون الى نفس الفئة
- ان تتم عملية التصويت بواسطة امناء او مفوضين
- منع تداول الاسهم بطريقة لا تتسم بالإفصاح والشفافية

2-4 دور اصحاب المصلحة

يمكننا تعريف اصحاب المصلحة على انهم كل من تربطهم علاقة مباشرة او غير مباشرة بالشركة سواء كانوا عمال مساهمين موردون زبائن ...الخ والذين لهم مصلحة في استمرارية الشركة .كما يجب ان يضمن نظام الحوكمة حماية حقوق اصحاب المصلحة كما نص عليها القانون المعمول به او حسب الاتفاقيات المعمول بها كما ينبغي ايضا ان يعمل نظام الحوكمة على تشجيع التعاون المتبادل بين الشركة ومختلف اصحاب المصلحة من اجل خلق الثروة و ضمان الصحة المالية للشركة .

"يجب ان يكفل اطار حوكمة الشركات حماية مصالح اطراف المصلحة و احترام الحقوق القانونية لهم ،وفي حال انتهاك حقوقهم لا بد للشركة من توفير تعويض لهم ،كما ينبغي ان تتيح الشركات لهم الحصول على المعلومات في الوقت المناسب وبصفة شفافة عن وضعية المؤسسة"³⁰

- ينص هذا المبدأ على ما يلي :
- احترام حقوق اصحاب المصالح التي يحميها القانون .
- يحصل اصحاب المصلحة على تعويض في حال انتهاك حقوقهم .
- يمكن ان يتصل اصحاب المصلحة بمجلس الادارة .

³⁰Ji-young-Lee ,la gouvernance d'entreprise :le cas de L'asie , these de doctorat en science économique , l'université Monthesquie ,2011, page 52

2-5 الإفصاح والشفافية

ينبغي ان يقر نظام حوكمة الشركات الافصاح عن كل المسائل الهامة التي تتعلق بالوضع المادي للشركة و في الوقت المناسب والتي تتضمن ما يلي:¹

- النتائج المالية للشركة.
- اهداف الشركة.
- معلومات حول نتائج الاستثمارات.
- اجور و امتيازات اعضاء مجلس الادارة.
- معلومات تخص كيفية اختيار اعضاء مجلس الادارة و معلومات حول المكافآت الممنوحة لهم .
- المخاطر المحورية .²
- الاضطلاع بعملية مراجعة سنوية عن طريق مدقق خارج يتكفل بإعداد وتقديم القوائم المالية.

2-6 مسؤوليات مجلس الادارة

يجب ان يضمن نظام حوكمة الشركات التوجيه الاستراتيجي للشركة والإشراف الفعال على الادارة من خلال مجلس الادارة ،كما يجب ان تضمن ايضا مساءلة مجلس الادارة من قبل الشركة والمساهمين وذلك من خلال:

- ضمان التخطيط الاستراتيجي للشركة والإشراف على سياسة المخاطر
- يجب على مجلس الادارة ان يعمل على تحقيق مصالح اصحاب المصلحة والمساهمين.
- التحقق من مدى ملائمة الهياكل التنظيمية والإدارية والمحاسبية للشركة .
- مراقبة أداء الإدارة التنفيذية العليا و تعيين المديرين التنفيذيين.
- اتخاذ القرارات المهمة في الشركة.

¹ علاء فرحان طالب ،ايمان شيجان المشهاني ،مرجع سابق

² BOUSSADIA HICHEM ,LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE DU DIRIGEANT :CAS DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE

³ OCDE,principe de gouvernement d'entreprise ,2004

- تقييم وسحب الصلاحيات الممنوحة لأعضاء مجلس الإدارة ولجان المجلس وتحديد طريقة ممارستها.

- يلتزم مجلس الادارة بتدقيق الاداء المالي للشركة بصفة مستمرة (النمو ، عائد حقوق الملكية،تغير الاموال الدائمة،السياسة الربحية).

4. الاطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

يعتمد التطبيق السليم لحوكمة الشركات على اربعة اطراف رئيسية ،والتي تحدد مدى نجاح او فشل نظام الحوكمة في اي مؤسسة وهذه الاطراف هي الادارة مجلس الادارة ،المساهمين،اصحاب المصالح .

1-1 المساهمين : هم مجموعة مستثمرين يشتركون في رأس مال الشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على ارباح و لا يتحمل المستثمرون الارباح فقط بل يتحملون ايضا الخسائر.كما ان للمساهمين دور فعال في التأثير في امور الشركة كاختيار اعضاء مجلس الادارة ومراقبة الحسابات وتعديل القوانين التأسيسية للشركة ، و الاطلاع على القوائم المالية للشركة والموافقة على تقسيم الارباح.³¹

و فيما يتعلق بالحوكمة ،فإن اهتمام المساهمين و تحقيق اهدافهم يكون من خلال المساهمة في الاختيار الجيد لأعضاء مجلس الإدارة بالإضافة الى حسن اختيار الإدارة العليا لإدارة شؤون الشركة في إطار القوانين و السياسات المطلوبة،كما ان تعزيز الحوكمة يطمئن صغار المساهمين و يشجع الأطراف الأخرى على الاستثمار في الشركات المساهمة²

¹ حجاج ايمان،لببيض سارة، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية البنك المركزي الماليزي نموذجاً ،مذكرة ماستر في العلوم السياسية ،جامعة قلمة،2016،صفحة 33

²عدنان قباجة ،مهند الحامد، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين، مرجع سابق، صفحة 34.

وللمساهمين حقوق ملكية معينة فيمكن للمساهم بيع شراء او نقل ملكية الأسهم . كما ان حق ملكية يخول للمساهم الحصول على ارباح معينة في اطار قيمة استثماره .تنقسم ملكية الاسهم الى نوعين وهما:¹

- **الهيكلية المركزية :** حيث تكون ملكية الاسهم لدى عدد قليل من المساهمين و يؤثر هؤلاء على طريقة عمل المؤسسة.

- **الهيكلية المشتتة :** تكون الملكية لدى عدد قليل من المساهمين بحيث يملك كل مساهم عدد صغير من الاسهم

1-2 مجلس الإدارة : يعتبر مجلس الادارة الهيئة العليا التي تشرف على مراقبة اداء المنظمة. يلعب مجلس الادارة دورا محوريا في تحديد استراتيجية الشركة وحماية مصالح كل من المساهمين و اصحاب المصلحة وكذلك اختيار المديرين التنفيذيين لإدارة الشركة .فالتطبيق السليم لحوكمة الشركات يتوقف على مدى استقلالية مجلس ادارتها حتى يتمكن من مساءلة المديرين وفصلهم اذ لم يحققوا الاداء المطلوب منهم كما يضمن للمستثمرين ان اموالهم توظف في المسار الصحيح .يتكون مجلس الادارة من :²

أ. **اعضاء تنفيذيين :** هم الاعضاء الذين يشغلون منصب تنفيذي في الشركة وهم المسؤولون عن الادارة اليومية لشؤون الشركة . لا ينبغي ان تتعدى نسبة تمثيل هؤلاء الاعضاء الثلث . وترجع اهمية وجود اعضاء تنفيذيين في مجلس الادارة لما لهم من دراية بأحوال الشركة من مخاطر وفرص استثمارية

ب. **اعضاء غير تنفيذيين :** لا يشغلون منصب تنفيذي بالشركة و لا يتقاضون راتب سنوي او شهري منها ،يقومون بمراقبة ما يصدر من الاعضاء التنفيذيين من قرارات والتأكد من مدى صحتها.

ت. **العضو المستقل :** هو العضو الذي لا تربطه علاقة مباشرة او غير مباشرة في الشركة و لا يقل عددهم عن عضوين يقومون بتقديم الخدمات الاستشارية للمؤسسة ومن شروط استقلالية العضو التي حددتها بورصة نيويورك ما يلي:³

¹ غضبان حسام الدين،بحث في حوكمة الشركات،صفحة 70.

² Ahmed Naciri, Traite de gouvernance d'entreprise ,presses de l'université du Québec,2011,page 45

³ سعيد سليمان،بحث في حوكمة الشركات،مرجع سابق ،صفحة رقم 11.

- أن لا يكون عضوا في الإدارة أو موظفا في الشركة في الثلاث سنوات الأخيرة
 - ليس له صلة قرابة من الدرجة الأولى أو صلة مماثلة بعضو من أعضاء الإدارة.
 - أن لا يكون مستشارا أو محاميا للشركة أو لأي من الشركات التابعة للشركة المرشح لإدارتها
 - أن لا يكون له صلة عمل أو عقود مع الشركة.
 - ليس له علاقة تجارية أو مصلحة مع الشركة أو أي من الشركات التابعة أو الحليفة سواء كانت عملية أو شخصية قد تؤثر بصورة سلبية على قدرة العضو في ممارسة حكمه .
- من بين المؤهلات المطلوب توفرها في عضو مجلس الادارة نجد³²¹:
- الخبرة و المهارات و الدراية بطبيعة عمل الشركة.
 - العمل على تعظيم مصالح المساهمين و اصحاب المصلحة.
 - يجب ان يناسب عدد أعضاء المجلس حجم الشركة وطبيعة العمليات التي تقوم بها.
 - يجب على العضو عدم الجمع بين عضوية أكثر من ثلاثة مجالس إدارة شركات عامة ويجب على العضو قبل قبوله عضوية المجلس ، أن يذكر لرئيس مجلس الإدارة أسماء الشركات التي يعمل بها كعضو مجلس إدارة.
- يتم انتخاب اعضاء مجلس الادارة في الاجتماع السنوي للشركة . وغالبا ما يقوم المجلس الحالي باقتراح مرشحين وتقديمهم للمساهمين و يقوم المساهمين بالتصويت عليهم .
- يجب على مجلس الادارة القيام سنويا بإجراء تقييم ذاتي له ولكل عضو على حدة من اجل تحديد درجة فاعلية المجلس في القيام بوظائفه ويجب عليه أيضا، الأخذ بعين الاعتبار المهارات الموجودة لدى الاعضاء كما يجب على اللجان ايضا القيام بالتقييم الذاتي وعرض نتائج التقييم على مجلس الادارة .

¹الأشهب إلياس، مسؤولية هيئة مجلس الإدارة في تفعيل حوكمة الشركات، مرجع سابق، صفحة 69

1-3 الإدارة

هي الهيئة التي تتولى الإدارة اليومية لشؤون الشركة وهي الجهة المسؤولة في تقديم التقارير الى مجلس الإدارة وكذلك العمل على رفع مستوى الارباح في المنظمة .كما انها مسؤولة عن ايصال كل المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة بكل نزاهة وشفافية¹

تتولى ادارة الشركة ايضا تعظيم ارباح الشركة و زيادة قيمتها ، وتعتبر حلقة وصل بين مجلس الادارة وبقية الاطراف المتعاملة مع الشركة ، فهم اللذين ينفذون توصيات المجلس و الاستراتيجيات و الأهداف الموضوعة ، لذا يجب الحرص على اختيار افراد الادارة بعناية لأنهم في النهاية هم المسؤولون عن تنفيذ رغبات المساهمين و مجلس الادارة.²

1-4 اصحاب المصالح

يعتبر اصحاب المصالح كل طرف له علاقة مباشرة او غير مباشرة بالمؤسسة سواء كانوا عمال ،زبائن،موردون،هيئات مالية ، مساهمون...الخ كما ان لأصحاب المصلحة دور كبير في الاسهام في تحقيق استراتيجية الشركة³.

تصنيف اصحاب المصالح :

يقسم اصحاب المصالح الى:

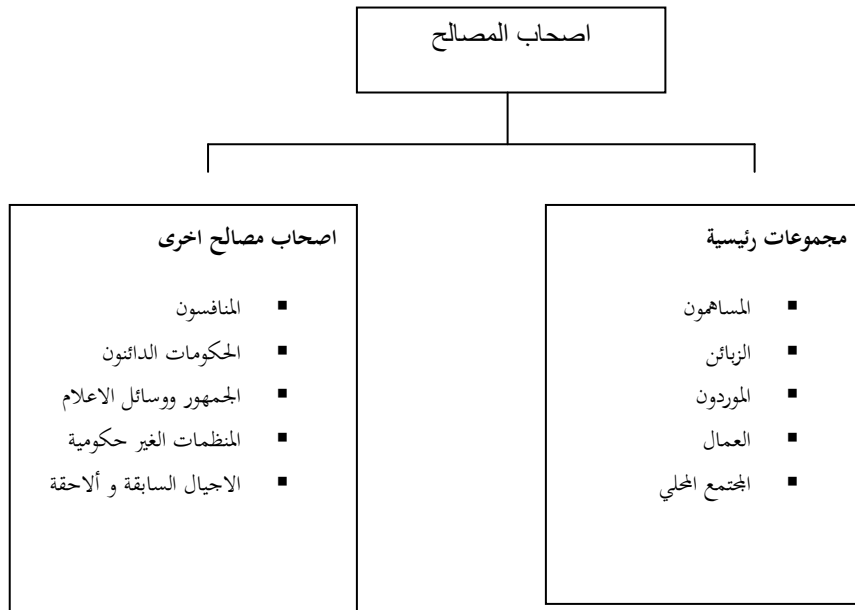
¹ مسعود شيبان' التدقيق الداخلي في دعم حوكمة المؤسسات دراسة حالة مؤسسة الحبوب والبقول الجافة،مذكرة ماستر في العلوم التجارية،جامعة ام

البواقي،صفحة 56.

² عدنان قباجة،مهند الحامد، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين،مرجع سابق ،صفحة 35.

³ نوي فاطمة الزهراء ،اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية،مرجع سابق ،صفحة 50 و 51.

الشكل (06 01) تصنيف اصحاب المصالح



– المجموعات الرئيسية من أصحاب المصلحة: وهم الأطراف الأساسية التي تساهم في تحقيق أهداف الشركة
و اللذين تربطهم علاقة تعاقدية و رسمية بالشركة و تتكون المجموعة الرئيسية من :

– 1

¹ Samuel Mercier, l'apport de la theorie des partie prenante au manageme,t strategique : synthese de la litterature, faculté des science de l'administration , université Leval, Quebec, 2001 ; page 3

المساهمون : هم موردو رأس المال للشركة وهم الفئة التي تملك اسهم تخول لهم الحصول على ارباح في اطار ملكيتهم

العمال : تشمل كل الموظفين و الاداريين اللذين يشغلون منصب في المؤسسة واللذين يقومون ببذل جهد فكري او جسدي مقابل اجر . ومصالح هؤلاء الفئة لا تتمثل في الاجر فقط بل هناك مصالح اخرى كتوفير ظروف العمل الملائمة وغيرها من مصالح اخرى.

الموردون : كل شخص طبيعي او معنوي يقوم بتوفير سلع او خدمات للمؤسسة

الزبائن : يعتبر الزبائن من بين العوامل الاساسية التي تضمن استمرارية الزبائن لذا لا بد على المؤسسة العمل على إشباع رغبات زبائنهم من خلال توفير سلع وخدمات ذات جودة عالية.

المجتمع المحلي : ويقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة من نشاطات الشركة.

— **مجموعات اصحاب المصالح الاخرى :** هم فئة لا تربطهم علاقة مباشرة بالشركة ولا يساهمون مباشرة في تحقيق اهدافها إلا انهم يتأثرون بنشاط الشركة و لهم مصلحة في استمراريتها ،بحيث نجد :

المنافسون : تتمثل في المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاط الشركة .

الحكومات : تؤثر الحكومات على نشاط الشركة من خلال اصدارها لمختلف القوانين والتشريعات .

الدائنون : بحيث نجد البنوك والهيئات المالية وحاملي السندات

الجمهور ووسائل الإعلام:تعمل وسائل الإعلام دورا كبيرا في الضغط على الشركات لتقديم إيضاحات ومعلومات عن نشاطها وجعلها أكثر شفافية

المنظمات الغير حكومية:سواء كانت منظمات مستقلة أو كانت ممثلة لأصحاب المصالح فإنهم يملكون تأثير كبير على سير عمل الشركة وأهدافها.

الاجيال السابقة و اللاحقة : يجب ان تحرص الحوكمة على تحقيق التنمية المستدامة

ولكي تضمن المؤسسة تحقيق مصالح اصحاب المصلحة اقترح بعض الباحثين المتخصصين في الادارة العليا امثال

Freeman مؤشرات والتي ينبغي على المؤسسة ان تسعى الى تحقيقها وهي كالآتي :

الجدول (1-5) مؤشرات اداء اصحاب المصالح

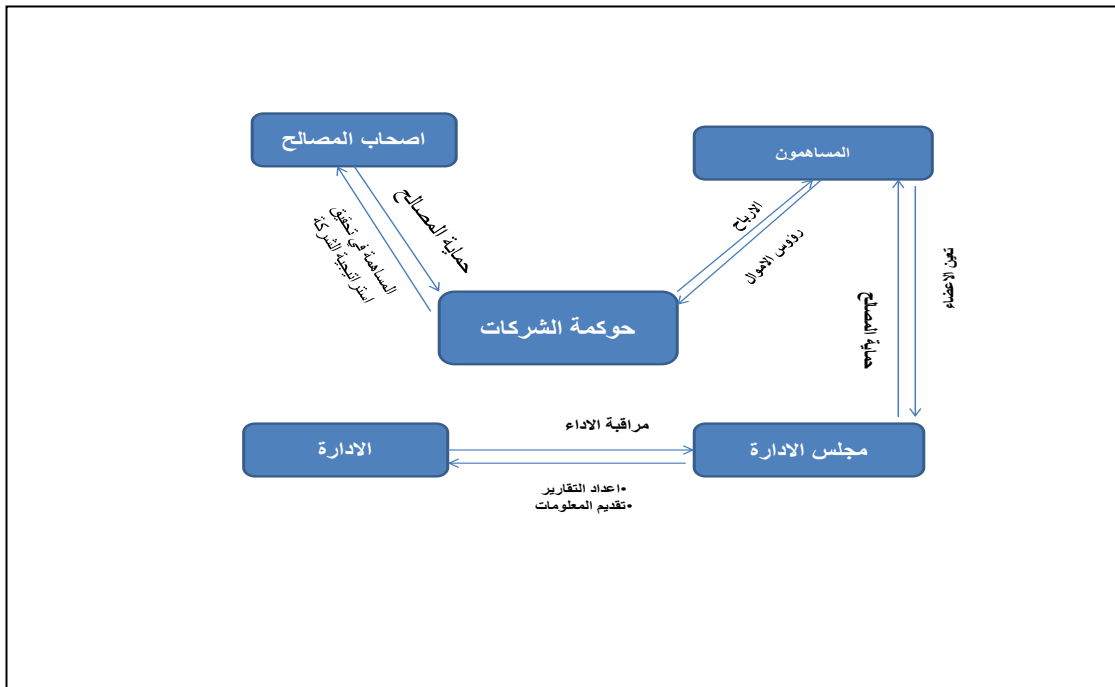
فئات أصحاب المصالح	مؤشرات الأداء على المدى القريب	مؤشرات الأداء على المدى البعيد
العملاء	المبيعات (القيمة والحجم) - عدد العملاء الجدد - عدد احتياجات العملاء الجدد التي تم توفيرها	- النمو في المبيعات - معدل دورات العملاء - القدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من - تكلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية
المساهمون	- العائد على السهم - القيمة السوقية للسعر - العائد على حق الملكية	- النمو في العائد على حق الملكية
العاملون	- عدد الاقتراحات - مستوى الإنتاجية - عدد الشكاوى	- عدد الترقيات - معدل دوران العمل
جمعيات الدفاع عن البيئة	- عدد اللقاءات	عدد المطالبات بالمساعدة من

قبل الجمعيات الإقليمية والدولية المدافعة عن البيئة	- عدد المواجهات غير الودية - عدد الشكاوي لدى الجهات المتخصصة - عدد القضايا المرفوعة	
--	--	--

المصدر : نوي فاطيمة ،مرجع سابق،صفحة 54

ويمكننا اختصار ما ذكر سابق في المخطط الاتي :

الشكل (07 01) الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات



المصدر :من اعداد الطالبة

خلاصة الفصل الأول

زاد الاهتمام في السنوات الاخيرة بحوكمة الشركات نتيجة لسلسلة الإفلاسات التي عرفتها كبريات الشركات العالمية. حيث تناولنا في هذا الفصل مفهوم حوكمة الشركات التي اصبحت في وقتنا الحالي احد متطلبات الإدارة الناجحة لكونها نظام بمقتضاه يتم ادارة الشركة و مراقبتها ، كما ابرزنا دور حوكمة الشركات في تحقيق المنفعة لدى كل اصحاب المصلحة الذين تربطهم علاقة مباشرة او غير مباشرة بالشركة بالإضافة الى دورها في التقليل من تضارب المصالح بين الأطراف المعنية ، وذلك من خلال الالتزام بمبادئ الحوكمة . و التي تعتبر بمثابة نقاط مرجعية يتم الاسترشاد بها .

كما تعرضنا ايضا الى اليات الحوكمة الداخلية و الخارجية و التي من تساعد المؤسسة في تحقيق اهدافها ، و تطرقنا ايضا الى الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات من مجلس ادارة ، مساهمين ، ادارة عليا و اصحاب المصلحة مع ابراز دور كل منها .

الفصل الثاني

اتخاذ القرار

تمهيد

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ،فنجاح اي منظمة يعتمد في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية و اساليب إتخاذها ،حيث ان العملية الإدارية تعني ادارة وممارسة وظيفة التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه وكل مرحلة من هذه المراحل تعتمد على مجموعة من القرارات. و يقصد بالقرار عملية اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة من اجل تحقيق الهدف المراد الوصول اليه ،اما عملية اتخاذ القرار فتشمل كل مراحل اتخاذ القرار من تحديد المشكلة الى مرحلة تنفيذ القرار .سنحاول في هذا الفصل التطرق الى كل ما يخص عملية اتخاذ القرار وسوف نشير ايضا الى دور الحوكمة في ترشيد القرار في المؤسسة وذلك من خلال تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية وهي :

- I. الاطار النظري لإتخاذ القرار.
- II. نظريات اتخاذ القرار و الاساليب المساعدة في اتخاذ القرار.
- III. حالات اتخاذ القرار الاساليب المساعدة في اتخاذ القرار.
- IV. انواع القرارات.
- V. دور الحوكمة في ترشيد القرار في المنظمة.

I. الاطار النظري لعملية اتخاذ القرار

لقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة لدى علماء الاجتماع و النفس و الإدارة ، و يتفق هؤلاء على ان عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية وذلك لأن لها دور في تحقيق اهداف المؤسسة . وهنا ينبغي على المديرين اتخاذ القرارات الفعالة والتي يترتب عليها مراعاة مصالح المؤسسة و الأفراد لذلك فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية لأن حياة المنظمة ترتكز على القرارات التي يتخذها المدير مما يفرض على المديرين دراسة وتحليل المشاريع و اتخاذ القرار الأنسب من اجل تحقيق الاهداف المرسومة و بأقل تكاليف .

1-1. مفهوم عملية اتخاذ القرار

ان عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الادارية ،فاعتبر كل من "هابرت سايمون" و "وايت" عملية اتخاذ القرار على انها القلب النابض للعملية الإدارية إلا ان هذه العملية ليست بالوظيفة السهلة فهي الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافها. ومن بين التعاريف التي اجتمع عليها معظم الباحثين نجد مما يلي:

1-1-1. **القرار لغة:** تطرح معاجم اللغة العربية معاني عديدة مرادفة لكلمة قرار ، ومنها تقرير شيء ما

او تصميم على شيء ما او الوصول الى نتيجة حتمية او حكم او حلول او استقرار رأي متخذ

القرار حول فكرة محددة.¹

1-1-2- **اصطلاحاً:** عرف سايمون القرار بأنه "اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل

المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال²

اما **يونج** فعرف القرار على انه "عملية ادراك تشمل الظواهر الفردية و الاجتماعية و يستند

الى حقائق و قيم ،تؤدي الى اختيار بديل واحد،من بين بدائل كثيرة التي تؤدي الى الوصول

الى حل"¹

¹ طارق شريف محمد، انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، المنهل، 2012، صفحة 14.

² مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي، دار المناهج للنشر و التوزيع، الاردن، 2013، صفحة 16.

1-1-3- تعريف عملية اتخاذ القرار: "يعرف القرار في الأوساط الشعبية لمنظمات الأعمال أنه تعبير عن

إرادة و رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين ويفترض في هذه لحالة توفر البدائل و الاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا اليه متخذ القرار من أهداف.²

اما عالم الادارة العربي علي عبد الوهاب :يعرف عملية اتخاذ القرار بأنه:"عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في ان هنالك هدفا يراد الوصول اليه او مشكلة يراد حلها و توجد معلومات حول الهدف او المشكلة و يقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل الى بدائل معينة ثم اختيار احد هذه البدائل"³ من خلال ما سبق نلاحظ ان متخذ القرار يأخذ بعين الاعتبار ثلاث نقاط رئيسية وهي⁴:

أ) التنبؤ بالنتائج المستقبلية التي تترتب عن اختيار البديل .

ب) تقييم هذه النتائج لمعرفة مدى تلائمتها مع تحقيق اهداف المنظمة.

ج) استخدام معيار معين للمقارنة بين البدائل المختلفة.

انطلاقا مما سبق يمكننا ان نعرف عملية اتخاذ القرار على انه مجموعة من الخطوات المتتابعة التي تعمل على اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المطروحة والذي يعمل على ايجاد حل لمشكلة قائمة او تحقيق الهدف المراد الوصول اليه.

¹ امل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تدريبي : حقيبة تدريبية متكاملة للمدرب و المتدربين، ديونو، 2010، صفحة 15

² بوريش احمد، تأثير الذكاء الإقتصادي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية-دراسة حالة موبيليس و جازي بولاية تلمسان -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة إستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، 2015، صفحة 86،

³ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقربة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات ، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الاسلامية - غزة -

2013، صفحة 10.

⁴ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، صناعة و اتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2016، صفحة 10.

1-2. الخصائص العامة لاتخاذ القرار

تتسم عملية إتخاذ القرار بالخصائص التالية :

- انها عملية ذهنية ،فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق و التفكير المنهجي الصحيح.¹
- يعتبر اتخاذ القرار سلوكا هادفا يسري في اطار الاهداف المخطط لها والتي تسعى المؤسسة الى تحقيقها.
- هو عملية تخضع لخطوات الاسلوب العلمي لأنه يحتاج الى عملية عقلية وتفكيرية فهو نشاط فكري يعتمد على التفكير المنهجي الصحيح.
- هو عملية اجرائية و اساس اتخاذ القرار هو الاختيار وتحديد المشكلة واختيار البديل.
- يتم اتخاذ القرار في الوقت الحاضر لكن نتائجها تظهر في المستقبل و هنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.
- تحتاج عملية اتخاذ القرار الى التدريب والخبرة والى مهارات عملية وفنية في الاتصال و الاقناع وتقييم المعلومات من اجل استخلاص النتائج.
- تتأثر عملية اتخاذ القرار بشخصية متخذ القرار وحاجات ورغبات وميول اهداف المشاركين معه لان متخذ القرار يواجه مشكلة تحتاج الى حل ولديه دوافع واهتمامات ورغبات في تحقيق افضل الاهداف²

1-3. اهمية عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ،لأنه عملية متداخلة في كل وظائف و أنشطة الإدارة ،فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فإنها سوف تقوم باتخاذ قرارات تتعلق برسم الإستراتيجية ،وتحديد الخطة ، وتحديد الموارد اللازمة لتحقيق الهدف المراد الوصول اليه . وعندما تمارس الادارة وظيفة التنظيم فإنها سوف تتخذ جملة من القرارات

¹ بونحلة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري،دراسة حالة مجمع صيدال الجزائر مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية،جامعة منتوري قسنطينة ،2007.صفحة 125.

² نوال عبد الرحمن محمد الحوراني،مرجع السابق،صفحة 11.

تتعلق بتنظيم الموارد و الأنشطة وتحديد نوع الهيكل التنظيمي و اسس تقسيم الإدارات و الأقسام وغيرها أما عندما تقوم الادارة بوظيفة الرقابة فإنها سوف تتخذ قرارات تتعلق بإيجاد معايير قياس الأداء و العمل على تصحيح الأخطاء ان وجدت . ولعملية اتخاذ القرار اهميات اخرى نذكرها كالآتي:

أ. **اتخاذ القرارات عملية مستمرة :** ففي المجال الاداري نلاحظ بأنها عبارة عن مجموعة من القرارات المتخذة ، في مختلف اقسام المنظمة من انتاج وتسويق...الخ¹

ب. **اتخاذ القرارات اداة المدير في عمله:** مما يستوجب عليه اتخاذ التدابير اللازمة كالحيطرة والدقة والمراقبة المستمرة بغية الرفع من فعالية الاداء.²

ت. **القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة :** ترتبط القرارات بالمدى الطويل وهي التي تحدد نجاح او فشل المنظمة مثلاً: قرارا شركات السيارات اليابانية بإنتاج السيارات الصغيرة مكنها من النجاح و التفوق على الشركات الأمريكية المنافسة وغيرها من امثلة عديدة¹

ث. **اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية** يعتبر اتخاذ القرار القلب النابض في جميع وظائف المؤسسة من تخطيط وتنظيم ورقابة...الخ¹

ج. **اتخاذ القرارات اساس لإدارة وظائف المؤسسة :** تشمل عملية اتخاذ القرار جميع وظائف المؤسسة فوظيفة الإنتاج و كذلك وظيفة التسويق و غيرها من وظائف اخرى و تتطوي على مجموعة من القرارات²

وانطلاقاً مما سبق يمكننا تلخيص اهمية اتخاذ القرار في ما يلي³:

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات اداة علمية ووسيلة فنية ناجحة للتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.
- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية فهي ترتبط بالدرجة الاولى بالتخطيط و بأهداف المؤسسة وهذه الاهداف لا يمكن ان تتحقق ما لم ترتبط باتخاذ القرار الصائب.

¹ بونحلة فريد، القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري مرجع سابق،صفحة 124.

² بونحلة فريد، تأثير القادة على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري نفس المرجع السابق،نفس الصفحة.

³ بونحلة فريد،مرجع سابق،صفحة124

⁴ بونحلة فريد ، مرجع سابق ،نفس الصفحة.

⁵ نوردين بنعربية،الذكاء الإقتصادي و علاقته بعملية إتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر فرع تلمسان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع نظم المعلومات و الإتصال في المؤسسة،جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان،2014، صفحة 93.

⁶ حوة محمد،عملية صنع القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،2011،صفحة 42.

○ تلعب القرارات دورا فعالا في تنفيذ العمليات الادارية من تخطيط وتنظيم ورقابة و تنسيق فنجد كلا منها يتصل بالقرارات لتنفيذ الخطة وتحقيق الاهداف.

○ تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة مؤشر يقيس قدرة المسيرين في القيام بمهامهم ومدى قدرتهم على تسير شؤون المنظمة بكل كفاءة وفاعلية .

1-4. خطوات عملية اتخاذ القرارات

يعتبر اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ، وذلك لارتباطه بكل وظائفها من تخطيط وتنظيم ،رقابة و غيرها من وظائف . فنجاح المنظمة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقرارات التي تتخذ فيها .فاتخاذ القرار هو عملية تمارس فيها خطوات منطقية تبدأ من وجود مشكلة يراد حلها او هدف يراد الوصول . و لتحقيق ذلك يقوم متخذي القرار بجمع المعلومات اللازمة لحل هذه المشكلة وصياغة البدائل ثم يقومون بالمفاضلة بينها واختيار البديل الأنسب.

تمر عملية اتخاذ القرار بمجموعة من المراحل المتتابعة والمنطقية و التي من الضروري ان يتبعها متخذ القرار للوصول الى القرار الرشيد،ولكل مرحلة عدد من الاجراءات و الخطوات التي ينبغي اتباعها .حيث قسمت هذه العملية الى سبعة مراحل وهي كالآتي :

أ. مرحلة ادراك المشكلة

ب. مرحلة تحليل المشكلة

ت. وضع البدائل

ث. مرحلة تقييم البدائل المتاحة

ج. مرحلة تنفيذ البديل المختار

ح. تقييم فعالية القرار

خ. مرحلة متابعة تنفيذ القرار و تقييم النتائج

أ. مرحلة ادراك المشكلة:

ان نقطة البداية في عملية اتخاذ القرار تبدأ من الاقتناع بوجود مشكلة والتي تظهر عندما يكون هناك اختلاف بين الاداء الحالي والاداء السابق اي وجود انحراف بين ما هو كائن و مايجب ان يكون . تعتبر مرحلة تحديد المشكلة مرحلة حاسمة ولذلك فعلى متخذي القرار التحلي بالخبرة والدراية اللزمتين لتحديد جوهر المشكلة والتي يصاحبها زيادة في التكاليف مثلا انخفاض نسبة مبيعات الفترة الحالية مقارنة بالفترة السابقة وحتى يسهل تحديد المشكلة يقوم المشرفون على عملية اتخاذ القرار بطرح التساؤلات الآتية:¹

- هل يوجد اختلاف بين ما هو كائن وبين ما يجب ان يكون
- هل هذا الاختلاف له شأن لدى متخذ القرار ويعمل على معالجته
- هل يوجد مصادر مالية و قدرات كافية لمعالجة هذا الاختلاف

ب. **تحليل المشكلة :** " بعد التعرف على المشكلة و التحديد السليم لها ، تبدأ عملية البحث و جمع البيانات و الإحصاءات المتعلقة بالمشكلة ثم تحليلها و دراستها دراسة عميقة ، فالقرارات لا تتخذ في جهل او فراغ معلوماتي ، فعلى متخذ القرار ان ينتقي الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة وعليه ايضا ان يتأكد تماما من صحة المعلومات ."²

"و من عيوب هذه المرحلة ان متخذ القرار غالبا ما يحصل على معلومات غير كاملة ،فيكون بذلك امام خيارين :اما ان يتخذ الاجراءات الضرورية للحصول على معلومات اضافية ، او ان يعتمد على ما لديه من معلومات شرط ان يعتمد على الاستنتاج في اتخاذه لقراراته لتغطية العجز في المعلومات ، لأن ما هو اسوأ من اتخاذ القرارات بناء على معلومات غير كاملة هو اتخاذه على اساس غير سليمة. ويمكن الحصول على المعلومات من خلال طرق عديدة كتحليل السجلات والملفات و التقارير التي يعدها المختصون في المنظمة ، بالإضافة الى استعمال طرق غير رسمية

¹ مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى 2013، صفحة 19.

² بوريش احمد، تأثير الذكاء الإقتصادي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة موبيليس و جازي بولاية تلمسان، صفحة 91 .

كالملاحظات الشخصية للمديرين حول مواقف معينة و هناك من يعتمد على اجراء مقابلات و استقصاءات مع
عمال المنظمة او عملاءها¹

كما يواجه متخذ القرار ثلاث انواع من المشاكل وهي:²

- **مشاكل تقليدية** : و تتعلق بالمشاكل التي تتعلق بالنشاطات اليومية مثل حضور الموظفين وانصرافهم ،منح الإجازة
- **مشاكل حيوية** : التي تؤثر بشكل مباشر و حيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط و السياسات الإستراتيجية الحقيقية.
- **مشاكل طارئة** : و هي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات و التغيرات البيئية او بسبب قصر الأداء.

ت. **مرحلة وضع البدائل** : يقصد بوضع البدائل اقتراح مجموعة من الحلول أو الخيارات الممكنة لحل المشكلة و التي ينبغي ان تكون متاحة و يمكن تنفيذها ،والبديل الامثل هو الحل والقرار الذي يتم اختياره كما يجب على متخذ القرار ان لا يقبل بأول حل يظهر له بل يجب عليه ان يقارن هذا الحل ببدائل اخرى لأن اختيار الحل المناسب للمشكلة يتطلب الأخذ بعين الاعتبار الحلول الأخرى البديلة او المتاحة لمواجهة الموقف. قد يصادف مرحلة تحديد البدائل مجموعة من القيود والعقبات التي تحد من حرية التصرف لمتخذ القرار ومن بين هذه القيود نجد³

- **القيود الزمنية** :اذ ان القرارات مقيد بمدة زمنية لا يجب تجاوزها لهذا قد يتخلى متخذ القرار عن البدائل التي تحتاج الى فترة زمنية اطول .⁴

¹ اسمهان خلفي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ،جامعة الحاج لخضر،باتنة،2009. صفحة22.

² بوريش احمد، تأثير الذكاء الإقتصادي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة موبيليس و جازي تلمسان،مرجع سابق،صفحة 91.

³ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق،صفحة 23.

⁴ اسمهان خلفي، مرجع سابق،صفحة 11.

- **القيود المالية:** قد يضطر متخذ القرار الى التخلي عن مجموعة من البدائل نظرا للظروف المالية للمنظمة او بسبب ان البديل يحتاج في دراسته و تحليله الى موارد مالية كبيرة.¹

ث. **مرحلة تقييم البدائل المتاحة :** بعد تحديد البدائل المتاحة تأتي مرحلة الفرز او التقييم و تتم في هذه المرحلة

تحديد مزايا و عيوب كل بديل ،فيتم اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية.²

كما يجب ان يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الشروط اثناء تقييم البدائل وهي³

- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توفر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث السرعة و الإتقان.
- اثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة و خارجها في المجتمع ككل .
- الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل ،أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم ، ومدى قوة أو اهتزاز العلاقات التي يمسها خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور

— مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل

— استجابة المروؤوس للبديل.

— الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ج. **مرحلة اختيار البديل :** تتم عملية المفاوضة واختيار البديل وفقا لأهمية البديل ومدى موافقته في تحقيق

الاهداف ، وتعتبر هذه المرحلة هي مرحلة اتخاذ القرار، ويكون ذلك من خلال الدقة والموضوعية وعدم التحيز ودراسة المخاطر الناجمة عن اختيار البديل⁴

كما تتم عملية اختيار البديل الأنسب وفقا لاعتبارات موضوعية ومن اهمها:

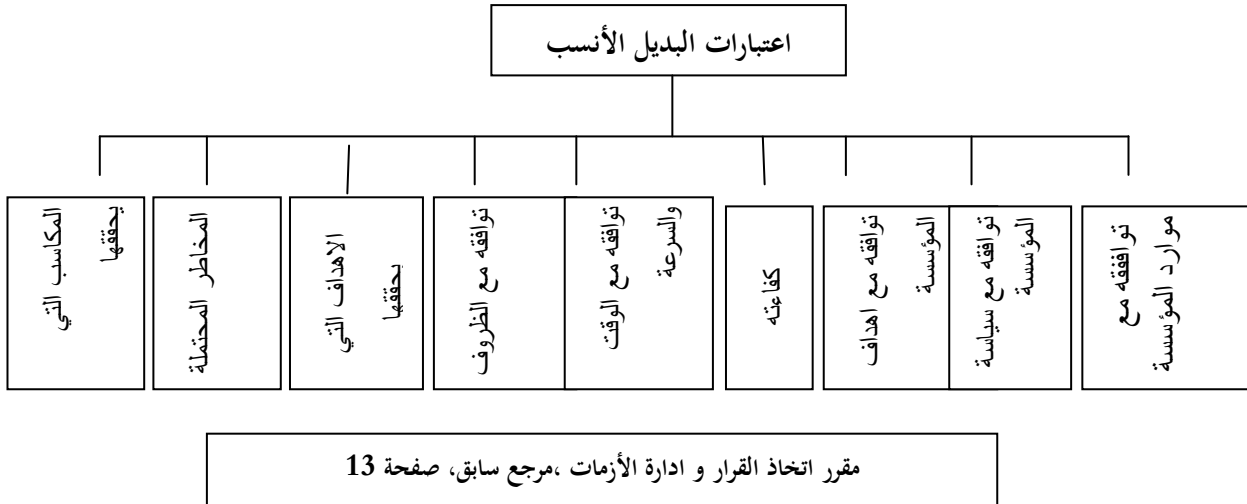
¹ اسمهان خلفي، مرجع سابق، صفحة 11.

² نور الدين بن عربية، مرجع سابق، صفحة 98

³ بوريش احمد، مرجع سابق، صفحة 93

⁴ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق، صفحة 23.

الشكل (01 02) اعتبارات اختيار البديل



ج مرحلة تنفيذ البديل المختار:

هناك من يعتقد ان عملية تنفيذ القرار تنتهي بتنفيذ البديل المختار، لكن عملية لا تنتهي إلا بتحويل هذا القرار الى عمل فعال كما ينتج عن هذا القرار الذي تم اتخاذه تحمل المسؤولية الاجتماعية من طرف كل اعضاء المنظمة حيث يقوم لمديرون بإبلاغ المستويات الدنيا بالتغيرات المتوقعة حدوثها ، و بالإجراءات الواجب اتباعها.¹

ح. مرحلة متابعة تنفيذ القرار و تقييم النتائج :

تظهر في هذه المرحلة اهمية وظيفة الرقابة حيث يتم فيها مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية وبذلك يتحدد ما اذا كان هذا القرار هو العلاج الشافي للمشكلة او لا فتقرر السلطة المعنية نجاح القرار او اعادة النظر فيه اما بتعديله او اتخاذ قرار جديد .

¹أيهاب عيسى المصري ،طارق عبد الرؤوف،صناعة واتخاذ القرار،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع القاهرة،2016،صفحة 153.

يتم في مرحلة متابعة تنفيذ القرار المتخذ التأكد من ان التنفيذ يسير بالصورة المطلوبة لتحقيق الاهداف المرجوة ، وحتى تمر هذه المرحلة بنجاح لابد من إتباع مجموعة من الخطوات وهي:¹

- التأكيد على ان كل فرد يجب عليه معرفة المهام الموكلة اليه
- ان يلتزم الجميع بالخطوات المحددة طوال عملية التنفيذ
- وضع نظام للمتابعة والمراقبة
- تحديد الخطط البديلة ،(خطط الطوارئ) ،لمواجهة كافة المشكلات المتوقع حدوثها في المستقبل وما يمكن عمله لتفادي هذه المشاكل.

1-5. العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار

هناك مجموعة من العوامل التي تدخل في تحديد انواع القرارات والتي تتمثل في:

أ. طبيعة القرارات:

تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار، فقد يكون الموضوع يتعلق بالوظيفة الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة...الخ، كما قد يكون مرتبط بنشاطات فنية مثل الأنشطة التي تتعلق بتمويل مشروع²

ب. المستويات الإدارية:

قد يصدر القرار من مستويات ادارية مختلفة مثلا من رئيس مجلس الادارة او المدير العام والتي بالقرارات الاستراتيجية التي تتعلق بتحديد الاهداف ورسم الخطة ،كما قد يصدر عن مستويات ادارية متوسطة التي تصدر قرارات تكتيكية تتعلق بتنظيم الموارد وتقسيم المهام وغيرها، اما المستويات الإدارية الدنيا فتقوم بتنفيذ القرارات التي تصدر من الاقسام العليا.³

ت. خطورة القرار:

¹ نور الدين بن عربية، مرجع سابق، صفحة 100.

² ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف غامر، مرجع سابق، صفحة 13.

³ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف ،نفس المرجع، نفس الصفحة.

تتميز بعض القرارات بارتفاع معدل الخطورة فيها مثلاً تلك التي تتعلق باستثمار جديد والذي يتطلب موارد مالية كبيرة فتتطلب هذه القرارات دراسة معمقة لكل الاحتمالات الناتجة عن اتخاذه. فغالبا ما تكون قرارات جديدة على عكس القرارات الروتينية التي تعتمد على اجراءات ثابتة لا تتغير³

ث. عدد الذين اتخذوا القرار: قد يكون القرار فردي يتخذه المدير او جماعي يشترك فيه المدير مع عدد من الاعضاء وذلك يرجع حسب اهمية القرار

II. نظريات اتخاذ القرار

نظرا للأهمية البالغة لعملية اتخاذ القرار في المنظمة فقد نالت هذه الأخيرة اهتمام العديد من المدارس الادارية و التي كان لكل منها وجهة نظر ومفهوم لعملية اتخاذ القرار كما تسعى ايضا إلى شرح سلوك الفرد في حل المشكلة فمن بين نظريات صناعة القرار نجد نظرية المدرسة التقليدية نظرية العلاقات الانسانية و نظرية الرشادة النسبية والتي نذكرها كمايلي:

1-2 . نظرية المدرسة التقليدية / الكلاسيكية

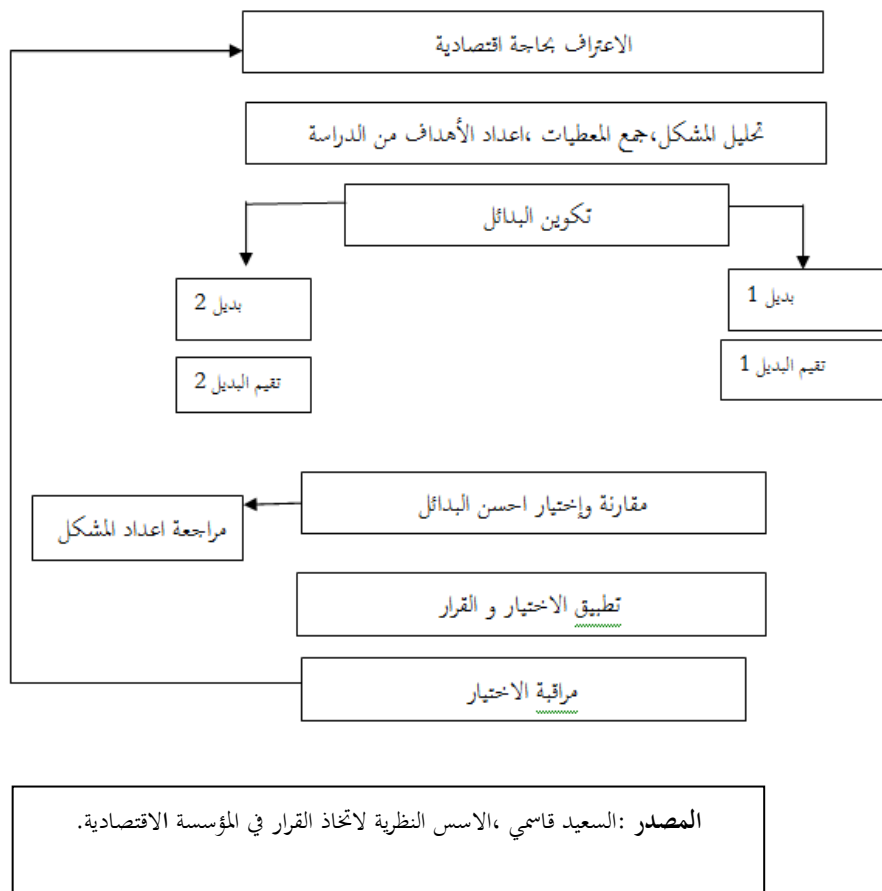
يعد كل من ماكس ويبر و تايلور فايول رواد هذه النظرية فحسب هؤلاء فان المدراء يتمتعون برشادة عالية في اتخاذ القرارات التي تؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة ، دون الاخذ بعين الاعتبار الضغوطات التي تقلل من قدرة المدراء في اتخاذ القرار الرشيد ، فعملية اتخاذ القرار عند الكلاسيكيين تمر بخطوات متتابعة تبدأ بالتعرف على المشكلة وتحديد البدائل ثم التعرف على جميع النتائج المحتملة لكل بديل ثم تقييم النتائج للوصول الى البديل الافضل¹.

¹ ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف ،مرجع سابق ،صفحة 14.

نلاحظ ان النظرية الكلاسيكية قد اهملت القيود والمؤثرات البيئية ، فلم تأخذ بعين الاعتبار محدودية العقل البشري والقيود النفسية والأخلاقية في اتخاذ القرار¹

وحسب الكلاسيكيين فان عملية اتخاذ القرار تخضع لمجموعة من الخطوات والتي هي موضحة في الشكل الاتي:

الشكل (02 02) : مراحل اتخاذ القرار عند الكلاسيك



2-2. نظرية مدرسة العلاقات الانسانية :

¹ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق ،صفحة 19.

نشأت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل قوي للافتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية ، والمتمثل في اعتبار الانسان آلة. حيث ركزت هذه المدرسة على اهمية العنصر البشري في المؤسسة وضرورة اشباع حاجاته النفسية مما يدفعه الى زيادة انتاجه.

كما اشار رواد هذه المدرسة على ان القرارات يجب ان تتخذ بإشراك العمال عن طريق ما يسمى بأسلوب الإشراف والقيادة الديمقراطية ، و الى ضرورة لجوء القائد الإداري إلى المصادر الرسمية و غير الرسمية للحصول على المعلومات ، لكونها على علاقة مباشرة مع العاملين أي مع مصادر المعلومات¹.

وجهت الى هذه المدرسة مجموعة من الانتقادات ومنها:²

- تجاهل المحيط الخارجي و تأثيره على المؤسسة
- ركزت على ابراز دور التحفيز المعنوي داخل المؤسسة في تفسير السلوك الانساني و اهماله تماما للتحفيز المادي
- لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرارات و بالتالي على جودة القرارات المتخذة ، كما أنها لم تعمل على تبيان الطريقة التي يتم بها إشراك العمال و لا حدود لذلك الإشراك

2-3 نموذج الرشادة النسبية

يعتبر هيربرت سايمون اب نظرية القرار ، و الذي ربط عملية اتخاذ القرار بالسلوك التنظيمي بمعنى ان السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لحصيلة عملية اتخاذ القرار التي تجرى داخل المنظمة وبصفة اخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرار .كما يرى سايمون ايضا ان عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الادارية³

¹ سحنون فاروق، استخدام الاستايب الكمية في اتخاذ القرار ودورها في تحسين اداء المؤسسات الجزائرية ، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عبتس - سطيف-، 2018، صفحة 17

² سحنون فاروق، استخدام الاستايب الكمية في اتخاذ القرار ودورها في تحسين اداء المؤسسات الجزائرية نفس المرجع ، نفس الصفحة.

³ حوة محمد، عملية صنع القرار و علاقتها الرضا الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 2 ، 2011، صفحة 35

انطلق هيربرت سايمون في دراسته من فكرة مفادها ان فرضية ان متخذ القرار يتمتع بالرشادة النسبية ، و ان صنع القرار يحدث ضمن عقلانية محدودة و هم بذلك يعارضون مبدأ العقلانية المطلقة او الكاملة و التي تحكمها مجموعة من القيم و العوامل ومنها محدودية الوقت وعدم توفر المعلومات بالقدر الكافي ، وجود كميات محدودة من الموارد ...الخ . ومن هذا لا يمكن ان نفترض ان متخذ القرار على دراية تامة بالنتائج المحتملة.¹

حسب سايمون فإن عملية اتخاذ القرار تمر بثلاث مراحل اساسية والتي اطلق عليها نموذج IMC:

- مرحلة الذكاء INTELLIGENCE: يتم خلالها دراسة البيئة وتحديد المشكلة الرئيسية
- مرحلة النمذجة Modélisation: يتم في هذه المرحلة تشخيص المشكلة والعمل على ايجاد الحلول الممكنة
- مرحلة الاختيار Choix: يتم اختيار بديل من بين البدائل المقترحة و الذي يعتبر القرار المتخذ²

كما يرى ايضا كل من "Simon" و "Match et Cyert" أن اتخاذ القرار يبنى على الفرضيات التالية:

- الحكم الشخصي
- المحاولة والخطأ (التجريب)
- التقليد او اتباع القادة

¹ M. ABDELLAOUI , Risque incertitude et décision, Licence professionnelle TECHNIQUE D'ASSURANCE, Université Sidi Mohammed Ben Abdellah, 2011, page 20

² M. ABDELLAOUI , opcit, page 22

فعلى غرار المدرسة الكلاسيكية التي لم تأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية و السيكولوجية فان هذه النظرية اخذت بعين الاعتبار هذه العوامل و بهذا فان الشركة تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي وبمعوامل اخرى كل هذا يؤثر على متخذ القرار اذن فهو لا يتمتع بالرشادة المطلقة كما لدى الكلاسيك .

فحسب Simon فان الاداري عندما يواجه مشكلة ما فانه يقوم بالرجوع الى التجارب و الخبرات السابقة ليصل الى اول حل مرضي هذا من جهة. اما من جهة اخرى فان جهاز المعلومات و المراقبة يعتبران بمثابة مؤشرات التقييم تؤثر ايضا على القرارات¹

يقول Simon ان عملية الادارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات ، والمدير ما هو إلا متخذ القرار. وبهذا يرى بأن عملية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات وان السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات لذلك ينبغي فهم طرق اتخاذ القرار من اجل فهم السلوك التنظيمي².

رغم المجهودات التي قدمها Simon في عملية اتخاذ القرار إلا ان هناك بعض النقائص و اهمها :

○ يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة لذلك يكتفي بالمعلومات الموجودة

○ قد يتأثر متخذ القرار بالسلطة العليا وما تمليه عليه.

○ صعوبة الاختيار بين مجموعة من البدائل وذلك لأنه لا يوجد معيار معتمد سواء كانت هذه

المعايير اجتماعية او اقتصادية او تقنية

2-4 النظرية السلوكية

"تقوم النظرية السلوكية على مبدأ كمال المعرفة لدى متخذ القرار ، و اتخاذه للقرارات في ظل الوثوق التام ووضوح الأهداف . إلا أن الواقع يتصف بالغموض و عدم اليقين هذا ما دفع بالباحثين الى البحث عن

¹السعيد قاسمي ،الاسس النظرية لاتخاذ القرار في المؤسسة في المؤسسة الاقتصادية، الصفحة 7

²بونخلة فريد، مرجع سابق،صفحة141.

نماذج و صفة لتسهيل عملية اتخاذ القرار في هذه الظروف في محاولة لفهم ووصف سلوك متخذ القرار و ذلك عن طريق استخدام الأساليب الكمية كبحوث العمليات ، الاحصاء .. الخ¹

" يتم اتخاذ القرار في ظل المدرسة السلوكية على اساس العمل الجماعي و العوامل النفسية و الاجتماعية ، وتركز كذلك على اهمية السلوك الفردي و الجماعي لمتخذي القرار ، لذلك لابد ان يتم الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل و النظر لها بعناية اثناء معالجة البدائل²

2-5. النظرية الموقفية

"تعد النظرية الموقفية احد النظريات المعاصرة في صنع القرار و التي جاءت بعد النظرية الكلاسيكية و النظرية السلوكية و النظرية الكمية التي تعتمد على استخدام طرق رياضية كالإحصاء و البرمجة الخطية،يقوم محتوى النظرية الموقفية على مبدأ ان الموقف هو من يحدد القيادة و التنظيم و كل ما يتعلق بالعملية الإدارية ".¹

"تهتم المدرسة الظرفية على الارتباط القوي بين التصرفات الإدارية و بين الخصائص المعينة للمواقف الذي تتم فيه هذه التصرفات ، فالإدارة ينبغي ان تتلاءم مع بيئتها ، و اي تصرف من الإدارة ايا كان تتشكل حسب المتغيرات المعينة او العوامل الخاصة بالموقف المعين ، و يعني هذا من الناحية العملية ان المدير الفعال هو الذي يشكل اعماله و تصرفاته لتتلاءم و تتماشى مع الموقف المعين بكامله"²

III. حالات اتخاذ القرارات و الأساليب المساعدة في إتخاذ القرار

1. حالات اتخاذ القرار

1-1. اتخاذ القرار حالة اليقين او حالة التأكد :

¹ اسمهان خلفي ، مرجع سابق ، صفحة 37.

² زينة منصور، الذكاء و علاقته بمهارة إتخاذ القرار، مرجع سابق، صفحة 63.

³ محمد بن عيد الله البرعي، الاسلوب القويم في صنع القرار السليم، العيكان للنشر و التوزيع ، 1997، صفحة 105.

⁴ بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، دار اليازوري ، 2008، صفحة 89.

تدعى هذه الحالة حالة معرفة كاملة perfect Knowledge يقصد بحالة التأكد او اليقين ان الادارة لها معلومات كافية عن المشكلة التي تواجهها توصف هذه المرحلة بأنها مؤكدة لاكتمال المعلومات في هذه الحالة يكون القرار صحيحا(اذ لم يحدث خطأ من لدن شخصية تتخذ القرار)¹

1-2 . اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد :

لا يملك صانع القرار ما يكفي من المعلومات لمعرفة أو التنبؤ بالأحداث المختلفة المتعلقة بالقرار . في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدا لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار ، وفي هذه الحالة يلجأ متخذ القرار الى اتباع احد المعايير الاتية لتحديد البديل الأفضل:²

أ. **المعيار الأقصى** : حيث يقوم متخذ القرار باختيار البدائل التي تحقق اكبر عائد مادي اي اتخاذ البديل المتفائل.

ب. **معيار اقصى الأدنى** : يتصف متخذ القرار في هذه الحالة نوع من التشاؤم و يقوم باختيار اقل الفوائد.

ت. **معيار ادنى الأقصى**: يتصف متخذ القرار بالتفاؤل الحذر اي باختيار افضل النتائج لكل بديل ثم يقوم باختيار اقل هذه النتائج .³

ث. **معيار ادنى الادنى** : هنا يتصرف متخذ القرار كبيرة من التشاؤم وهذه الحالة تكون نتيجة لعدم التأكد بالنسبة الى متخذ القرار فيختار اقل عائد لكل بديل.⁴

1-3 . اتخاذ القرار في حالة بيئة المخاطرة:

تتميز هذه الحالة بعدم توفر المعلومات الكافية للجزم بوقوع النتائج ومن ثم اختيار القرار المناسب لذلك تعرف هذه الحالة ايضا بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر فمتخذ القرار على معرفة تامة باحتمالية حدوث اي حالة من

¹ لحسن عبد الله بشيوة،بحوث العمليات و تطبيقاته،كلية العلوم -جامعة حائل-المملكة العربية السعودية ،صفحة 301

² محمد ايمن عزت الميداني، الادارة التمويلية في الشركات ،العبيكان-الرياض-، الاصدار الثالث صفحة 398

³ دريدي احلام،دور استخدام اساليب بحوث العمليات في تحسين اداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة لنيل

شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر-بسكرة-2018،صفحة 42

⁴ محمد الفاتح محمود المغربي،الاساليب الكمية في ادارة الاعمال ،دار الجنان للنشر و التوزيع،2017،صفحة78.

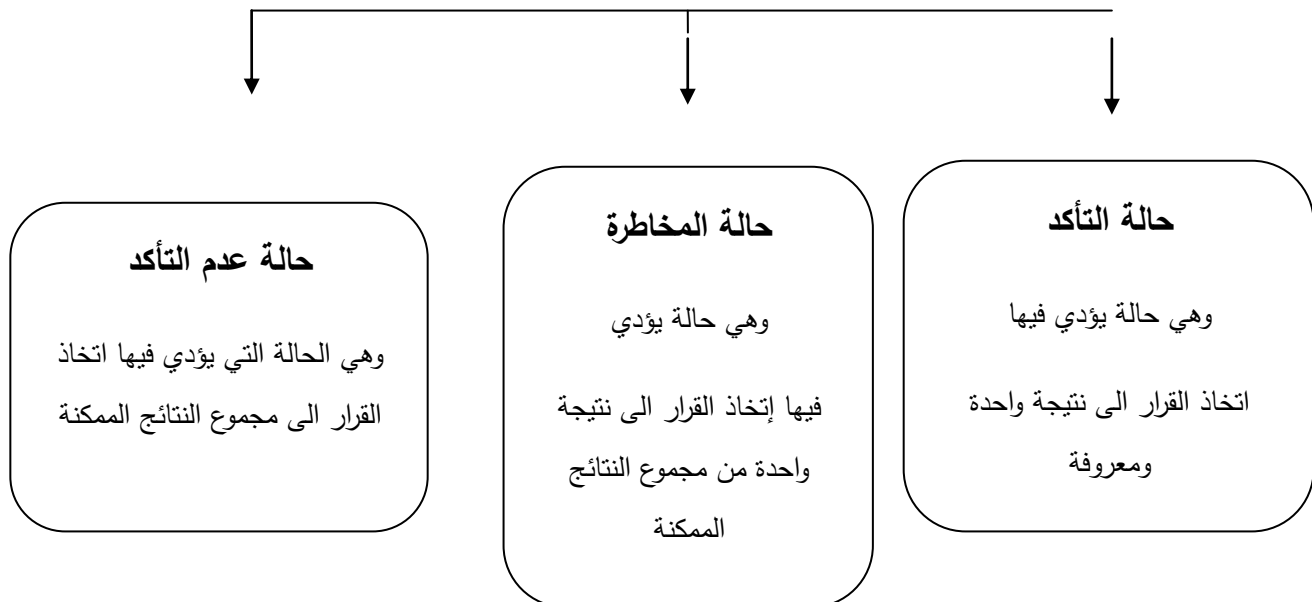
⁵ محمد الفاتح،محمود المغربي، مرجع سابق، صفحة78.

⁶ نفس المرجع السابق نفس الصفحة.

الحالات التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة و بموجب هذا سوف يبحث عن اعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات¹

يمكن اختصار حالات اتخاذ القرار في الشكل التالي

الشكل (03 02) حالات اتخاذ القرار



المصدر: فاتن عبد الأول منشي، المستثمرات العربية كمدخل للتكامل الإقتصادي، 2019 صفحة 40

¹ سهيلة عبيد الله سعيد ، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، المنهل 2007.

2. الأساليب المساعدة في اتخاذ القرار

تتعدد أساليب اتخاذ القرار وتتنوع كذلك من حيث الجهد والوقت ومن حيث مستوى السهولة أو الصعوبة ، ويتوقف استخدام أسلوب ما في اتخاذ القرار معين على طبيعة المشكلة وعلى موقف متخذ القرار والظروف المحيطة به¹ يتبع متخذ القرار أسلوبين عند اتخاذ القرار والتي تقسم الى أساليب كمية تعتمد على التحليل العلمي و أساليب تقليدية

2-1. الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار

أ. الخبرة:

اي استخدام الخبرات السابقة في اتخاذ القرارات وهو أسلوب غير علمي جدلي عند مشاركة المشكلة بالمشاكل التي مرت بمتخذ القرار سابقا .تساعد الطريقة التقليدية على اتخاذ القرارات بسرعة ،كما ان هذه الخبرة تعتمد على قدرة وكفاءة متخذ القرار اي انها ليست متوفرة لدى الكل² .

ب. الإستشارة:

وفيها يتم اخذ رأي اشخاص اخرين او شخص واحد له خبرة او تجربة سابقة . كما ان القرارات الجماعية تعتبر افضل من القرارات الفردية خاصة عندما تكون المشكلة تتسم بالغموض وعدم الوضوح ،حيث يغني تعدد الآراء في الموقف القدرة على حل المشكلة و اتخاذ قرار ملائم يساعد على تحقيق أفضل هدف³

2-2 الأساليب الكمية لاتخاذ القرار

¹ سهيلة عبد الله سعيد،نفس المرجع السابق،صفحة 65.

²عباس جواد الركابي،اتخاذ القرارات التربوية والادارية بين الواقع والطموح،المنهل،2018،صفحة 65.

³زينة المنصور،مرجع سابق،صفحة 66.

ان الحياة الاقتصادية الحالية المتميزة بالسرعة و الدقة و الاستعمال الواسع للتكنولوجيا جعلت عملية اتخاذ القرار جد صعبة امام المسيرين مما لا يسمح بالاعتماد على الطرق السابقة ، الأمر الذي ادى الى ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية و نخص بالذكر اساليب التحليل الكمي و ذلك على اعتبار ان الطرق الرياضية هي اكثر الطرق اقناعا لحد الآن في فهم و تفسير و تحليل مختلف الظواهر لا سيما الظواهر الاقتصادية. من بين هذه الأساليب نذكر ظواهر خطية ، نماذج المحاكاة ، نماذج ديناميكية ، البرمجة بالأهداف و غيرها من اساليب بحوث العمليات.

IV. انواع القرارات في المنظمة

ترتبط عملية اتخاذ القرار ارتباط شديدا بطبيعة نشاط المنظمة والمواقف التي تتعرض لها على جميع الاصعدة وفي شتى المجالات ، فتتوافق عملية اتخاذ القرار مع ظهور المواقف والمشكلات التي يجب حلها واتخاذ الاجراءات المناسبة اتجاها ، كما يمكن ان تكون القرارات مصيرية تحدد نجاح او فشل المنظمة او قد تكون روتينية وغيرها من انواع اخرى التي نذكرها كالآتي:

1-1 طبقا لإمكانية برمجتها:

أ. **القرارات المبرمجة :** هي قرارات روتينية و متكررة ، يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات في مواقف محددة وتخضع لقواعد معينة ، يتم اتخاذ هذه القرارات بالرجوع الى الخبرات السابقة . ومن امثلة القرارات المبرمجة نجد قرار ترقية احد العاملين مثلا¹

ب. **القرارات الغير مبرمجة :** هذا النوع من القرارات لا يخضع لقواعد و اجراءات معينة ، تقدم هذه القرارات حولا لمشاكل لم تتعرض لها المؤسسة من قبل . يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل الإدارة العليا فهي تتطلب مهارات متطورة في اتخاذ القرارات وبالتالي تتطلب جهد في جمع المعلومات وفي طرح البدائل وتحديد البديل الأفضل . وتجدر الإشارة الى ان درجة المخاطرة هنا تكون مرتفعة لان القرار يؤخذ في حالة عدم التأكد.²

¹نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق، صفحة 15.
² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

1-2 حسب المستوى الإداري :

نميز وفق هذا المعيار ثلاث أنواع من القرارات وهي القرارات الاستراتيجية ، القرارات التكتيكية والقرارات التشغيلية.

أ. **القرارات الإستراتيجية** : يتطلب اتخاذ هذا النوع من القرارات تحديد اهداف المنظمة ورسم خطة طويلة الاجل من اجل الوصول الى هذه الاهداف يتخذ هذا النوع من القرارات من قبل الهيئة العليا في المنظمة (مجلس الادارة) وما يميز هذا النوع انه يتخذ للتنبؤ بالمستقبل وقد حدد Henry Minzberg خصائصها بأنها قرارات جديدة ومعقدة و انها قرارات تصنع غالبا في حالة عدم التأكد اين يكون كل شيء غامض وغير واضح . يتميز هذا النوع من القرارات بارتفاع درجة المخاطرة.³

ب. **القرارات الادارية و التنظيمية** : يتم اتخاذ هذه القرارات من قبل الادارة الوسطى من قبل رؤساء الأقسام تتعلق غالبا بكيفية استغلال الموارد المخصصة لتحقيق الاهداف سواء كانت مصادر مالية او بشرية بما يحقق اعلى معدل من الأداء .¹

ت. **القرارات التنفيذية** : هي قرارات قصيرة المدى لا تتطلب جهدا كبيرا من قبل متخذها بل يتم اتخاذها على اساس الخبرات السابقة فهي اذا قرارات روتينية تتم بطريقة فورية وتلقائية

1-3 حسب طريقة اتخاذها :

أ. **قرارات فردية** : يقوم المدير باتخاذ القرار دون الاستعانة او مشاورة الاخرين ،يعود هذا الاسلوب الى ظاهرة الملك الواحد للشركة متى كانت هذه الاخيرة صغيرة ، ومع التطور العلمي بدأت نظرية الاسلوب الفردي في التراجع يتخذ هذا الاسلوب في الظروف معينة ومن بينها:²

- اذا كانت القرارات الواجب اتخاذها تتطلب درجة من السرية.
- اذا كانت القرارات مقيدة بفترة زمنية تمنع مشاركة الاخرين او طلب المشورة منهم .
- عدم توافر جماعة متخصصة تتمتع بالخبرة والكفاءة في اتخاذ القرار

¹ اسمهان خلفي، مرجع سابق صفحة 24

² اسمهان خلفي ، مرجع سابق ، صفحة 24.

³ نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق، صفحة 17.

ب. **قرارات جماعية :** على عكس القرار الفردي ، القرار الجماعي يعتمد على اشراك و مشاوره العديد من الأفراد في اتخاذ القرار. فالقرارات الجماعية توفر اكبر قدر من المعلومات نظرا لتعدد المعارف مما يساهم في زيادة عدد البدائل المطروحة كما تساعد القرارات الجماعية على توزيع مخاطر فشل القرار مما يدفعهم الى تحمل المسؤولية اتجاه قراراتهم . كما ان هذا الاسلوب لا يخلو من السلبيات ومن بينها:¹

- لا يلائم هذا النوع حالات الطوارئ لأنه يحتاج الى وقت.
- غياب الدقة والموضوعية ففي معظم الاحيان تتأثر بآراء الاشخاص الاكثر نفوذا.
- ان ديناميكية المجموعة تفقدها التنسيق فنجد مجموعة تحاول السيطرة على الراي ونجد اخرين يميلون على افراد آخرين²

4-1 وفقا لأساليب اتخاذها :

يمكن تصنيفها الى قرارات كيفية وقرارا كمية

أ. **القرارات الكيفية :** يتم اتخاذها بالاعتماد على الاساليب التقليدية القائمة على خبرات المدير والتجارب السابقة التي صادفته ،ومن هنا فان هذه القرارات مرتبطة بالأحاسيس والإدراك هذا ما يؤدي في الغالب الى اتخاذ الحل الرضائي بدل الحل المثالي³

ب. **القرارات الكمية :** يخضع هذا النوع من القرارات الى قواعد علمية و تعتمد على رشد وعقلانية متخذها فهي تعتمد على الأسلوب العلمي الذي يمكن من تحديد المشكلة و ايجاد البدائل ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الاهداف و معقوليتها⁴

¹نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق ،صفحة 17.

² اسمهان خلفي، مرجع سابق،صفحة.

³نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مرجع سابق،صفحة 17.

⁴ نفس المرجع السابق،نفس الصفحة.

٧. دور الحوكمة في ترشيد القرار في المنظمة:

تعريف القرار الرشيد : يعرف "على أنه تعظيم لإنجاز الأهداف في ضوء المستجدات البيئية التي تحيط بالقرار و لا يقتصر الأمر على ذلك بل كيف نذهب لاتخاذ قراراتنا لأغراض تحقيق هذه الأهداف"، في هذا الصدد فالقرارات الرشيدة هي ذلك السلوك الذي يستلزم عملية تجميع للآراء والحقائق والمعايير الأساسية و مفاعلاتها بعد تحديد الأهداف ، ومن ثم تدعيمها بمنهجية علمية تضاعف من قيمة النتائج المتوخاة من القرارات المنوية اتخاذها¹

تعريف الحكم الرشيد او حوكمة الشركات :تعرف حوكمة الشركات على انها " تعبير واسع يتضمن القواعد و ممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركات لقراراتها ، و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرار و مدى المساءلة التي يخضع لها مديرو الشركات و موظفوها و المعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين ، والحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين"²

1. دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار:

يترتب على تطبيق مبادئ الحوكمة الرشيدة اثار ايجابية في اتخاذ القرارات سواء كانت قرارات فردية او جماعية وتتمثل في:

- تقليل الصلاحيات الواسعة للمدراء التنفيذيين في عملية اتخاذ القرارات بهدف تخفيف درجة المركزية ، كما تعمل على تشجيع وتنمية مهارات ومبادرات المدراء التنفيذيين.
- تفعيل الرقابة كأداة لرصد اداء المدراء ومدى فعالية قراراتهم وبالتالي يتحلون بدرجة كبيرة من المسؤولية عند اتخاذهم لأي قرار .
- اختيار المدراء التنفيذيين اللذين لهم قدرة على اتخاذ قرارات فعالة تتميز بالشفافية والموضوعية

¹ سليم بن رحمون ، اثر الاقصاد المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية ، اطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019، الصفحة 8

² غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحومة، مرجع سابق، صفحة 20.

كما تعتبر الحوكمة بمثابة حل للمشاكل التي تنشأ عن فصل الملكية عن التسيير والتي تظهر في درجة تحمل المخاطر ومسؤولية اتخاذ القرارات ،فكما تطرقنا في الفصل الاول من خلال نظرية الوكالة الى ان المدراء التنفيذيين يقومون باتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق اهدافهم والتي قد تختلف اختلافا كبيرا عن الأهداف التي يسعى إليها المساهمون. والنتيجة المتوقعة لهذا التباين هي انخفاض أداء الشركة .وهنا تظهر اهمية الحوكمة والتي سيجد من خلالها ، المساهمون و اصحاب المصلحة الدواء الشافي لكل لمشاكلهم من خلال مجموعة من آليات الرقابة التي تسمح من ناحية بمراقبة القرارات الصادرة عن المديرين التنفيذيين ومن ناحية أخرى بالحد من مدى سلطتهم بحيث يديرون الشركة وفقا لأهداف كل اصحاب المصلحة وليس لحساب اهدافهم الشخصية فقط.

فنتناول نظرية حوكمة الشركات اليات داخلية وخارجية للشركة لحل نزاعات الوكالة وتقليل التكاليف الناتجة عنها . وتشمل الآليات الداخلية مجلس الإدارة و الرقابة الداخلية اللذين يعتبران الوسيلة الرئيسية لمراقبة المديرين التنفيذيين.

2 دور مجلس الادارة في عملية اتخاذ القرار

يعرف مجلس الادارة على انه الكيان الاعلى الذي يتولى ادارة شؤون المنظمة ،و المسؤول عن مراقبة ادائها وتحقيق اهدافها ،كما يتولى ايضا اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تحقق الاهداف المسطرة ، يتكون من اعضاء تنفيذيين و اعضاء غير تنفيذيين و اعضاء مستقلين.

ففي ظل حوكمة الشركات فإن مجلس الادارة يتولى نيابة عن المساهمين بمراقبة اداء المديرين ومحاسبتهم عن اي قرار يتعارض مع الأهداف المسطرة لذلك ينبغي ان يتم منح درجة كبيرة من الإستقلالية لمجلس الادارة حتى يتمكن من مراقبة اداء المديرين وفصلهم اذا لم يحقق الاداء المطلوب و ايضا لكي تكون له القدرة على اتخاذ القرارات المهمة التي تحدد مصير المنظمة .و حتى يتمكن مجلس الادارة من ممارسة مسؤولياته لابد ان يحصل المجلس على تقارير مفصلة التي توفر معلومات صحيحة وفي الوقت المناسب التي تبين اهم المشاكل التي تواجه المنظمة وهنا تظهر اهمية الافصاح والشفافية كمبدأ اساسي لاتخاذ القرار الراشد. ويحصل مجلس الادارة عن هذه المعلومات من خلال اللجان التابعة له او من خلال التدقيق الخارجي

كما ان لمجلس الادارة صلاحيات واسعة والتي اقرها المشرع الجزائري في مايلي :

- **تنفيذ توصيات وقرارات الجمعية العامة للمساهمين:** تنص المادة 724 من القانون التجاري الجزائري على :

"أن كفيات دفع الأرباح المصادق عليها من طرف الجمعية العامة تحددها هذه الجمعية أو عند عدمها، مجلس الإدارة أو القائمون بالإدارة حسب الأحوال".¹

يقصد بالأرباح تلك العوائد التي حققتها الشركة سواء خلال فترة مالية واحدة او خلال فترة المشروع والتي يستحقها المساهمون او أولئك الذين يملكون حصصا في رأس مال الشركة وممثلة في اسهم.²

يعتبر قرار توزيع الأرباح على المساهمين من بين القرارات الهامة ، فالقرار المتخذ لا بد ان يرضي من جهة المستثمرين وان يدعم من جهة اخرى مصادر التمويل الداخلية في المنظمة.

¹ حسان مقورة، النظام القانوني لشركة المساهمة في ظل التشريع الجزائري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماسرأكاديمي، جامعة المسيلة، 2017، صفحة 32

² حديدي آدم، غريبي يسين سي لاضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة استطلاعية لعينة من اطرار مجمع صيدال (فرع صوميدال)، جامعة الجلفة، صفحة 76.

– قرار تحديد أهداف الشركة: يقو م المجلس بتحديد أهداف الشركة ، ويتخذ بشأنها القرارات اللازمة في شتى المجالات¹.

– قرار تعيين وعزل رئيس مجلس الإدارة وتحديد أجره: يتولى مجلس الادارة اتخاذ قرار تعيين او عزل المجلس فيشترط ان يتحلى رئيس المجلس بمجموعة من الصفات التي تتناسب مع منصبه منها الكفاءة ، الحنكة ، والأمانة...الخ وهذا ما نصت عليه المادة635 من القانون التجاري بقولها : ".....كما يحدد مجلس الإدارة أجره ."، والمادة636 من القانون التجاري بنصها على أنه : ".....ويجوز لمجلس الإدارة أن يعزله في أي وقت.²

¹ حسان مقورة،مرجع سابق ،صفحة 33

² نفس المرجع ، نفس الصفحة .

3. دور المراجعة الداخلية في عملية القرار:

تلعب المراجعة الداخلية دورا مهما في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار ،لكونها تساهم في تأهيل المعلومة حتى تكون ذات مصداقية وكافية ليتمكن استعمالها في عملية اتخاذ القرار وبذلك تكون القرارات المتخذة ذات جودة وفعالية.

سنبرز اهمية المراجعة الداخلية في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار والتي نوجزها كالآتي:

أ. **مرحلة ادراك المشكلة :** تعتبر نقطة البداية في عملية اتخاذ القرار، فعملية تحديد المشكلة تبدأ من الفحص الداخلي والخارجي لوضع المؤسسة والتي من خلالها يتم معرفة نوع القرار الذي ينبغي اتخاذه . وللمراجعة الداخلية دور كبير في اكتشاف تلك المشاكل فهي تساعد المؤسسة في تحديد مختلف المخاطر التي تحيط بالمؤسسة مهما كان نوعها ومهما كان مصدرها سواء من داخل المنظمة او من خارجها فدور المراجعة الداخلية يزيد حسب عاملين اساسين هما درجة احتمال وقوع هذا الخطر ودرجة الخطر الذي يمكن ان يخلفه هذا الخطر اذا وقع ¹.

ب. **وضع البدائل وتقييم البدائل:**

كما تطرقنا سابقا انه في هذه المرحلة لابد من اقتراح مجموعة من البدائل والتي هي بمثابة حلول للمشكلة فتحديد هذه البدائل لا يمكن ان يكون دون وجود دراسة شاملة و تحليل كلي للمشكلة و هنا تظهر اهمية المراجعة الداخلية كأداة تحليل تساهم في عرض بدائل تكون في شكل اقتراحات.

ت. **مرحلة اختيار البديل :**

تعتبر مرحلة حاسمة في عملية اتخاذ القرار تظهر اهمية المراجعة الداخلية في عملية اختيار البديل الافضل والذي ينبغي ان يكون مدروسا من كافة النواحي. كما ان متخذ القرار عادة ما يستشير بالمرجع الداخلي في هذه المرحلة حول البديل الذي يكون اكثر موضوعية. وذلك لأن صانع القرار لا يستطيع الإلمام بكل البدائل ولا بالنتائج المترتبة

1 شطي اسية، دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015،

صفحة 55

2 المرجع السابق، نفس الصفحة

عن كل بديل ، لذا لا بد على متخذ القرار في المؤسسة الرجوع الى ما تراه المراجعة الداخلية حول مشكلة ما، وبذلك تعمل على توجيهه الى البديل الافضل.

ث. **تقييم فعالية القرار:** بعد عملية تنفيذ القرار يجب مراعاة الطريقة التي ينفذ بها القرار ويمكن ان يتم ذلك من خلال الاستعانة بقسم المراجعة الداخلية ،وهذا بحكم طبيعة نشاطها الرقابي بحيث تعمل على تتبع تنفيذ القرارات وتعمل ايضا عل تقييم تنفيذ القرارات لترفع نتائج التقييم في شكل تقرير¹

¹المرجع السابق ، صفحة 56

خاتمة الفصل الثاني

تناولنا في هذا الفصل مدخل نظري لمفهوم اتخاذ القرار في بيئة الأعمال حيث تعرفنا من خلاله على اهم المفاهيم المتعلقة بعملية اتخاذ القرار و على الأهمية التي يشغلها في المنظمة بحيث تمثل عملية اتخاذ القرار القلب النابض فيها ،فنجاح او فشل اي مؤسسة يتوقف بالدرجة الأولى على القرارات المتخذة فيها كما اشرنا ايضا الى الاساليب المتخذة في بناء القرار والتي كانت تعتمد على الاساليب التقليدية قديما إلا ان هذه الاخيرة تطورت و اصبحت الآن تعتمد على الأساليب الكمية العلمية ،كما اشرنا كذلك الدور الفعال الذي تمثله حوكمة الشركات في عملية ترشيد القرار في المنظمة .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لشركة توزيع الكهرباء و الغاز

-ولاية معسكر-

تمهيد

بعد ان تطرقنا الى اهم المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات و اهميتها و كذا اهم المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار و الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في ترشيد القرار،كونها نظام يسعى الى حماية مصالح اصحاب المصلحة و ارضاء جميع الاطراف .

ومن اجل تدارك اي نقص قد يلحق بموضوعية البحث كان لازما ان ندعم الجانب النظري بجانب تطبيقي و ذلك لإبراز دور حوكمة الشركات في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر حيث قمنا بتوزيع استبيان لدى عينة من عمال ايدارين و الإطارات و رؤساء المصالح بالشركة و استطلاع رأيهم في الإشكالية المطروحة.

للإلمام بالدراسة الميدانية اكثر قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث كم يلي:

I. التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر

II. عرض منهجية الدراسة الميدانية و ادوات الدراسة

III. تحليل الاستبيان

1. تقديم الشركة الكهربائية للكهرباء والغاز او سونالغاز

الشركة الكهربائية للكهرباء و الغاز او سونالغاز هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها انتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية. انشأت بمقتضى مرسوم 69/59 في 1969/07/28 بإسم الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 1988/01/12-88 الى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات لأسهم . بحيث تعتبر الدولة المساهم الرئيسي لامتلاكها 51% من الاسهم و 49% مطروحة للتداول من قبل الخواص

أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) خلال السنوات 2004، 2005، 2006 اين تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها.

و فيما يلي مخطط توضيحي للهيكل التنظيمي للمجمع و اهم فروع

الشكل (03 01) الهيكل التنظيمي و فروع شركة توزيع الكهرباء و الغاز



من مصادر مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر

1-1. شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر

شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب هي شركة ذات طابع اقتصادي تجاري ، حيث تعتبر مديرية التوزيع لمعسكر أحد الفروع التابعة لها. والتي تأسست في جانفي 2006، توظف 507 عامل من مختلف الشرائح المهنية ، تغطي بشبكته 16 دائرة (47 بلدية) كما يلي: معسكر ، تيزي ، عين فارس ، بو حنيفة ، تيغنيف ، البرج ، واد أبطال ، هاشم ، غريس ، عين فكان ، واد تاغية ، عوف،المحمدية سيق زهانة،عقاز.

تسير 10 وكالات تجارية: معسكر غرب، معسكر شرق، معسكر الأمير، تيغنيف شرق ، تيغنيف غرب ، المحمدية ، سيق ، زهانة ، بوحنيفية ، غريس و 05 مقاطعات تقنية للكهرباء والغاز : معسكر ،سيق، المحمدية ،غريس ، تيغنيف.

تحرص المؤسسة على ضمان استمرار الخدمة بالجودة المطلوبة ، تمثلت مهمتها في ضمن حدود صلاحيتها في الاستغلال ، التسويق والتطوير والصيانة لشبكة توزيع الكهرباء والغاز بحيث يتسنى ربط الزبائن الراغبين في ذلك مع الأخذ بعين الاعتبار احترام النظم التقنية والصحية والأمنية وحماية البيئة. وفيما يخص الشبكات المرتبطة نجد شبكة الكهرباء التي تمتد إلى 2947 كلم من الجهد المتوسط والمنخفض أي 180815 زبون ، وشبكة الغاز التي تمتد بدورها إلى 3919 كلم من الضغطين المنخفض والمتوسط أي 79238 زبون على مستوى الولاية.

1-1-1. الوظائف الرئيسية للمؤسسة

من خلال التطورات التي عرفتتها مديرية توزيع الكهرباء والغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف وهي كما يلي:

- المساهمة في تكوين الاستراتيجية الخاصة بالمديرية العامة فيما يخص الخدمات المقدمة للزبون (الكهرباء والغاز).
- تطوير المبيعات .

- تحصيل الديون.
- التطبيق الصارم للسياسة التجارية للمؤسسة.
- تغطية حاجيات الزبائن في الآجال المحددة من « BTP الضغط المنخفض للكهرباء والغاز BP/BT »
- MPT الضغط المتوسط للكهرباء والغاز MP/ MT « HTP الضغط المرتفع للكهرباء والغاز HT/HP » ومصاحبة ذلك النصائح المقدمة للزبون.

- تطوير واستغلال وصيانة شبكة الكهرباء « BT /MT » وشبكة الغاز « MP/ » MT.
- ضمان التوازن بين العرض و الطلب على الطاقة.
- تسويق الكهرباء و الغاز.

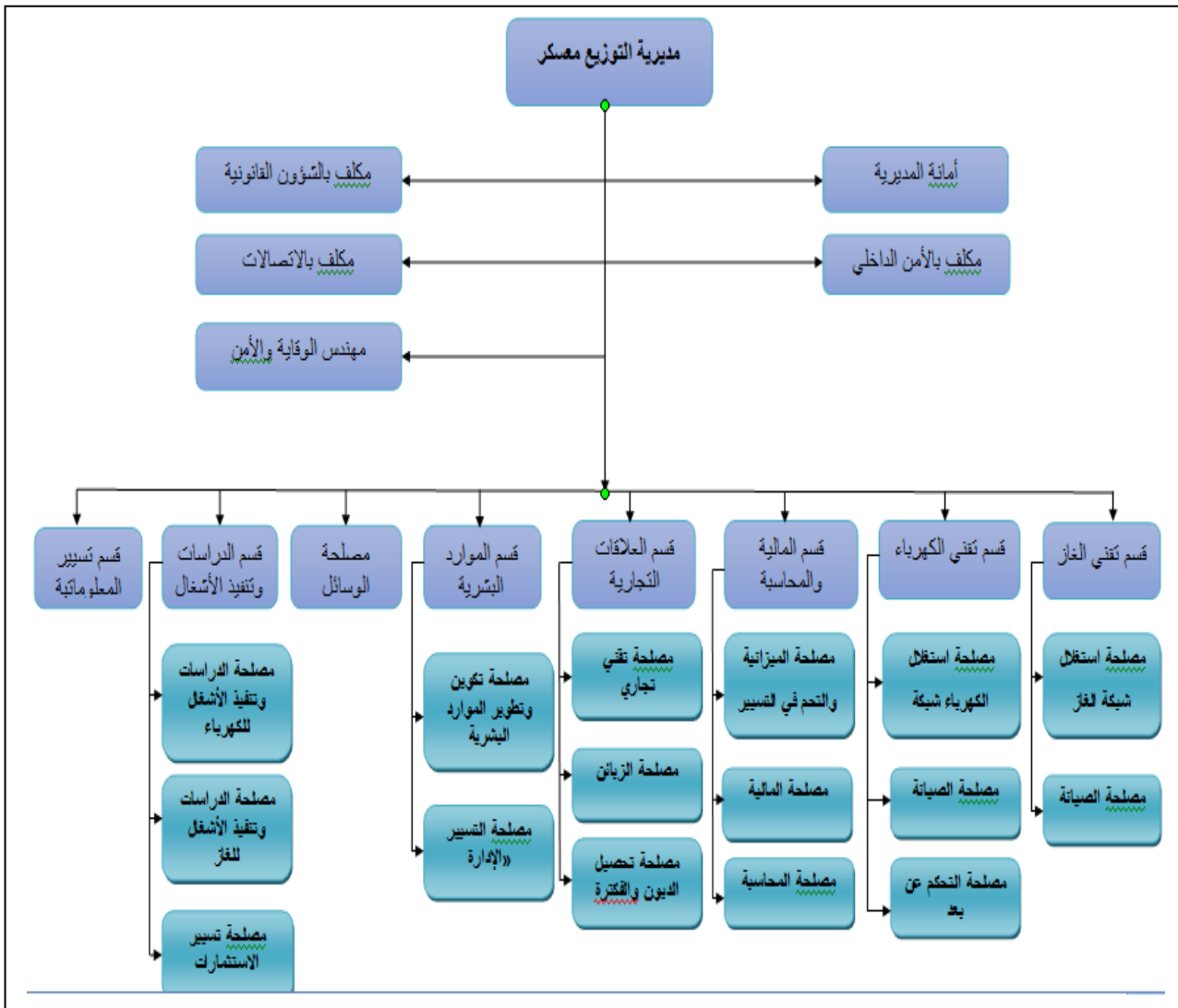
1-1-2. أهداف المؤسسة

تسعى مديرية توزيع الكهرباء والغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وهي كما يلي:

- تحقيق الربح والاستمرارية.
- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل والتقنيات بهدف الترقية والتحسين الدائم.
- تلبية الحاجيات للزبائن.
- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.
- ضمان أمن الأشخاص والوسائل التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تسيير وتطوير الاستغلال والصيانة.

1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل (02 03) الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مستويات التنظيم الهيكلي :

مدير التوزيع

يتولى المدير تنفيذ الاستراتيجية المحددة من طرف الادارة المركزية لشركة سونلغاز ، و بهذا فهو يقوم أساسا بتنسيق الجهود بين مختلف الموارد البشرية في المديرية إذ هو الموجه و المنظم لمختلف الأعمال الادارية و كذلك هو المسؤول عن نوعية النتائج المحصل عليها .

و من بين المهام التي يقوم بها نذكر :

- مراقبة استعمال الوسائل الممنوحة.
- تقديم الوسائل و المتطلبات الضرورية لنشاط المديرية.
- التأكد من نوعية مطابقة أعمال الادارة المنفذة من طرف المصالح مع ما تم التخطيط له.
- اقتراح ميزانية المديرية و مراقبة تنفيذها

كاتبة المديرية

تعتبر عنصرا حساسا داخل المديرية ، و هذا راجع إلى طبيعة عملها إذ تطلع على كل المعلومات سواء كانت سرية أو غيرها ، فهي تسجل كل المراسلات من و إلى المديرية ، و تحتفظ بنسخة من كل مستند وارد أو صادر .

و تقوم أيضا بما يلي :

- إعداد محاضر الاجتماعات.
- تحرير الاستدعاءات .
- تبليغ نسخة من هذه المحاضرة لكل عنصر في الاجتماع.
- تقوم بتوزيع البريد على مختلف المصالح بعد تسجيله و تأشيرته من طرف المدير .

مكلف بالشؤون القانونية

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح الشركة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز ، البناء على شبكة الغاز ،تقديم الصكوك بدون رصيد...الخ

مكلف بالأمن الداخلي

مهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل الشركة لجميع العمال مع مراقبة احترام القوانين الأمنية و إعداد التقارير التفصيلية في حالة وجود حوادث.

مكلف بالاتصال

يشمل المهام التالية:

- توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم.
- تنسيق بين المهام والوحدات المختلفة بما يحقق هدف الاتصال الاجتماعي.
- تعريف المشكلات وسبل علاجها.
- تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن الأهداف والسياسات الشركة

مكلف بالأمن

من بين الوظائف المهمة في الشركة ، نجد الوظيفة الأمنية ، حيث تتولى هذه الخلية مهمة أمن وحماية تجهيزات الشركة من كل الأخطار حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء ، مع تنفيذ التعليمات الخاصة بالوقاية و الأمن .

قسم تسيير نظام المعلوماتية

يتولى هذا القسم مهمة إعداد الدراسات في مجال الإعلام الآلي والقيام بعمليات البرمجة المختلفة ، كما يقوم بمساعدة مختلف المصالح والأقسام على حل مشاكل البرمجة الخاصة بأجهزة الكمبيوتر.

كما يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات لجميع زبائن الشركة سواء من الجهد المتوسط و المنخفض (الكهرباء) و كذا الضغطين المنخفض و المتوسط (الغاز) (الفوترة الشهرية والثلاثية).

قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات: لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال ، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم اقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول.

مصلحة الشؤون العامة

مهام هذه المصلحة تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت الشركة وتسيير حضيرة السيارات و تنقسم الى قسمين اساسيين:

- فرع حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.
- فرع الأشغال العمومية : ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

قسم الموارد البشرية

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات.

وإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل الشركة كما يهتم ب:

- متابعة المستخدمين.

- إعداد الرواتب.
- القيام بتحرير شهادات العمل عند طلب العمال ، تحديد العطل...الخ
- إعداد مختلف المخططات و الكشف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

قسم العلاقات التجارية

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى ،ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية (متابعة تسيير الوكالات التجارية) وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- مصلحة تقني تجاري

ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز و الكهرباء للزبائن الجدد.
- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن

ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين.
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.
- فوج تغطية الديون.

قسم المالية والمحاسبة

يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في اي شركة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي و الحساس ،وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه الشركة.

ومن أهم مهام هذا القسم :

- استلام الفواتير من مصلحة التموين.
- فحص كل المستندات المالية.
- تقييد العمليات المحاسبية .
- تسديد الفواتير والوصلات .
- إعداد الجداول المالية للشركة ، من خلال حساباتها البنكية والبريدية.

قسم استغلال الكهرباء

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه :

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.
- تسيير المحولات الكهربائية.
- تسيير المنشآت.
- فرع الخرائطية.

قسم استغلال الغاز

له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

-استغلال ومراقبة شبكة الغاز

- فرع الخرائطية

- تسيير المنشآت

II. التعريف بعينة و مجتمع الدراسة

تتمثل عينة الدراسة في عمال شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر من موظفين اداريين اطارات و رؤساء مصلحة بحيث تم توزيع الاستبيان على عينة حجمها 50 موظف إلا انه تم استرداد 39 استمارة منها خمسة تم الغائها و ذلك وفق الجدول التالي:

الجدول 01 03: توزيع الاستبيان

50	مجموع الاستبيانات الموزعة
39	مجموع الاستبيانات المسترجعة
5	مجموع الاستبيانات الملغاة
34	مجموع الاستبيانات الصحيحة

المصدر من اعداد الطالبة

1-1. حدود الدراسة

اهتمت الدراسة بإبراز دور حوكمة الشركات في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية و سنوضح فيما يلي مختلف حدود هذه الدراسة

أ. **الحدود الزمنية:** انطلقنا في اعداد هذا الاستبيان في بداية شهر اوت و ذلك مرورا بتحضير الاستبيان ثم توزيعه ثم جمع البيانات و تحليلها.

ب. **الحدود المكانية:** استهدفت الدراسة العاملين في شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر.

ت. **الحدود الموضوعية:** اهتمت الدراسة بالإجابة على الموضوع النظري للبحث المقدم حول دور حوكمة الشركات في ترشيد القرار في المؤسسة.

1. الادوات الاحصائية المستعملة

تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من اجل قياس اجابات المستقصيين لفقرات الاستبيان و ذلك كما هو موضح في الجدول الاتي:

الجدول 02-03 مقياس ليكرت الخماسي

الأستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر : من اعداد الطالبة

لتحليل اجابات المستقصيين تم استخدام الادوات الاحصائية التالية:

- سلم ليكرت الخماسي.
- المتوسط الحسابي لفقرات و محاور الاستبيان.
- الانحراف المعياري لفقرات و محاور الاستبيان.
- النسب المئوية والتكرارات .
- اختبار الفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

وقد تم حساب درجة الموافقة من خلال الطريقة الاتية:

درجة الموافقة = (الحد الاعلى-الحد الادنى)/عدد المستويات

$$\text{درجة الموافقة} = 0.8 = 5 / (4 - 5)$$

نضيف النتيجة 0.8 بالتدرج الى الفئات ابتداء من الفئة الأولى كمايلي:

الجدول 03-03 درجة الاستجابة

الإستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
درجة الاستجابة	5	4	3	2	1
الوسط الحسابي	من 4.2 الى 5	من 3.4 الى 4.2	من 2.61 الى 3.4	من 10.8 الى 2.61	من 1 الى 1.8
درجة الموافقة	مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا

المصدر من اعداد الطالبة

2. الاستبيان

هيكل الاستبيان : يتكون الاستبيان من 36 سؤال بحيث استعملت فيه الطالبة الأسئلة المغلقة لتسهيل الاجابة و مساعدة المستفيدين على الإجابة ، كما تمت صياغة هذه الاسئلة بناءا على مقياس ليكرت الخماسي المقسم الى خمس أوزان .

كما تم تقسيم الاستبيان الى جزئين فتضمن الجزء الاول مجموعة من البيانات الشخصية التي تخص عينة البحث و التي تشمل كل من : الجنس ،العمر ،المؤهل التعليمي،التخصص و سنوات الخبرة العلمية

اما الجزء الثاني :تضمن عبارات تخص متغيرات الدراسة بحيث يشمل 30 فقرة مقسمة الى ثلاث محاور .

خصص المحور الأول لبعث تطبيق اليات حوكمة الشركات ، بحيث تضمن المحور 13 فقرة .

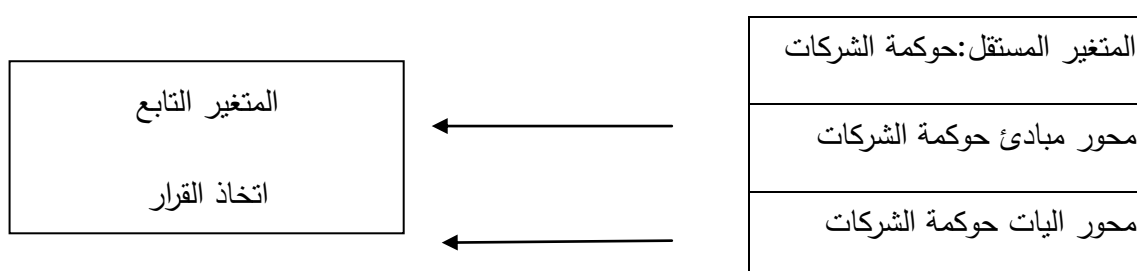
اما المحور الثاني تعلق ببعث تطبيق مبادئ حوكمة الشركات و تضمن المحور 8 فقرات

و فيما يخص المحور الثالث فخصص لدور حوكمة الشركات في ترشيد القرار وتضمن الى 10 فقرات.

كما تم تقسيم هذا الاستبيان وفق متغيرات الدراسة الى متغير مستقل و الذي كان حوكمة الشركات الى محورين :
محور مبادئ حوكمة الشركات ، ومحور اليات حوكمة الشركات. اما المتغير التابع فكان اتخاذ القرار كما هو موضح

في الشكل الاتي

الشكل (03 03)رسم توظيفي لمتغيرات الدراسة



تحكيم الاستبيان

قبل نشر الاستبيان على العينة تم عرضه على الأستاذة المشرفة بالمدرسة وذلك من اجل تحكيمه ، و التقيد
بنصائحها و ملاحظاتها و الاسترشاد بخبرتها في مدى مناسبة فقرات الاستبيان لموضوع الدراسة.

III. الادوات المستخدمة في تحليل الاستبيان

قمنا بتفريغ و تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS الاحصائي من اجل اثبات صحة الفرضيات من عدمها و
القيام بالتحليلات الاحصائية للبيانات التي تم تجميعها من الدراسة الميدانية ، كما استعنا ببرنامج EXCEL لمعالجة

البيانات في شكل رسوم بيانية

1 تحليل الاستبيان

1-1 التحليل الوصفي للخصائص الديموغرافية لأفراد العينة

سنقوم بعرض مختلف النتائج المتحصل عليها من خلال الاستبيان عن طريق برنامج spss وذلك باستخدام مختلف الاساليب و الادوات الاحصائية و اختبارها على الاستبيان

أ. خصائص عينة الدراسة حسب الجنس

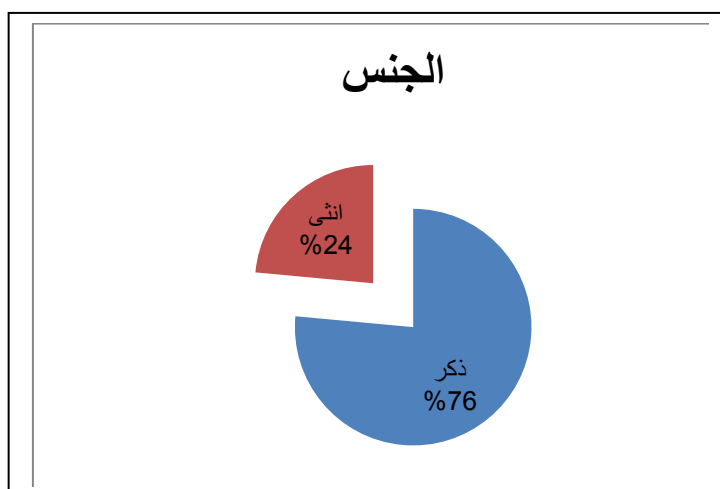
الجدول رقم 03-04 توزيع العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	26	76,5
انثى	8	23,5
المجموع	34	100,0

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان نسبة 76.5% من المستقصيين كانت ذكور في حين ان نسبة الاناث قد بلغت 23.5 % فقط و ذلك راجع الى ان اغلبية العاملات الأمهات في عطلة بسبب جائحة كورونا ،بالإضافة الى طبيعة الاعمال التي تتكلف بها التي تتطلب خرجات ميدانية المؤسسة و التي تتطلب ذكور فيما يلي رسم توضيحي لتوزيع النسب المئوية للجنس في الدائرة النسبية

الشكل (03 04) متغيرات الدراسة حسب الجنس



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ب. توزيع عينة الدراسة حسب السن

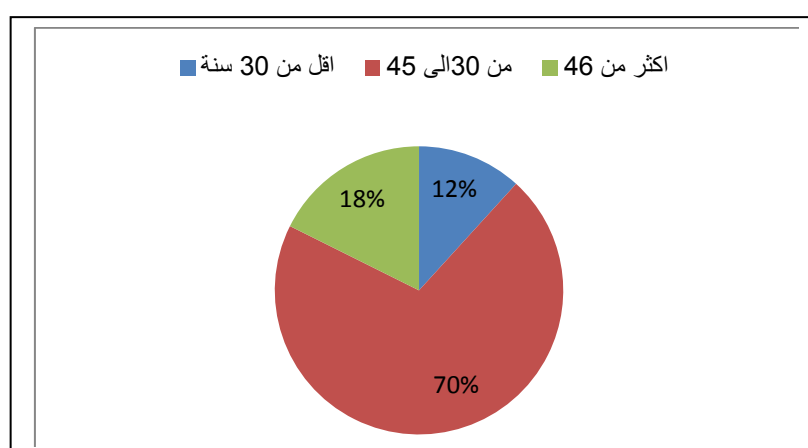
الجدول رقم 03-05 لتوزيع العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
11,8	4	اقل من 30 سنة
70,6	24	من 30 الى 45 سنة
17,6	6	اكثر من 46
100,0	34	المجموع

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول ان ما يعادل نسبة 11.8% من المستقيبين كان اعمارهم 30 سنة او اقل ، اما من تتراوح اعمارهم 30 الى 45 سنة فيشكلون نسبة 70.6 % و هي الفئة السائدة مما يعني ان مجتمع الدراسة مجتمع فتي قادر على تعلم مهارات و معارف جديدة ، اما من تتراوح اعمارهم من 46 او اكثر فقط بلغو نسبة 17.6%. وفيما يلي رسم توضيحي لعينة الدراسة حسب السن:

الشكل (03 05) عينة الدراسة حسب السن



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

ت. التخصص العلمي

جدول رقم 03-06 يمثل توزيع العينة حسب التخصص

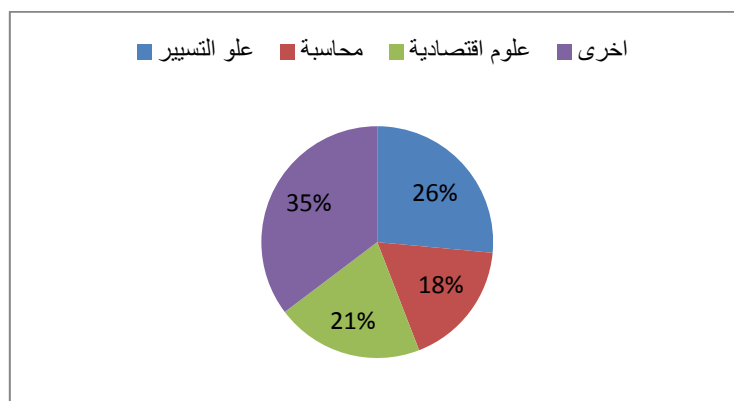
التخصص	التكرار	النسبة المئوية
علوم التسيير	9	26,5
محاسبة	6	17,6
علوم اقتصادية	7	20,6
اخرى	12	35,3
المجموع	34	100,0

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة المستقيمين اللذين لديهم تكوين في مجال التسيير قد بلغت نسبة 26.5% اما تخصص العلوم الاقتصادية فقد بلغ نسبة 20.6% و هذا يعني ان اغلبية العمال لديهم خبرة في مجال علوم التسيير و اختصاصات اخرى ذات الصلة . و فيما يخص التخصصات الأخرى فقد بلغت نسبتها 35.3% و التي تتعلق بعلوم الهندسة الكهربائية وغيرها و التي يتطلبها مثل هذ النوع من الأعمال اما نسبة المالية و المحاسبة مثلت 17.6% .

و فيما يلي رسم توضيحي لتوزيع الفئة حسب التخصص :

الشكل 03 09 توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

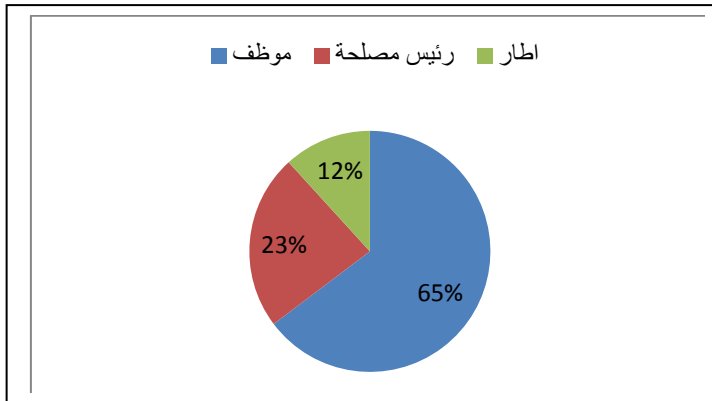
ث. الوظيفة الحالية

جدول 03-07 رقم توزيع العينة حسب الوظيفة الحالية

الوظيفة	التكرار	النسبة
موظف	22	64,7
رئيس مصلحة	8	23,5
اطار	4	11,8
المجموع	34	100,0

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج spss

الشكل 03 07) توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة



يتضح لنا من خلال الجدول الخاص بتوزيع العينة حسب الوظيفة الحالية ان النسبة السائدة من المستقيين هي نسبة الموظفين بما يمثل نسبة 65% ثم تليها نسبة رئيس مصلحة بنسبة 23%، اما نسبة الاطار فبلغت 12%.

د. توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم 03-08 يخص توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

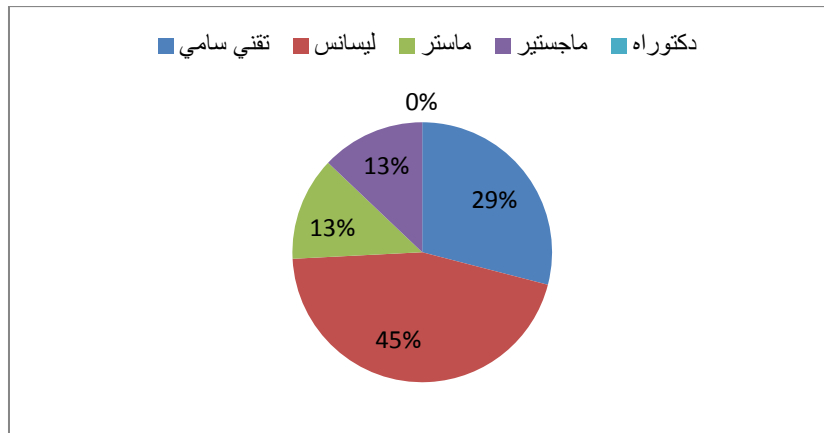
النسبة المئوية	التكرار	
26.5	9	تقني سامي
41.2	14	ليسانس
11.8	4	ماستر
8.8	4	ماجستير
0	0	دكتوراه

من اعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان حسب برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الموظفين الحاملين لشهادة ليسانس قد بلغت 41.2% اما نسبة تقني سامي قد بلغت نسبة 26.5% اما نسبة المستقيين اللذين لديهم شهادة ماستر قد بلغت 11.8%، و نسبة

الموظفين الحاملين لشهادة الماجستير قد بلغت نسبة 8.8%، و فيما يلي رسم توضيحي لتوزيع العينة حسب التخصص العلمي

الشكل 03 08 توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي



من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

3-1. التحليل الإحصائي لأراء عينة الدراسة

سنعرض من خلال هذا المبحث الى تحليل جميع فقرات الاستبيان و كذا اختبار و تحليل فرضيات الدراسة

4-1. صدق و ثبات الاستبيان

أ. ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

اعتمدنا لقياس ثبات فقرات الاستبيان على مقياس الفاكرونباخ ،وهو معمل يقيس ثبات فقرات الاستبيان ، يأخذ المقياس قيمة محصورة بين الصفر و الواحد ، فكلما اقتربت القيمة من الواحد دل على وجود اتساق و ثبات بين الفقرات و العكس ،كما يشترط ان تبلغ قيمة المقياس الفاكرونباخ قيمة اكبر كم 0.60 في العلوم الاقتصادية حتى يكون مقبولا

الجدول رقم 03-09 مقياس الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

عدد الفقرات	معامل الثبات الفاكرونباخ
-------------	--------------------------

0.860	40
-------	----

من اعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة مقياس الفاكرونباخ قد بلغت نسبة 0.86 اي كبر من 0.6 و هذا ما يفسر وجود

ثبات في فقرات الاستبيان

2-4. تحليل القسم الثاني من الاستبيان:

المحور الاول بعد تطبيق اليات حوكمة الشركات

الجدول رقم 10-03 نتائج اراء عينة الدراسة المتعلقة بمحور تطبيق اليات حوكمة الشركات

الترتيب	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التكرارات و النسب المئوية					العبارات
			1	2	3	4	5	
1	0.7534	3.91		3	2	24	5	1
				8.8	5.9	70.6	14.7	
5	0.71898	3.70		2	9	20	3	2
				5.9	26.5	58.8	8.8	
6	0.48507	3.64	0	0	12	22	0	3
			0	0	35.3	64.7		
4	0.70962	3.73		3	5	24	2	4
				8.8	14.7	70.6	5.9	
10	0.7881	3.50	1		17	13	3	5
			2.9		50	38.2	8.8	
8	0.7391	3.61	1	1	9	22	1	6

	2.9	2.9	26.5	64.7	2.9			
7		1	8	22	3	3.79	0.6409	3
		2.9	23.5	64.7	8.8			
8		1	8	20	5	3.85	0.7020	2
		2.9	23.5	58.8	14.7			
9		2	13	17	2	3.55	0.70458	7
		5.9	38.2	50	5.9			
10	1		13	19	1	3.55	0.70458	7
	2.9		38.2	55.9	2.9			
11	2	1	12	16	3	3.50	0.92932	9
	5.9	2.9	35.3	47.1	8.8			
12		2	11	16	5	3.70	0.7988	5
		5.9	32.4	47.1	14.7			
13	2	2	11	16	3	3.47	0.9609	11
	5.9	5.9	32.4	47.1	8.8			
بعد اليات حوكمة الشركات					3.65	0.338	مرتفعة	

نلاحظ من خلال الجدول السابق اعلاه ان اغلب المتقvisيين يوافقون على كافة عبارات محور تطبيق اليات حوكمة

الشركات بمتوسط حسابي قدره (3.65) وانحراف يقدر ب(0.338).

- حيث كانت اجابة الافراد عينة الدراسة على السؤال الاول بمتوسط حسابي قدره 3.9 مما يعني ان درجة الاتفاق مرتفعة بحسب مقياس ليكرت المعرف سابقا، وكانت الاجابة الاكثر تكرارا موافق التي تكررت 24 مرة بنسبه 6% و هذا ما يعني ان مجلس الادارة يتولى رسم استراتيجية المؤسسة
- جاء في المرتبة الثانية عبارة تضع المؤسسة شروط واضحة لعملية ترشيح و انتخاب اعضاء مجلس الادارة بمتوسط حسابي قدره 3.85 و انحراف معياري قدره 0.70 و كانت اغلب الاجابات موافق بنسبة 58.8% مما يعني ان درجة الموافقة مرتفعة لدى عينة الدراسة
- اما العبارة التي جاءت في المرتبة الثالثة يجمع المدير التنفيذي بين وظيفتي المدير و رئيس مجلس الادارة بلغ متوسطها الحسابي 3.79 و الانحراف المعياري 0.64. كما بلغت نسبة عبارة موافق 64.7% مما يثبت ان درجة الموافقة مرتفعة اذن مدير المؤسسة هو نفسه مدير مجلس الادارة
- اما عبارة "حتى يسهل للمجلس اداء مهامه يوجد لجان تابعة له" فجاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.73 و انحراف معياري قدره 0.70 مما يثبت ايضا ان درجة الموافقة مرتفعة.
- في المرتبة الخامسة جاءت عبارة يعمل التدقيق الداخلي على الافصاح عن المعلومات بكل شفافية بمتوسط حسابي قدره 3.7 يتجه نحو و انحراف معياري قدره 0.79، مما يبين لنا ان التدقيق الداخلي الية من الآليات التي تعمل على تطبيق مبادئ الحوكمة في المؤسسة.
- جاءت في المرتبة السادسة عبارة حتى يتمكن مجلس الادارة من اداء مهامه بكل استقلالية يخضع في تشكيلته الى :اعضاء تنفيذيين ،اعضاء غير تنفيذيين ،اعضاء مستقلين بمتوسط حسابي قدره 3.64 و انحراف معياري قدره 0.48 و انحراف معياري قدره مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة
- اما في المرتبة السابعة فجاءت كل من عبارة يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز درجة الافصاح بمتوسط حسابي قدره 3.55 و انحراف معياري 0.7 قدره مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة و ايضا عبارة يقدم التدقيق الداخلي المعلومات الكافية للمساهمين في الوقت المناسب بنفس المتوسط الحسابي و نفس الانحراف المعياري.

- جاءت في المرتبة الثامنة عبارة للمساهمين الحق في ترشيح اعضاء مجلس الإدارة بمتوسط حسابي قدره 3.61 و انحراف معياري 0.73 قدره مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة
- جاءت في المرتبة التاسعة عبارة يتولى التدقيق الداخلي اعطاء اصحاب المصلحة المعلومات الكافية عن اداء المؤسسة بمتوسط حسابي 5. قدره و انحراف معياري قدره 0.92 مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة
- جاءت في المرتبة العاشرة عبارة يتم انتخاب اعضاء مجلس الادارة على اساس خبرتهم الادارية بمتوسط حسابي قدره 3.5 و انحراف معياري قدره 0.79 مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة
- جاءت في المرتبة الحادية عشر عبارة يقوم مجلس الادارة مع التدقيق الداخلي ضمان الالتزام بالقوانين و التعليمات بمتوسط حسابي قدره 3.47 و انحراف معياري قدره 0.96 مما يعكس ان درجة الاستجابة مرتفعة

محور 2 بعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الجدول رقم 03-12 محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات

الترتيب	الانحرافات المعيارية	المتوسطات الحسابية	التكرارات و النسب المئوية					العبارات
			5	4	3	2	1	
1	0.9369	3.97	10	16	6	1	1	1
			29.4	47.1	17.6	2.9	2.9	
2	0.8800	3.79	6	18	8	1	1	2
			17.6	52.9	23.5	2.9	2.9	
7	0.8881	3.38	1	18	9	5	1	3
			2,9	52,9	26,5	14,7	2,9	
4	0.7409	3.76	3	23	5	3		4

		8.8	14.7	67.6	8.8			
5	2	3	10	15	4	3.47	1.0220	6
	5.9	8.8	29.4	44.1	11.8			
6		3	8	19	4	3.70	0.79884	5
		8.8	23.5	55.9	11.8			
7		4	6	17	7	3.79	0.9135	3
		11.8	17.6	50	20.6			
بعد تطبيق اليات الحوكمة						3.69	0.60	مرتفعة

- نلاحظ من خلال الجدول السابق اعلاه ان اغلب المتقنيين يوافقون على كافة عبارات بعد تطبيق مبادئ حوكمة الشركات بمتوسط حسابي قدره (3.69) وانحراف يقدر ب(0.60).
- جاء في المرتبة الاولى عبارة تعتبر حوكمة الشركات بمثابة نظام فعال يتم بمقتضاها ادارة و مراقبة المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.97 و انحراف معياري قدره 0.96 مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة اذن لعمال المؤسسة وعي كبير بأهمية و جود نظام حوكمة الشركات في المؤسسة
- اما المرتبة الثانية فجاءت عبارة يملك الإداريين المعرفة الكاملة عن مبادئ حوكمة الشركات بمتوسط حسابي قدره 3.79 و انحراف معياري 0.88 مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة
- اما المرتبة الثالثة فجاءت عبارة للمساهمين الحق في ترشيح أعضاء مجلس الإدارة بمتوسط حسابي قدره 3.7 و انحراف معياري قدره 0.79 مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة
- في المرتبة الرابعة فجاءت عبارة يتم الإفصاح عن سياسات و أهداف المؤسسة المستقبلية بمتوسط حسابي قدره 3.76 و انحراف معياري قدره 0.74 مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة

- في المرتبة الخامسة فجاءت عبارة للمساهمين الحق في ترشيح أعضاء مجلس الإدارة بمتوسط حسابي قدره 3.7 و انحراف معياري قدره 0.79 مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة

- اما المرتبة السابعة فجاءت يتم الإفصاح عن سياسات و أهداف المؤسسة المستقبلية عبارة بمتوسط حسابي قدره 3.38 و انحراف معياري 0.88 قدره مما يعني ان درجة الاستجابة مرتفعة

المحور 3 محور اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار

الجدول 03-13 اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار

	الترتيبات و النسب المئوية					الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	1	2	3	4	5			
1		5	6	20	3	3.61	0.8533	2
		14.7	17.6	58.8	8.8			
2		5	9	18	2	3.5	0.8257	3
		14,7	26,5	26,5	5,9			
3		7	5	21	1	3.47	0.8611	7
		20.6	14,7	61,8	2,9			
4		8	13	13		3.14	0.7836	10
		23.5	38.2	38.2				

5		10	7	15	2	3.26	0.9632	9
		29,4	20,6	44,1	5,9			
6		6	7	19	2	3.5	0.8616	4
		17,6	20,6	55,9	5,9			
7		6	10	13	5	3.5	0.9613	5
		17,6	29,4	38,2	14,7			
8		6	11	11	6	3.5	0.9924	6
		17,6	32,4	32,4	17,6			
9		5	9	19	1	3.47	0.7876	8
		14.7	26.5	55.9	2.9			
10		1	10	20	1	3.65	0.6015	1
		2,9	29,4	58,8	2,9			
اثر تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار						3.46	0.5262	مرتفعة

نلاحظ من خلال الجدول السابق اعلاه ان اغلب المتقسيين يوافقون على كافة عبارات محور اثر تطبيق مبادئ

حوكمة الشركات في ترشيد القرار بمتوسط حسابي قدره (3.46) وانحراف يقدر ب(0.52) .

– حيث جاء في المرتبة الاولى عبارة في حالة وجود مشكلة تقوم المراجعة الداخلية بطرح البدائل للجهات المعنية في اتخاذ القرار بمتوسط حسابي قدره 3.65 و انحراف معياري قدره 0.60 مما يثبت ان درجة الاستجابة مرتفعة

– ثم جاء في المرتبة الثانية عبارة يوفر التدقيق الداخلي للجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار المعلومات الكافية بكل شفافية بمتوسط حسابي قدره 3.61 و انحراف معياري قدره 0.85 مما يثبت ان درجة الاستجابة مرتفعة

- وجاء في المرتبة الثالثة عبارة يتولى مجلس الادارة اتخاذ القرارات المصيرية للشركة بمتوسط حسابي قدره 3.5 و انحراف معياري قدره 0.82 مما يثبت ان درجة الاستجابة مرتفعة
- اما في الرتبة الرابعة عبارة يتم اطلاع المساهمين بقرارات مجلس الإدارة بمتوسط حسابي قدره 3.5 و انحراف معياري قدره 0.86 . مما يعكس ارتفاع درجة الاستجابة
- اما المرتبة الخامسة فجاءت عبارة يقوم المساهمين بمسائلة مجلس الادارة عن القرارات بمتوسط حسابي قدره 3.5 و متوسط قدره 0.96 مما يعكس ارتفاع درجة الاستجابة
- وفي المرتبة السادسة عبارة يتم استشارة المساهمين في اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي قدره 3.5 و انحراف معياري يقدر ب 0.99
- اما في المرتبة السابعة فجاءت عبارة يتولى مجلس الإدارة اتخاذ القرارات التي تخص توزيع ارباح الشركة بمتوسط حسابي 3.4 يقدر ب وانحراف معياري 0.86 مما يبين ارتفاع درجة الاستجابة
- و في المرتبة الثامنة عبارة يتم استشارة المساهمين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بمتوسط حسابي قدره 3.4 وانحراف معياري قدره 0.78 مما يبين ارتفاع درجة الاستجابة
- اما عبارة يتم مسائلة متخذي القرارات الخاطئة فاحتلت المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي قدره 3.26 و انحراف معياري قدره 0.96 مما يعكس ارتفاع درجة الاستجابة
- اما المرتبة العاشرة فكانت عبارة تتولى اللجان التابعة لمجلس الادارة بإعداد تقارير دورية للمجلس بمتوسط حسابي قدره 3.14 و انحراف معياري يقدر ب 0.78 مما يعكس ارتفاع درجة الاستجابة .

3-4. اختبار و تحليل الفرضيات

أ. ثبات الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

الجدول 03 14 ثبات صحة الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان

المحاور	معامل ثبات الفاكرونباخ
المحور الاول: اليات حوكمة الشركات	0.72
محور الثاني: تطبيق مبادئ حوكمة الشركات	0.852
محور الثالث: اثر تطبيق حوكمة الشركات في ترشيد القرار	0.831

كما هو موضح في الجدول السابق اعلاه فإن قيمة الفاكرونباخ كانت مرتفعة لجميع محاور الاستبيان ،ففيما يخص محور اليات حوكمة الشركات فبلغ 0.72، و 0.852 لمحور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ، اما محور اثر تطبيق حوكمة الشركات في ترشيد القرار فقد بلغ 0.831. و كما ذكرنا سابقا انه يجب ان يكون المعامل اكبر من 0.6 حتى يكون هناك وثبات وبالتالي تأكدنا من ثبات محاور الاستبيان

4-4. درجة استجابة محاور الدراسة

الجدول 03 15 درجة استجابة محاور الدراسة

محاور الاستبيان	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
محور اليات الحوكمة	3.65	0.338	مرتفعة
محور تطبيق مبادئ الحوكمة	3.69	0.6	مرتفعة
اثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرار	3.46	0.5262	مرتفعة

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان محاور الدراسة الثلاثة ان درجة استجابة المستقيمين لأسئلة الدراسة كانت مرتفعة

2-4. قياس الارتباط عن طريق معامل بيرسون و اختبار الفرضية الصفرية و البديلة:

يستعمل معامل الارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرين او اكثر و يرمز له بالرمز R فإذا اقترب المعامل من الصفر معناه يوجد ارتباط ضعيف و اذا اقترب من الواحد معناه يوجد ارتباط قوي

الفرضية الصفرية H_0 : لا يتأثر اتخاذ القرار بتطبيق اليات حوكمة الشركات

الفرضية البديلة H_1 : يتأثر اتخاذ القرار بتطبيق اليات الحوكمة

المحاور	معامل ارتباط بيرسون	قيمة المعنوية SIG
محور اليات الحوكمة	0.36	0.036
محور مبادئ الحوكمة	0.67	0.00

الفرضية الأولى: يساهم تطبيق اليات الحوكمة المتمثلة في مجلس الادارة و الرقابة الداخلية في ترشيد القرار في المؤسسة؟

نلاحظ من خلال الجدول السابق ان معامل الارتباط $R = 0.36$ بين المتغير المستقل (تطبيق اليات حوكمة الشركات) و بين المتغير التابع (ترشيد القرار) ، وان القيمة المعنوية $SIG = 0.036$ عند الدلالة الاحصائية 0.01 لذلك يمكننا القول انه يوجد علاقة ارتباط طردية متوسطة بين كلا المتغيرين ($0.25 < R < 0.75$) وبهذا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل بتحفظ الفرضية البديلة و بالتالي نقول ان تطبيق اليات الحوكمة المتمثلة في مجلس الادارة و الرقابة الداخلية تؤثر نوعا ما في ترشيد القرار في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بمعسكر .

الفرضية الثانية يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في ترشيد القرار في المؤسسة؟

بالنسبة الى محور تطبيق مبادئ حوكمة الشركات نلاحظ من خلال الجدول ان معامل الارتباط $R=0.67$ بين المتغير المستقل و المتغير التابع (التابع ترشيد القرار) و ان القيمة المعنوية $0.00=SIG$ عند الدلالة الاحصائية 0.01 ، و من خلال هذا يمكن القول انه توجد علاقة ارتباط طردية قوية وهذا ما يدل على نفي الفرضية الصفرية و قبول الفرضية البديلة اي ان ترشيد القرار يتأثر بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات في شركة توزيع الكهرباء و الغاز

خلاصة الفصل الثاني

تضمن هذا الفصل دراسة ميدانية قمنا بها لدى فرع من فروع اهم الشركات الوطنية التي لها دور كبير في التنمية الاقتصادية و هي شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر ، حيث تطرقنا الى تقديم الشركة حيث هدفت الدراسة الى معرفة اثر تطبيق حوكمة الشركات في ترشيد القرار في المؤسسات الاقتصادية ، و تم ذلك من خلال تصميم استبيان و توزيعه لدى عينة من اداريين و رؤساء مصلحة و اطارات في المؤسسة من اجل معرفة رأيهم و وعيهم بضرورة تطبيق مبادئ و اليات حوكمة الشركات.

كما تم اختبار صحة الفرضيات المطروحة بحيث توصلت نتائج الدراسة الى و جود علاقة ذات دلالة احصائية ضعيفة القوة لكل من متغير تطبيق اليات حوكمة الشركات و متغير ترشيد القرار و من هذا يتضح لنا ان للمراجعة الداخلية و مجلس الادارة تساهم بنسبة قليلا في اتخاذ القرار في المؤسسة و بالتالي نستنتج ان مجلس الإدارة لا يناقش كل القرارات المتخذة على مستوى المؤسسة ، كما لا يتم ايضا اشراك الرقابة الداخلية في كل عملية اتخاذ القرار .

كما اظهرت النتائج ايضا و جود علاقة ذات دلالة احصائية مرتفعة لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات و اثرها في ترشيد القرار و هذا ما يعني ان تطبيق مبادئ الحوكمة يساهم في ترشيد القرار لما لها دور في تعزيز درجة الافصاح و الشفافية و حماية مصالح اصحاب المصلحة.

خاتمة

خاتمة

احتل موضوع حوكمة الشركات مكانة الصدارة في الآونة الأخيرة بعد سلسلة الإفلاسات و الانهيارات التي عرفتھا اغلب الشركات العالمية و خصوصا الأمريكية منها كشركة انرون للطاقة و وركوم للاتصالات وذلك بسبب التلاعبات في القوائم المالية وعدم الإفصاح عنها بالشكل الصحيح بالإضافة الى الصلاحيات الواسعة الممنوحة للمديرين و غيرها من اسباب كانت بمثابة دافع لظهور ما يسمى بحوكمة الشركات .

كما اصبح لما يسمى بحوكمة الشركات او الحكم الراشد اهمية بالغة لدى شركات المال و الأعمال و ذلك لما لها من دور فعال في الحد من الفساد المالي و الاداري و الحد من التجاوزات الأخلاقية للمديرين و حماية مصالح كل الأطراف ذات المصلحة الذين لهم مصلحة في المؤسسة . كم ان للحوكمة اثر كبير في ترشيد القرارات التي تصدر من اصحاب القرار و التأكد من انها تسعى الى حماية كل اصحاب المصلحة وليس الانحياز لحساب طرف واحد ، و بوجود نظام فعال للحوكمة فإن القرارات الصادرة من قبل المديرين تعمل على تقليل تضارب المصالح فموضوع حوكمة الشركات هو موضوع متعدد الأوجه و اهم ما يضمنه هو مساءلة الأفراد ممن يتحملون مسؤولية اتخاذ القرار وذلك بهدف التقليل من المخاطر و تحقيق الشفافية و العدالة و المساواة.

نتائج الدراسة

النتائج المتعلقة الجانب النظري:

1. حوكمة الشركات نظام يتم بمقتضاه ادارة و مراقبة الشركة.
2. حوكمة الشركة نظام يسمح بتنظيم العلاقة بين المديرين ، مجلس الادرة ، و المساهمين .

3. يركز التطبيق السليم لحوكمة الشركات على مجموعة من المبادئ و اهمها مبادئ منظمة التعاون

الاقتصادي و التنمية OCDE (2004)

4. لحوكمة الشركات دور كبير في حماية مصالح اصحاب المصلحة من مساهمين ، موظفين، مالكين...الخ

5. حتى يتم تطبيق حوكمة الشركات بشكل سليم لابد من توفر بعض الاليات او الوسائل التي تكفل حماية

اصحاب المصلحة في المؤسسة

6. تتوقف الحوكمة الجيدة لأي مؤسسة على مدى فعالية مجلس ادارتها فهو الهيئة العليا التي تحكم المؤسسة.

7. حتى يتمكن مجلس الادارة من اداء مهامه بكل استقلالية لابد ان يخضع في تشكيلته الى : اعضاء تنفيذيين،

اعضاء غير تنفيذيين ،اعضاء مستقلين.

8. للجان التابعة لمجلس الادارة دور اساسي في تسهيل اداء مهام المجلس الرقابية من خلال اعدادها لتقارير

مفصلة عن وضعية المؤسسة.

9. تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية في المؤسسة.

10. حوكمة الشركات من الانظمة المساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة.

11. يضمن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات ان القرارات المتخذة تتمتع بمستوى عالي من الافصاح و الشفافية.

12. في ظل حوكمة الشركات فإن مجلس الادارة يتولى نيابة عن المساهمين بمراقبة اداء المديرين ومحاسبتهم

عن اي قرار يتعارض مع الاهداف المسطرة لذلك ينبغي ان يتم منح درجة كبيرة من الاستقلالية لمجلس الادارة حتى

يتمكن من مراقبة اداء المديرين وفصلهم اذا لم يحقق الاداء المطلوب.

النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

اسفرت الدراسة الميدانية للتي قمنا بها في شركة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية معسكر عن النتائج التالية:

1. لأغلبية موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز معرفة بآليات و بمبادئ حوكمة الشركات.

2. اظهرت نتائج الدراسة و حسب اختبار بيرسون ان افراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة منخفضة على " أثر

تطبيق اليات حوكمة الشركات في ترشيد القرار " و من خلال هذه النتيجة يتم قبول الفرضية الاولى بتحفظ .

3. كما اظهرت نتائج الدراسة حسب اختبار بيرسون ان افراد العينة يوافقون بدرجة مقبولة على "أثر مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرار في المؤسسة ، ومن خلال النتيجة يتم قبول الفرضية الثانية و القول بأن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات يساهم بشكل ايجابي في ترشيد القرار .
4. شركة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية معسكر بحاجة الى رفع وعي المدراء التنفيذيين بضرورة التقييد بمبادئ و معايير و اليات حوكمة الشركات .

التوصيات و الاقتراحات

- من خلال الدراسة التي قمنا بها على مستوى شركة توزيع الكهرباء و الغاز لاحظنا وجود بعض النقائص على مستوى الشركة و فيما يلي بعض الاقتراحات التي ارتأينا ضرورة وجودها :
- ضرورة التقييد بميثاق حوكمة الشركات في المؤسسة .
 - على المؤسسة توعية الموظفين من مختلف المستويات بضرورة التقييد باليات و مبادئ حوكمة الشركات.
 - الزامية وضع برنامج تقييم دوري لأداء الشركة و تصحيح الانحرافات .
 - ضرورة انشاء لجان تابعة لمجلس الادارة و المتمثلة في لجنة التدقيق لجنة التعيينات لجنة المكافآت حتى يتسنى للمجلس اداء مهامه بكل استقلالية.

افاق البحث:

- وفي الاخير يمكننا القول ان لحوكمة الشركات دور فعال في تفعيل استراتيجية الشركات و تحسين ادائها و بهذا يفتح لباحثين المستقبلين افاق بحث جديدة في مجالات لحوكمة الشركات و منها:

- دور حوكمة الشركات في تفعيل استراتيجية المؤسسة.

- دور مجلس الادارة في تفعيل حوكمة الشركات .

المراجع المراجع باللغة العربية

1. امل احمد طعمه، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تدريبي : حقية تدريبية متكاملة للمدرب و المتدربين، ديبونو، 2010.
2. ايهاب عيسى المصري، طارق عبد الرؤوف عامر، صناعة و اتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، 2016.
3. بشير العلاق، الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم ،دار اليازوري، 2008.
4. بن درويش عدنان بن حيدر، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، لبنان، 2008.
5. ديفيد لاركر، بريان تيان، مسائل حوكمة الشركات (نظرة فاحصة على الخيارات التنظيمية و تبعاتها)، مركز البحوث و الدراسات، الرياض، 2019.
6. سهيلة عبد الله سعيد ، الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات، المنهل، 2007.
7. صبري بو بكر ، دوك دونغ نغوين ، حاكمية الشركات و المسؤولية الاجتماعية : تجربة الاسواق الناشئة، مركز البحوث و الدراسات، الرياض، 2019.
8. طارق شريف محمد، انماط التفكير الاستراتيجي و اثرها في اختيار مدخل اتخاذ القرار، المنهل، 2012.
9. عباس جواد الركابي، اتخاذ القرارات التربوية و الادارية بين الواقع والطموح، المنهل، 2018.

10. عدنان قباجة ، مهند حامد، تعزيز حوكمة الشركات في فلسطين ، معهد ابحاث السياسات

الاقتصادية الفلسطينية ، القدس -رام الله ، 2008.

11. علاء فرحان طالب ، ايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي

للمصارف ، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع -عمان.

12. غضبان حسام الدين ، محاضرات في نظرية الحوكمة ، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى ، عمان

-الاردن ، 2015.

13. لحسن عبد الله بشيوة ، بحوث العمليات و تطبيقاته، كلية العلوم -جامعة حائل-المملكة العربية السعودية.

14. محمد الفاتح ، بحوث العمليات في المحاسبة ، الأكاديمية الحديثة في الكتاب الجامعي، المنهل ، 2018.

15. محمد ايمن عزت الميداني، الادارة التمويلية في الشركات ، العبيكان-الرياض-، الاصدار

الثالث، 2015.

16. محمد بن عبد الله البرعي، الاسلوب القويم في صنع القرار السليم ، العيكان للنشر و التوزيع ، 1997.

17. مؤيد عبد الحسن الفضل، نظريات اتخاذ القرار منهج كمي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى

2013.

الرسائل والاطروحات

1. اسمهان خلفي، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات، مذكرة

لنيل شهادة الماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

1. الاشهب الياس، مسؤولية هيئة مجلس الادارة في تفعيل حوكمة الشركات دراسة حالة شركة سونالغاز

الوادي، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص حاكمية المؤسسات ، جامعة محمد خيضر

، بسكرة، 2015.

2. افروخ رانيا، دور حوكمة الشركات في تحسين اداء المؤسسات دراسة حالة شركة اليانس للتأمينات، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص مالية و حاكمية المؤسسة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2015.
2. امينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية-دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر ، SBF250، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة باجي مختار عنابة، 2014.
3. بوريش احمد، تأثير الذكاء الإقتصادي على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة موبيليس و جازي بولاية تلمسان-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص ادارة إستراتيجية و الذكاء الاقتصادي، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان ، 2015.
4. بونحلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع وتنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007.
5. جدي سمراء، دور الرقابة الداخلية في زيادة مصداقية المخرجات المحاسبية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية-دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية-، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017.
6. حجاج ايمان ، لبيض سارة ، دور حوكمة الشركات في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية العمومية -البنك المركزي الماليزي نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية ، تخصص ادارة الجماعات المحلية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة ، 2016/2015.
7. حسان مقورة، النظام القانوني لشركة المساهمة في ظل التشريع الجزائري مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص قانون اعمال، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017.
8. دريدي احلام، دور استخدام اساليب بحوث العمليات في تحسين اداء المؤسسات الجزائرية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر - بسكرة- 2018.

9. زينة المنصور، الذكاء وعلاقته بإتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس التربوي، جامعة دمشق، 2015.
10. سايح نوال، مساهمة التدقيق الداخلي في إدارة المخاطر وانعكاسه على تجسيد متطلبات حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة إستقصائية لمجموعة من الشركات، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2015/2016
11. سحنون فاروق، استخدام الاساليب الكمية في اتخاذ القرار ودورها في تحسين اداء المؤسسات الجزائرية ،اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس -سطيف-، 2018.
12. سليم بن رحمون ، اثر الافصاح المحاسبي على جودة القرارات الاستثمارية ،اطروحة لنيل دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2019.
13. شطي اسية، دور المراجعة الداخلية في تفعيل عملية اتخاذ القرار، مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2015.
3. عاشوري عبد الناصر ، دور التدقيق الخارجي في تدعيم الممارسة الجيدة لحوكمة الشركات في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الإقتصادية العمومية في ولاية سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير فرع حوكمة و مالية مؤسسة، جامعة سطيف، 2016
14. نوال عبد الرحمن محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات ،مذكرة لنيل شهادة ماجستير، الجامعة الاسلامية -غزة- 2013
15. نوردين بن عربية، الذكاء الاقتصادي و علاقته بعملية اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع تلمسان، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع نظم المعلومات و الاتصال في المؤسسة، جامعة ابو بكر بلقايد تلمسان، 2014.
16. نوي فاطمة الزهراء ،اثر تطبيق الحوكمة المؤسسية على تحسين اداء البنوك الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية 2013/2014، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، 2016/2017

المقالات و الابحاث :

17. أحديدي آدم، غريبي يسين سي لخضر، دور حوكمة الشركات في ترشيد قرارات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة استطلاعية لعينة من اطرار مجمع صيدال (فرع صوميدال) ، جامعة الجلفة
18. توابتية الطاهر ، بلغول هشام، دور مبادئ حوكمة الشركات في الافصاح عن القوائم المالية -دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز -مديرية ام البواقي-، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، 2020.
19. سعيد سلمان، مطبوعة تحت عنوان بحث في حوكمة الشركات
20. سفير محمد، قاشي يوسف، مطبوعة محاضرات في حوكمة الشركات ،جامعة العقيد اكلي محند اولحاج ،البويرة، 2016
21. صالح سمير، واقع حوكمة الشركات في الجزائر -دراسة حالة الهيئة الوطنية للمراقبة التقنية للبناء، جامعة مستغانم، 2017
22. هيئة السوق المالية، مطبوعة تحت عنوان حوكمة الشركات.
23. يدو محمد ، الملتقى الوطني مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات و تفعيل الابداع، جامعة علي لونيسي، 2017.

الكتب باللغة الاجنبية

– Ouvrages

1. A.C.Fremando ,corporate Governance :principale,policies and practices,Pearson education,2009
2. Ahmed Naciri, Traite de gouvernance d'entreprise ,presses de l'université du Qiébec,2011

3. ANDREAS SCHULT, Corporate Governance , based on business report in accordance with IAS/IFRS accounting, Copyright Grin Verlag ,2006
4. Jacques Walter, le contrôle interne pour tous ,2014
5. OCDE , principe de gouvernement d'entreprise de l'OCDE ,organisation de coopération et de développement économique, 1999.
6. OCDE ,principe de gouvernement d'entreprise ,2004.

– **These de doctorat**

7. BOUSSADIA HICHEM ,LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET LE CONTROLE DU DIRIGEANT :CAS DE L'ENTREPRISE PUBLIQUE ALGERIENNE,THESE DE DOCTORAT EN SCIENCE ECONOMIQUE,COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION,UNIVERSITÉ Tlemcen,
8. HADJAR Assia , Gouvernance et Performance des PME dans les Pays en Transition , THESE De Doctorat en Sciences Economique , université Abou Baker Belkaid-Tlemcen, 2016.
9. Ji-young-Lee ,la gouvernance d'entreprise :le cas de L'Asie , these de doctorat en science économique , l'université Monthesque ,2011.

– **Revues**

10. Samuel Mercier,l'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : synthèse de la littérature,faculté des sciences de l'administration ,université Laval,Quebec, 2001 .
11. Abbadi ,Sinan S,Corporate Governance Quality and Earnings Management :Evidence from Jordan,2013.
12. Heiko Spitzack , Erik G Hansen ,Stakeholder governance :how stakeholders influence corporate decision making,2010.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المدرسة العليا لإدارة الأعمال - تلمسان -

ماستر إدارة أعمال و استراتيحية مؤسسات

استمارة استبيان

في اطار إعداد لمذكرة ماستر تحت عنوان: دور حوكمة الشركات في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية ، والتي سنتطرق من خلالها الى توضيح الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في تفعيل اتخاذ القرار باعتبارها نظام من الانظمة المساعدة في ترشيد القرار.

يسعدنا سيدي (سيدتي)، اختياركم ضمن عينة الدراسة للمشاركة في إثراء هذا الموضوع الأكاديمي، مومنين أنفسنا بتفهمكم، وقناعة منا بأنكم ستولون كل الاهتمام خلال الإجابة على هذه الأسئلة.

مع شكرنا المسبق نتعهد لكم أن مساهمتكم ستحاط بالسرية وأنها لن تستخدم سوى لأغراض البحث العلمي.

التعريف ببعض مصطلحات الاستبيان

حوكمة الشركات: وسيلة يتم بمقتضاها ادارة ومراقبة المؤسسة من اجل خلق المنفعة لذوي المصلحة سواء كانوا ملاك مسيرين مستثمرين ، موظفين ، او غيرهم والذين تربطهم مصلحة مباشرة او غير مباشرة مع المؤسسة وذلك وفق للضوابط القانونية و المحاسبية و الادارية التي تضمن ادارة المؤسسة بالشكل السليم و وفق المعايير و الشروط المتفق عليها.

الطالبة: لبخور صبرين

الجزء الاول : معلومات شخصية

الجنس:

انثى ☐

ذكر ☐

الفئة العمرية:

اكثر من 46 ☐

من 30 الى 45 ☐

اقل من 30 سنة ☐

التخصص العلمي:

علوم التسيير . ☐

محاسبة. ☐

علوم اقتصادية . ☐

اخرى. ☐

المؤهل العلمي:

تقني سامي ☐

ليسانس ☐

ماستر ☐

دكتوراه ☐

ماجستير ☐

مجال الوظيفة الحالية:

اطار ☐

مدير ☐

رئيس مصلحة ☐

موظف ☐

سنوات الخبرة

☐ أكثر من 20 سنة

☐ أقل من 10 سنوات ☐ من 10 الى 20 سنة

القسم الثاني: فيما يلي مجموعة من الاسئلة المتعلقة بأليات حوكمة الشركات

الرقم	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يتولى مجلس الادارة رسم استراتيجية المؤسسة					
2	يتولى مجلس الادارة حماية مصالح المساهمين و اصحاب المصلحة					
3	حتى يتمكن مجلس الإدارة من اداء مهامه بكل استقلالية يخضع في تشكيلته الى: اعضاء مستقلين — أعضاء تنفيذيين،					

					— أعضاء غير تنفيذيين	
					حتى يسهل للمجلس اداء مهامه يوجد لجان تابعة له وهي: — لجنة التدقيق — لجنة التعينات — لجنة المكافآت	4
					يتم انتخاب اعضاء مجلس الادارة على اساس خبرتهم الادارية	5
					يقوم مجلس الادارة بإعداد التقارير و القوائم المالية	6
					يجمع المدير التنفيذي بين وظيفتي المدير و رئيس مجلس الإدارة	7
					تضع المؤسسة شروط واضحة لعملية ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	8
					يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز درجة الإفصاح و الشفافية	9

					يقدم التدقيق الداخلي المعلومات الكافية للمساهمين في الوقت المناسب	10
					يتولى التدقيق الداخلي إعطاء اصحاب المصالح المعلومات الكافية عن اداء المؤسسة	11
					يعمل التدقيق الداخلي على الافصاح عن المعلومات بكل شفافية	12
					يقوم مجلس الادارة مع التدقيق الداخلي ضمان الالتزام بالقوانين و التعليمات	13

المحور الثاني: فيما يلي مجموعة من الاسئلة المتعلقة بتطبيق مبادئ حوكمة الشركات.

الرقم	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تعتبر حوكمة الشركات بمثابة نظام فعال يتم بمقتضاها ادارة و مراقبة المؤسسة					

					يملك الإداريين المعرفة الكاملة عن مبادئ حوكمة الشركات	2
					يتم الإفصاح عن سياسات و أهداف المؤسسة المستقبلية	3
					يحصل المساهمين على المعلومات التي تخص الشركة بصفة منتظمة	4
					للمساهمين الحق في ترشيح أعضاء مجلس الإدارة	6
					يتم إعلام المساهمين عن التغيرات التي تحدث على مستوى الشركة	7
					يتم الإفصاح عن الوضع المادي بكل شفافية للمساهمين و لأصحاب المصلحة	8

المحور الثالث : فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بأثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرار

الرقم	فقرات الاستبيان	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يوفر التدقيق الداخلي للجهات المسؤولة عن اتخاذ القرار المعلومات الكافية بكل شفافية					
2	يتولى مجلس الادارة اتخاذ القرارات المصيرية للشركة					
3	يتولى مجلس الإدارة اتخاذ القرارات التي تخص توزيع ارباح الشركة					
4	تتولى اللجان التابعة لمجلس الادارة بإعداد تقارير دورية للمجلس					
5	يتم مساءلة متخذي القرارات الخاطئة					
6	يتم اطلاع المساهمين بقرارات مجلس الإدارة					
7	يقوم المساهمين بمساءلة مجلس الادارة عن القرارات					
8	يتم استشارة المساهمين في اتخاذ القرارات					

					الاستراتيجية	
					يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف مختلف المخاطر	9
					في حالة وجود مشكلة تقوم المراجعة الداخلية بطرح البدائل للجهات المعنية في إتخاذ القرار	10

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
يتولى مجلس الإدارة رسم استراتيجية المؤسسة	34	0	3,9118	,75348
يتولى مجلس الإدارة حماية مصالح اصحاب المصلحة و المساهمين حتى يتمكن مجلس الإدارة من اداء مهامه بكل استقلالية يخضع في تشكيلته الى: اعضاء مستقلين ، اعضاء تنفيذيين، اعضاء غير تنفيذيين	34	0	3,7059	,71898
حتى يسهل للمجلس اداء مهامه يوجد لجان تابعة له وهي: - لجنة التدقيق - لجنة التعينات لجنة المكافآت	34	0	3,7353	,70962
يتم انتخاب اعضاء مجلس الادارة على اساس خبرتهم الادارية	34	0	3,5000	,78817
يقوم مجلس الادارة بإعداد التقارير و القوائم المالية	34	0	3,6176	,73915
يجمع المدير التنفيذي بين وظيفتي المدير و رئيس مجلس الإدارة	34	0	3,7941	,64099
تضع المؤسسة شروط واضحة لعملية ترشيح و انتخاب أعضاء مجلس الإدارة	34	0	3,8529	,70205
يساهم التدقيق الداخلي في تعزيز درجة الإفصاح و الشفافية	34	0	3,5588	,70458
يقدم التدقيق الداخلي المعلومات الكافية للمساهمين في الوقت المناسب	34	0	3,5588	,70458
يتولى التدقيق الداخلي إعطاء اصحاب المصالح المعلومات الكافية عن اداء المؤسسة	34	0	3,5000	,92932
يعمل التدقيق الداخلي على الافصاح عن المعلومات بكل شفافية	34	0	3,7059	,79884
يقوم مجلس الادارة مع التدقيق الداخلي ضمان الالتزام بالقوانين و التعليمات	34	0	3,4706	,96091
بعد اليات حوكمة الشركات	34	0	3,6584	,33886

Statistiques

	N		Moyenne	Ecart type
	Valide	Manquant		
تعتبر حوكمة الشركات بمثابة نظام فعال	34	0	3,9706	,93696
يتم بمقتضاها ادارة و مراقبة المؤسسة	34	0	3,7941	,88006
يملك الإداريين المعرفة الكاملة عن	34	0	3,3824	,88813
مبادئ حوكمة الشركات	34	0	3,7647	,74096
يملك الإداريين المعرفة الكاملة عن	34	0	3,4706	1,02204
مبادئ حوكمة الشركات	34	0	3,7059	,79884
يحصل المساهمين على المعلومات التي	34	0	3,7941	,91385
تخص الشركة بصفة منتظمة	34	0	3,6975	,60073
للمساهمين الحق في ترشيح أعضاء	34	0		
مجلس الإدارة	34	0		
يتم إعلام المساهمين عن التغيرات التي	34	0		
تحدث على مستوى الشركة	34	0		
يتم الافصاح عن الوضع المادي بكل	34	0		
شفافية للمساهمين و لأصحاب المصلحة	34	0		
بعد مبادئ حوكمة الشركات	34	0		

Statistiques

	N		Ecart type	Variance
	Valide	Manquant		
يوفر التدقيق الداخلي للجهات المسؤولة	34	0	,85333	,728
عن اتخاذ القرار المعلومات الكافية بكل	34	0	,82572	,682
شفافية	34	0	,86112	,742
يتولى مجلس الادارة اتخاذ القرارات	34	0	,78363	,614
المصيرية للشركة	34	0	,96323	,928
يتولى مجلس الإدارة اتخاذ القرارات	34	0	,86164	,742
التي تخص توزيع ارباح الشركة	34	0	,96138	,924
تتولى اللجان التابعة لمجلس الادارة	34	0	,99240	,985
بإعداد تقارير دورية للمجلس	34	0		
يتم مساءلة متخذي القرارات الخاطئة	34	0		
يتم اطلاع المساهمين بقرارات مجلس	34	0		
الإدارة	34	0		
يقوم المساهمين بمساءلة مجلس الادارة	34	0		
عن القرارات	34	0		
يتم استشارة المساهمين في اتخاذ	34	0		
القرارات	34	0		

يساهم التدقيق الداخلي في اكتشاف مختلف المخاطر	34	0	,78760	,620
في حالة وجود مشكلة تقوم المراجعة الداخلية بطرح البدائل للجهات المعنية في إتخاذ القرار	32	2	,60158	,362

Corrélations

		محور اليات حوكمة الشركات	مبادئ حوكمة الشركات	محور اثر تطبيق حوكمة الشركات على اتخاذ القرار
محور اليات حوكمة الشركات	Corrélation de Pearson	1	,398*	,361*
	Sig. (bilatérale)		,020	,036
	N	34	34	34
محور مبادئ حوكمة الشركات	Corrélation de Pearson	,398*	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,020		,000
	N	34	34	34
محور اثر تطبيق حوكمة الشركات على اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,361*	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,036	,000	
	N	34	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	26	76,5	76,5	76,5
انثى	8	23,5	23,5	100,0
Total	34	100,0	100,0	

العمرية الفئة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 30 من أقل	4	11,8	11,8	11,8
45 الى 30 من	24	70,6	70,6	82,4

46 من اكثر	6	17,6	17,6	100,0
Total	34	100,0	100,0	

التخصص العلمي

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide علوم التسيير	9	26,5	26,5	26,5
محاسبة	6	17,6	17,6	44,1
علوم اقتصادية	7	20,6	20,6	64,7
اخرى	12	35,3	35,3	100,0
Total	34	100,0	100,0	

الوظيفة الحالية

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موظف	22	64,7	64,7	64,7
رئيس مصلحة	8	23,5	23,5	88,2
اطار	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide اقل من 10 سنوات	10	29,4	29,4	29,4
من 10 الى 20 سنة	20	58,8	58,8	88,2
اكثر من 20 سنة	4	11,8	11,8	100,0
Total	34	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,860	40

Corrélations

		محور اليات حوكمة الشركات	مبادئ حوكمة الشركات	محور اثر تطبيق حوكمة الشركات على اتخاذ القرار
محور اليات حوكمة الشركات	Corrélation de Pearson	1	,398*	,361*
	Sig. (bilatérale)		,020	,036
	N	34	34	34
محور مبادئ حوكمة الشركات	Corrélation de Pearson	,398*	1	,667**
	Sig. (bilatérale)	,020		,000
	N	34	34	34
محور اثر تطبيق حوكمة الشركات على اتخاذ القرار	Corrélation de Pearson	,361*	,667**	1
	Sig. (bilatérale)	,036	,000	
	N	34	34	34

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملخص

عرف موضوع حوكمة الشركات منذ ظهوره جملة من التطورات ،خصوصا بعد سلسلة الإفلاسات التي مست كبريات شركات العالم بسبب سوء التسيير ، الفساد المالي و الإداري ، الغش و التضليل في القوائم المالية ، ضعف الآليات الرقابية ، و غيرها من اسباب.

تهدف هذه الدراسة عموما الى دراسة حوكمة الشركات ، مع ابراز دور مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية ، و دور اليات الحوكمة الداخلية الممثلة في مجلس الإدارة و الرقابة الداخلية في اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، حيث اتبعنا المنهج الوصفي في الفصلين الأول و الثاني ، و المنهج التحليلي في الفصل الثالث لتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان الموزع على عينة من موظفي شركة توزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) لولاية معسكر ، و خلصت الدراسة الى وجود اثر ايجابي على تطبيق حوكمة الشركات في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : حوكمة الشركات ، منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية مجلس الإدارة ، الرقابة الداخلية ، اتخاذ القرار.

Résumé

Le concept de la gouvernance des entreprises a beaucoup évolué depuis son apparition, surtout après la série des faillites qui a touché les grandes entreprises dans le monde du fait de la mauvaise gestion, la fraude, la falsification des rapports financiers ...etc.

Cette étude vise généralement à étudier la gouvernance de l'entreprise, et de mettre en évidence le rôle de ses principes énoncés par l'organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), et par conséquent de mettre l'accent sur le rôle des mécanismes de la gouvernance interne qui sont représentés dans le conseil d'administration et le contrôle interne dans la prise de décision au niveau de l'institution économique. L'étude a utilisé la méthode descriptive dans les deux premiers chapitres, et la méthode analytique dans le troisième chapitre, dont le but est d'analyser les résultats obtenus au questionnaire adressé aux employés de la

société de distribution de l'électricité et de gaz (Sonelgaz) de la wilaya de Mascara. L'étude a conclu que l'application de la gouvernance d'entreprise a un impacte positif sur la prise de décision dans l'institution étudiée.

Mots-clés : gouvernance d'entreprise-organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)- conseil d'administration-le contrôle interne-la prise de décision