

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة د. الطاهر مولاى سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير

في : علوم التسيير - تخصص: حكمة المنظمات

بعنوان

الحوكمة و نظم المعلومات



دراسة حالة مؤسسة نפטال GPL



تحت إشراف الأستاذ :

د. راشدي عبد القادر

إعداد الطلبة :

خرباش عائشة دليلة

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ رئيسا

الأستاذ مشرفا

الأستاذ ممتحنا



السنة الجامعية: 2015 - 2016





بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





بسم الله الرحمن الرحيم

{وَفِي ذَلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ}

المطففون – 26 –

صدق الله العظيم



الإهداء

الحمد لله وكفى وصلى الله على سيدنا المصطفى وعلى اله وأصحابه ومن اقتفى اما بعد: اهدي علمي ونجاحي الى ريحانة الحب والحنان التي علمتني اصول الحياة وسهرت الليالي وشقيت من اجل سعادتي الى منبع الحياة ومن كانت السبب في نجاحي وسر ارتقائي وسبب وجودي الى التي لم تبخل علينا يوما بنصائحها وحبها وحنانها الى التي اعطت بلا حدود ومازالت اليك امي العزيزة اطل الله عمرك.

الى روح والدي العزيز الطيب . ثراه الله و تغمده بواسع رحمته و اسكنه فسيح جناته .

الى من ترك بصمة في حياتي وغير من مجرها و سكن قلبي قرة عيني و ملمم احزائي بين فترة وأخرى... الى من أشعرتني بأنني لست وحيدة في مجتمع مختلف.

الى كل اخوتي . الى كل اقاربي وكل عائلتي شقوفي و خرباش.

الى كل صديقاتي وبالاخص نجاة . حنان

الى من علمني ونصحني وارشدني الى الطريق الصحيح . الاستاذ المحترم السيد "راشدي".

..الى اساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة ...

إلى كل طلبة و موظفي كلية علوم التسيير، العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية.

إلى كل من يعرفني من قريب أو من بعيد.

وفي الاخير ارجو من الله تعالى ان يجعل علمنا هذا نافعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين المقبلين على

التخرج.

حانقة
دليلة

شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله العلي القدير الذي وفقنا في انجاز هذا العمل المتواضع
نتوجه بالثناء العطر والشكر الجزيل والعرفان بالجميل الى الاستاذ المحترم
السيد "راشدي" على كل ما قدمه من توجيهات قيمة وملاحظات نيرة طوال
فترة انجاز هذا العمل .

ونوجه الشكر الجزيل الى كل الاساتذة الكرام الذين قدموا لنا الدعم في
مشوارنا الدراسي كما نشكر كل الموظفين وعمال مكتبة قسم العلوم الاقتصادية
والتجارية وعلوم التسيير .

الى كل من ساعدنا من قريب او بعيد في انجاز هذا العمل و في تذليل ما
واجهناه من صعوبات.

كما نتقدم بالشكر و الامتنان للأساتذة الكرام اعضاء لجنة المناقشة الموقرة
على تفضلهم بمناقشة هذه الرسالة.

ولا يفوتنا ان نشكر كل عمال مؤسسة نפטال .



قائمة المحتويات

الاهـداء

شكر و عرفان

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحق

مقدمة عامة أ.ح.

الفصل الأول : حوكمة الشركات قراءة تقديمية

تمهيد 02

المبحث الأول : الاطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

المطلب الأول : مدخل عام لحوكمة الشركات 03

المطلب الثاني : اسباب و دوافع ظهور حوكمة الشركات 09

المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات 13

المبحث الثاني : الإطار النظري لحوكمة الشركات

المطلب الأول : النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات 15

المطلب الثاني : ركائز وفعالية حوكمة الشركات 22

المطلب الثالث : مبادئ ومعايير حوكمة الشركات 25

المبحث الثالث : الإطار التطبيقي لحوكمة الشركات

المطلب الأول : آليات و محددات حوكمة الشركات 29

المطلب الثاني : نظم ونماذج حوكمة الشركات 35

الفصل الثاني : علاقة الحوكمة بنظم المعلومات

تمهيد.....

44

المبحث الأول : مدخل عام حول نظم المعلومات

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول نظم المعلومات 45.

المطلب الثاني : أهداف و وظائف نظم المعلومات 53.

المطلب الثالث : أنواع و خصائص نظم المعلومات 55.

المبحث الثاني : حوكمة نظم المعلومات

المطلب الأول : ماهية حوكمة نظم المعلومات 60.

المطلب الثاني : أهمية حوكمة نظم المعلومات 61.

المطلب الثالث: صور ممارسات العملية لحوكمة نظم المعلومات 62.

المبحث الثاني: مجالات حوكمة نظم المعلومات

المطلب الأول : المجالات الاستراتيجية لحوكمة نظم المعلومات 64.

المطلب الثاني : الأطراف ذوي العلاقة بالتطبيق 65.

المطلب الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كأداة لحوكمة نظم المعلومات 66.

الفصل الثالث : الدراسة التطبيقية لمؤسسة نפטال GPL

تمهيد 73.

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نפטال GPL

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة نפטال GPL 74.

المطلب الثاني : موقع الشركة وتنظيم هيكلها 76.

المطلب الثالث : ادارة الموارد البشرية 80

المبحث الثاني : الاطار العام للحوكمة في مؤسسة نפטال GPL

المطلب الأول : واقع الحوكمة بمؤسسة نפטال GPL 81

المطلب الثاني : المبادئ المنتهجة في المؤسسة 81

المطلب الثالث : اهمية الحوكمة في المؤسسة 82

المبحث الثالث : الدراسة التحليلية (الاستبيان)

المطلب الاول : منهجية البحث الميداني 83

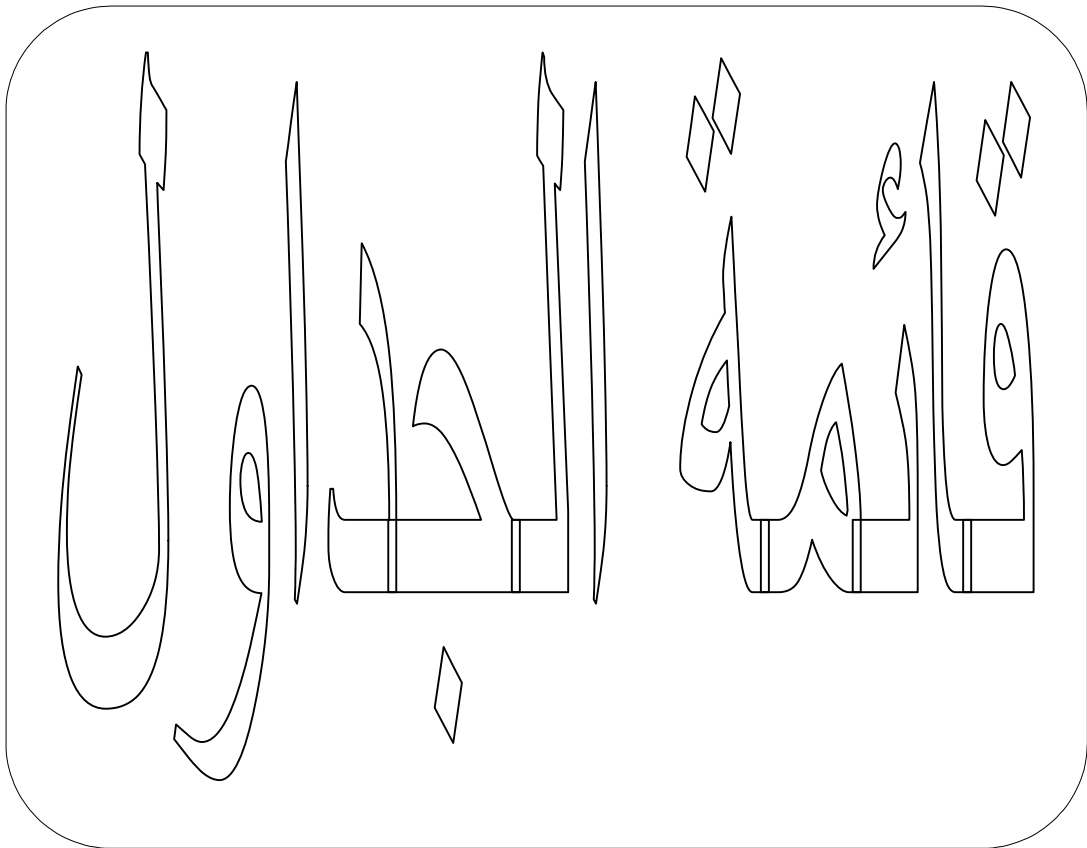
المطلب الثاني : تحليل البيانات 85

المطلب الثالث : النتائج 108

الخاتمة 112

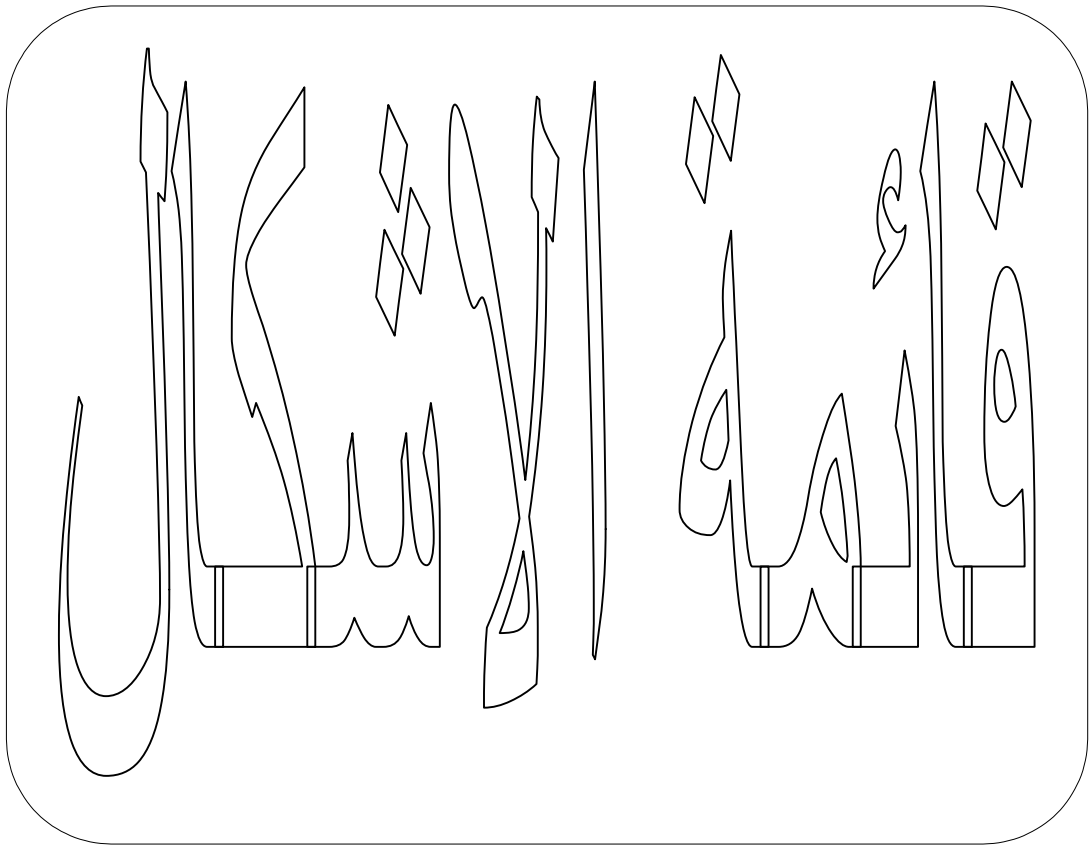
المراجع 114

الملاحق 117

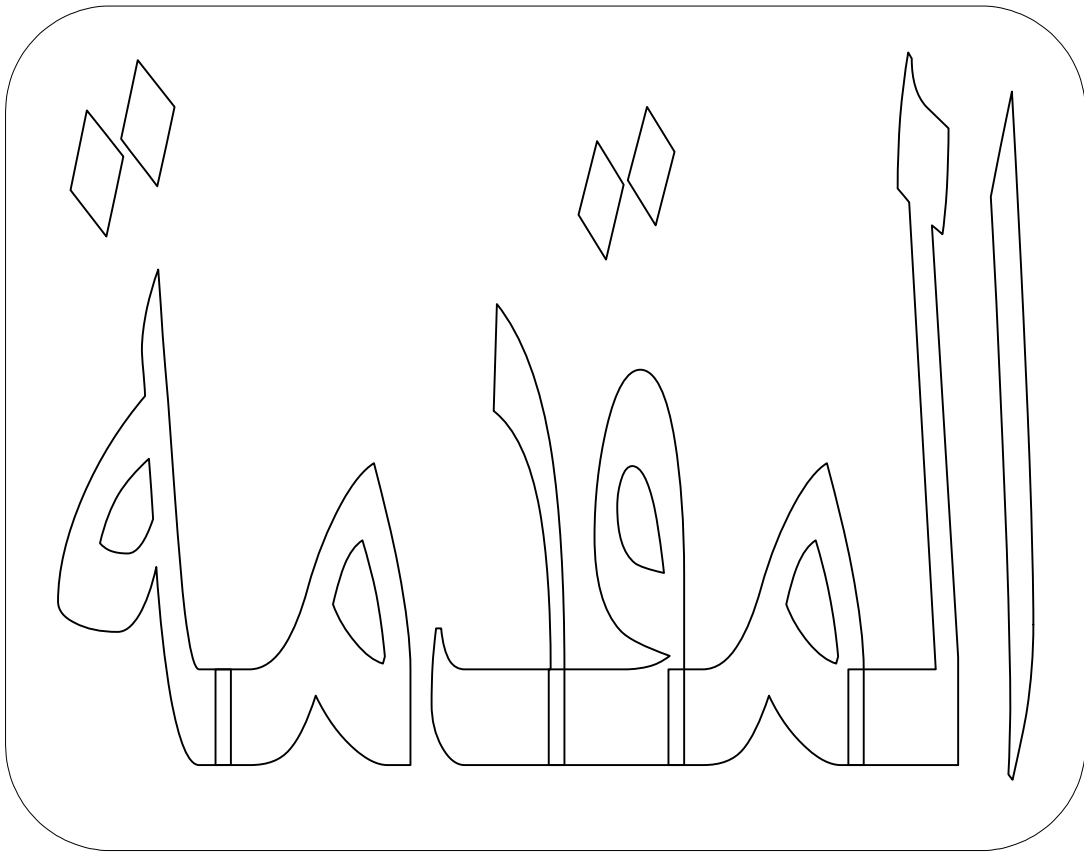


رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم (01)	المجالات الاستراتيجية لحوكمة نظم المعلومات	64
الجدول رقم (02)	اهتمامات الأطراف المعنية بالبطاقة داخل المؤسسة	69
الجدول رقم (03)	توزيع افراد مجتمع الدراسة	83
الجدول رقم (04)	توزيع افراد العينة الدراسة	84
الجدول رقم (05)	درجات مقياس ليكارت الخماسي	85
الجدول رقم (06)	نتائج اختبار بيرسون لقياس صدق الاستبيان	86
الجدول رقم (07)	نتائج اختبار الفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	86
الجدول رقم (08)	توزيع افراد العينة حسب الجنس	87
الجدول رقم (09)	توزيع افراد العينة حسب السن	88
الجدول رقم (10)	توزيع افراد العينة حسب المستوى التعليمي	89
الجدول رقم (11)	توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	90
الجدول رقم (12)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاص بالمحور الأول	91
الجدول رقم (13)	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاص بالمحور الثاني	93
الجدول رقم (14)	اختبار التوزيع الطبيعي	94
الجدول رقم (15)	نتائج اختبار T_Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة	95
الجدول رقم (16)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و نظم المعلومات	96
الجدول رقم (17)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الحوكمة ونظم المعلومات	97
الجدول رقم (18)	قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية للحوكمة ونظم المعلومات	98
الجدول رقم (19)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و العدالة في المؤسسة	98
الجدول رقم (20)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الحوكمة و العدالة	99
الجدول رقم (21)	قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية للحوكمة و العدالة	100
الجدول رقم (22)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الشفافية	101
الجدول رقم (23)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الحوكمة و الشفافية	101
الجدول رقم (24)	قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية للحوكمة و الشفافية	102
الجدول رقم (25)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الانضباط	103
الجدول رقم (26)	نتائج اختبار الانحدار البسيط بين الحوكمة و الانضباط	103
الجدول رقم (27)	قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية للحوكمة و الانضباط	104
الجدول رقم (28)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و الاستقلالية	105

105	الجدول رقم (29)	تنتائج اختبار الانحدار البسيط بين الحوكمة و الاستقلالية
106	الجدول رقم (30)	قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية للحوكمة و الاستقلالية
106	الجدول رقم (31)	نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و تعزيز مسؤوليات المؤسسة
107	الجدول رقم (32)	تنتائج اختبار الانحدار البسيط بين الحوكمة و تعزيز مسؤوليات المؤسسة
108	الجدول رقم (33)	قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية للحوكمة وتعزيز مسؤوليات المؤسسة



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	النموذج المبسط للنظام	الشكل رقم (01)
51	النظام المغلق	الشكل رقم (02)
51	النظام المفتوح	الشكل رقم (03)
52	الشكل العام لنظم المعلومات	الشكل رقم (04)
58	شكل النظام الحبيير	الشكل رقم (05)
77	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال GPL	الشكل رقم (06)
78	الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع GPL	الشكل رقم (07)
79	الهيكل التنظيمي للمركز تعمير قارورات الغاز 201	الشكل رقم (08)
87	دائرة نسبية توضح الجنس	الشكل رقم (09)
88	دائرة نسبية توضح السن	الشكل رقم (10)
89	دائرة نسبية توضح المستوى التعليمي	الشكل رقم (11)
90	دائرة نسبية توضح الخبرة المهنية	الشكل رقم (12)
91	مدرج تكراري أعلى نسبة وادنى نسبة	الشكل رقم (13)
94	مدرج تكراري أعلى نسبة وادنى نسبة	الشكل رقم (14)
95	رسم بياني للتوزيع الطبيعي	الشكل رقم (15)



إن الأزمات المالية التي حدثت في السنوات الأخيرة والتي أدت إلى إفلاس العديد من الشركات والمؤسسات العالمية الكبرى أثارت مسألة مهمة جداً تتعلق بجودة المعلومات المحاسبية المنشورة في التقارير المالية، وكان لابد من البحث عن وسيلة لتغيير هذه الصورة واستعادة ثقة المستثمرين من خلال تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والتي ستمكن من إبراز السياسات و الاستراتيجيات التي تتبعها هذه الاخيرة في عمليات اتخاذ القرارات.

ونتيجة لوجود علاقة تعاقدية بين المالكين والمدراء فقد نشأت العديد من المشاكل، تركزت أهمها في مشكلة تضارب المصالح، إذ يعمل المدراء على تحقيق مصالحهم الذاتية بتعظيم عائداتهم على حساب مصلحة المالكين دون بدل اي مجهود ، ولأجل تخفيض هذه المشاكل فقد وضعت العديد من الدول مبادئ أساسية للحوكمة بهدف حماية مصالح الأطراف ذات العلاقة بالشركة .

ففي الوقت الراهن ولما يشهده العالم من تطورات وفي ظل العولمة والتنافس الدولي الحاد أصبحت المعلومات المادة الاولى لأي نشاط انساني ، فنجد معظم دول العالم المتقدم تتسابق فيما بينها لوضع استراتيجياتها و خطط لتطوير تكنولوجياتها ، هذا ما صاحبه ظهور و انتشار الحواسب الآلية التي أضحت بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها بع المؤسسات لميزتها القوية في معالجة و تخزين كم هائل من المعطيات بطريقة منظمة و سريعة و دقيقة بالإضافة إلى تطور أجهزة الاتصال و الأقمار الصناعية ، فأصبح في مقدرة الباحث مهما بعد عن مصدر هذه الأخيرة الوصول إليها و إعادة تشكيلها ليستثمرها في أبحاثه ، و كان لأهمية المعلومات و تقنياتها أكبر الأثر في بروز العديد من المصطلحات كـ " تكنولوجيا المعلومات " التي تدرس كل وظائف و تقنيات المعلومات و إسهاماتها في البحث و الإدارة و الاقتصاد و العلم بصفة عامة ، ومع ظهور مدخل النظم أصبح يستخدم مصطلح " نظام المعلومات " كأسلوب معاصر من الأساليب الإدارية الحديثة التي تساعد في ترشيد العملية الإدارية لمواجهة التحديات في عصر يتسم بالتغيير المستمر تسيره المعلومة باعتبارها موردا أساسيا.

لذلك أضحي لمفهوم نظم المعلومات دورا جوهريا و حيويا في الفكر الإداري و المعلوماتي المعاصر يجب الإلمام به و التعرف على سماته و تطوراته المختلفة .



إشكالية البحث:

بالرغم من الدور الكبير الذي تلعبه نظم المعلومات في كونها جزءاً تكاملياً وهاماً لتحقيق النجاح للمنظمات ودورها في تفعيل الأنشطة، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع الإدارة العليا، إلا أن هناك عدم إدراك كاف وواضح لكفاءة نظم المعلومات الإدارية في ارساء وتعزيز قواعد الحوكمة.

وعلى ضوء ما تقدم تم طرح الإشكالية التالية :

ماهو دور نظم المعلومات في ارساء وتعزيز قواعد الحوكمة ؟

ومن هذه الإشكالية يمكننا طرح التساؤلات التالية :

ما هو المقصود بحوكمة الشركات ؟ وفيما تتجلى اهم ابعادها ؟

و ماذا نقصد بنظم المعلومات ؟ وماهي أهميتها ؟

كيف يساهم نظام المعلومات في ارساء قواعد و مبادئ الحوكمة ؟

فرضيات البحث :

يتطلب تحليل الإشكالية الدراسة و الإجابة على الأسئلة الفرعية اختبار صحة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية الاولى:

الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات

الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير نظم المعلومات و متغير حوكمة الشركات .

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و

العدالة في مؤسسة نפטال .



الفرضية الثانية : هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و تعزيز الشفافية في مؤسسة نفطال .

الفرضية الثالثة : هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات والانضباط مؤسسة نفطال .

الفرضية الرابعة : هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و بين استقلالية مؤسسة نفطال .

الفرضية الخامسة : هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و بين تعزيز مسؤوليات في مؤسسة نفطال .

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث في التأكيد على أهمية تطبيق مفهوم نظم المعلومات والحوكمة في البيئة الاقتصادية و الاستفادة منهما في تحقيق جودة المعلومات التي يعتمد عليها جميع الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ، ونلخص أهمية الدراسة فيما يلي :

- ان الاهتمام بحوكمة الشركات يساعد على توافر بيئة أعمال تتسم بالشفافية و المصداقية و يساهم في زيادة فعالية الرقابة و احكامها مما يساعد على تحقيق الاستقرار الاقتصادي خاصة في ظل عالم تسيطر عليه العولمة.
- توضيح أهمية حوكمة الشركات كإطار تنظيمي لضمان صدق ونزاهة المعلومة المعروضة و للحد استخدامها بطريقة سليمة تمس بمصالح الأطراف الدائمة و ذوي الحقوق في الشركة .

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى الإجابة على الإشكالية الرئيسية و الى مايلي :

- اثارة جدل هادف حول موضوع حوكمة الشركات ، و الذي أصبحت تتعاطم أهميته في الساحة الاقتصادية .
- دراسة أبعاد حوكمة الشركات على المؤسسات الاقتصادية .



- ابراز إيجابيات تطبيق قواعد حوكمة الشركات التي تعمل بدورها على الحفاظ على حقوق أصحاب المصالح ، كما نعمل على التقليل من المخاطر التي تواجهها مختلف الشركات الاقتصادية .
- التعرف على واقع الحوكمة بمؤسسة نפטال GPL " سعيدة " و مدى التزامها بمبادئها .

أسباب اختيار الموضوع:

- إن الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الحوكمة ونظم المعلومات في مؤسسة نפטال GPL هي مجموعة من الأسباب التي تتمحور حول التطورات الحادثة على مستوى هذه المؤسسة والمتمثلة في :
 - الاهتمام الشخصي بالموضوع .
 - الدور الذي تلعبه حوكمة الشركات في بيئة الأعمال .
 - رصد و تشخيص مصداقية المعلومات .
 - إيجاد سبل لتحقيق جودة المعلومات وذلك من خلال تطبيق مفهوم حوكمة الشركات وتفعيلها.
 - لإسقاط ما تم التعرف عليه في الجامعة وما هو مطبق في المؤسسة .

حدود و مجال الدراسة :

حدود الدراسة :

واجهتنا عدة صعوبات اعترضت سبيلنا أثناء إعداد البحث الذي تطلب منا فترة زمنية معتبرة لإنجازه وإخراجه على ما هو عليه وكان من أهمها:

- صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة في الدراسة العملية (الميدانية) التي تفي بأغراض الدراسة بشكل تام بثقافة الحفاظ على سرية المعلومات التي تخص المؤسسة.
- قلة المراجع والبحوث التي تناولت مثل هذا الموضوع في المكتبات الجامعية لاسيما في المرحلة الراهنة التي تعرف فيها المؤسسة تحديات اقتصادية وقانونية صعبة تملئها عليها سياسة الإصلاحات الاقتصادية كالمنافسة الدولية.



المجال الزمّني:

نظراً للتغيرات المتسارعة و التطورات التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة والتي أدّت إلى جعل المؤسسات تفكر في تقنيات وتجديدات تسمح بالتكيف والتأقلم ومواكبة هذه التحوّلات، تعتمد في مجملها على المورد البشري باعتباره الأصل في إحداث التغيّر، ومخزن للمعرفة، الكفاءة ونتيجة للأداء المتميّز حتى تضمن بقاءها واستمرارها، وهذا ما يوافق سياق التحليل في بحثنا هذا مجاله الزمّني.

المجال المكاني:

إنّ الإجابة على الإشكالية المقدّمة تتطلب دراسة معمقة . وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى إسقاط المقاربات وصياغتها في الواقع العملي تكملة للجانب النظري .

سوف تكون الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال " سعيدة " و هذا في الفصل التطبيقي .

المنهج المتبع في الدراسة :

إن المنهج المستخدم في دراستنا لهذا الموضوع هو المنهج الوصفي الذي يدرس الجانب النظري من مفاهيم وتعريفات لمصطلحي الحوكمة ونظم المعلومات والمنهج التحليلي ، الذي يقوم على الجمع بين الدراسة النظرية و الدراسة الميدانية .

ففي الدراسة النظرية تم الاعتماد على الأفكار و المعلومات المستقاة من عدة مراجع باللغة العربية و الأجنبية، بالإضافة الى بعض الكتب و الدراسة الميدانية قمنا بتحليل المعطيات والمتغيرات التي تم تحليلها بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية SPSS . V.20 لانه يسمح بمعالجة المتغيرات النوعية الجنس ، السن ، المؤل العلمي ، والمتغيرات الكمية المتمثلة في محاور الدراسة و الهدف الأساسي منها هو اختبار مدى صحة الفروض من خلال إجراء دراسة لواقع الحوكمة ونظم المعلومات في شركة نفطال GPL إلى جانب تنظيم عملية الاستبيان لآراء واتجاهات أفراد العينة الممثلة لكافة الإطارات والعاملين بالمؤسسة من رؤساء ومروّسين.



خطة الدراسة :

من أجل انجاز هذا البحث و الاجابة عن الاسئلة المطروحة مع اختبار صحة الفرضيات المقترحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث مباحث أساسية :

الفصل الأول : الموسوم بـ " **حوكمة الشركات قراءة تقديمية** " نتناول فيه مختلف المفاهيم المتعلقة بحوكمة الشركات.

الفصل الثاني : " **علاقة الحوكمة بنظم المعلومات** " تم تخصيص هذا الفصل لتحديد العلاقة بين الحوكمة و نظم المعلومات .

الفصل الثالث : فقد تضمن الإجراءات المنهجية بالنسبة للدراسة الميدانية حيث سيتم التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث نشأتها و التنظيم المعتمد بها ثم تم تحليل الاستمارة التي تم توزيعها على الموظفين .

الكلمات المفتاحية:

للمساعدة على فهم البحث أكثر تم شرح بعض المصطلحات التي تم تناولها في البحث و هي:

- حوكمة الشركات ، نظم المعلومات ، حوكمة نظم المعلومات ، قواعد الحوكمة .





الفصل الأول :
حكمة الشركات
قراءة نقدية



تمهيد

لفظ الحوكمة مستمد من الحكومة ،وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعنيه هذه الكلمات من معاني ،للتعرف بصورة تقريبية على مفهوم الحوكمة تخيل دولة لا يوجد فيها حكومة مركزية قوية فما الذي سوف يحدث؟؟

إن الإجابة بالطبع هي انفلات في كل شيء ،انفلات أمني سياسي اقتصادي وغيره،وسوف تخرج الأمور عن السيطرة ولاشك أن الانفلات يؤدي إلى مشاكل صعبة لجميع الأطراف وبالتالي سوف يسعى الجميع إلى الخروج من هذه المشاكل وضمان السيطرة والانضباط في المجتمع.

إن الانهيارات الكبيرة والأزمات العالمية التي طالت الكثير من المؤسسات والشركات كان سببها الرئيس والأساس هو نقص الخبرات والكفاءة وعدم توفر إدارات كفوءة ذات خبرة ومهارة متميزة، أي عدم الأخذ بمبدأ الحوكمة مما جعل هذه المؤسسات تعلن إفلاسها وتنهار، أو على الأقل تقلص من حصتها السوقية أو تجمد نشاطاتها. وعلى هذا الأساس فقد أدلت الكثير من الجهات والمؤسسات الدولية اهتماماً متزايداً بموضوع " الحوكمة الشركات " Corporate Governance .

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

ظهرت في الآونة الأخيرة مصطلحات عدة منها المخصصة ، العولمة ، الحوكمة .

أن الاهتمام المتزايد لمفهوم الحوكمة قد أدى إلى زيادة حرص العديد من المؤسسات لدراسته وتحليله ومنها صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) . وعموماً فإن الحوكمة ينعكس أثرها في زيادة الثقة بالاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته وكفاءته والحفاظ على حقوق الأقلية ودعم ونمو القطاع الخاص وخلق فرص عمل.

المطلب الأول : مدخل عام لحوكمة الشركات

أولاً: لمحة تاريخية عن حوكمة الشركات

أصل كلمة الحوكمة

يعتبر مصطلح حوكمة الشركات مصطلحاً حديث الاستعمال في اللغة العربية حيث بدأ استخدامه مطلع 2000 وهو أحد المحاولات العديدة لترجمة مصطلح الإنجليزية governance و يعود أصل الكلمة إلى اليونانية kubernao في القرن 13 والذي كان يعني قدرة ربان السفينة الإغريقية ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف وما يمتلكه من قيم وأخلاقيات نبيلة وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد الخطر وضد القرصنة التي تعترضها أثناء الإبحار فإذا تمكن من الوصول بها إلى الميناء وهي سالمة أطلق عليه التجار وخبراء البحار "القبطان المتحكم جيداً" و استعمل بعد ذلك في بداية القرن 14 في اللاتينية بمصطلح gubernare بمعنى قيادة الباخرة الحربية أو الدبابة ثم ظهر في سنة 1478 في اللغة الفرنسية بمصطلح gouvernance وكان يقصد به فن أو طريقة الحكم وكان يستعمل في ذلك الوقت كمرادف لمصطلح الحوكمة ثم استعمل بعد ذلك في القرن السادس عشر في اللغة الإنجليزية بالمصطلح الحالي governance و لكن لم يعد للاستعمال في الفرنسية إذ اعتبر من اللغة الفرنسية القديمة إلا بداية التسعينيات .¹

¹ محاضرات الاستاذ بلعربي امير مقياس التسيير و الحوكمة السنة اولى ماستر تخصص حكمة المنظمات السنة 2015 .

نشأة الحوكمة

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

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

وعند التعرف إلى التجارب الدولية بشأن حوكمة الشركات، نلاحظ أن الولايات المتحدة الأمريكية كانت السبّاقة في هذا المجال إذ قامت بورصة نيويورك (NYSE) باقتراح قواعد تلزم الشركات بتحديد مديري مستقلين لحضور مجلس الإدارة وقامت الرابطة القومية لمديري الشركات بتشكيل لجنة متابعة مخاطر الشركات لتدعيم المديرين المستقلين والمراجعة الدورية للمخاطر المحتملة. أما في اليابان فقد أعلنت بورصة طوكيو بوضع دليل للتطبيقات الجيدة لحوكمة الشركات لكي تهيئ بها المؤسسات اليابانية في سبيل إعداد المعايير التي تتفق مع القانون التجاري الياباني .

أما المفوضية الأوروبية فقد قامت بتكليف فريق عمل بيروكسيل لمهمة تطوير وتوحيد الإطار القانوني للشركات بهدف الإفصاح وحماية المستثمرين، أما في أمريكا اللاتينية فقد قامت سبع دول في سان باولو بتنفيذ مشاريعهم في رابطة لمؤسسات حوكمة الشركات.²

أما في المنطقة العربية فتعد جمهورية مصر الدولة العربية الرائدة في مجال تطبيق قواعد ومبادئ حوكمة الشركات، وتشير الدراسات إلى أنه في عام 2001 تم الانتهاء من أول تقرير لتقييم حوكمة الشركات في مصر، والذي قام به البنك الدولي بالتعاون مع وزارة التجارة الخارجية وهيئة سوق المال وبورصة الأوراق المالية . ويذكر الرحيلي بأنه هناك جهود ومحاولات مماثلة في بعض الدول العربية الأخرى مثل لبنان، الأردن، تونس، المغرب وبعض دول الخليج الأخرى .

ثانياً: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

لقد تعددت التعريفات المقدمة لمصطلح الحوكمة بتعدد المهتمين بالمصطلح وانتماءاتهم السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بحيث يعبر كل تعريف عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف وفيما يلي بعض التعاريف على سبيل المثال لا الحصر: "قدرة المنشأة على تحقيق أهدافها ضمن إطار أخلاقي محدد نابع من داخلها باعتبارها هيئة معنوية لها أنظمتها وهيكلها الإدارية دون أن تعتمد في ذلك على سلطة أي فرد فيها"

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد زحاف يمينة و دريسي نصيرة ،أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة سنة 2013 . ص 05

² نفس المرجع . ص 05

مفهوم الحوكمة لغويا :

لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منه:

الحكمة : ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.

الحكم : وما تقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط و القيود التي تتحكم في السلوك.

الإحكام : وما تقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات ثم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.

التحاکم : طلبا للعدالة خاصة عند أفراد سلطة الإدارة وتلاعبها بمصالح المساهمين.

أما اصطلاحا:

يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance أسلوب : « أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح ، والتي أتفق عليها ، فهي ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة ».

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

يعرفها د. طارق عبد العال بأنها: النظام الذي يتم من خلاله توجيه أعمال المنظمة على أعلى مستوى من أجل تحقيق أهدافها والوفاء بالمعايير اللازمة للمسؤولية والنزاهة والشفافية.

كما عرفها د. فريد كورتل بأنها: مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المؤسسات وبمعنى آخر: الحوكمة تعني النظام أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء كما تشمل مقومات تقوية المنظمات على المدى البعيد وتحديد المسؤول والمسؤولية.

تعرف مؤسسة التمويل الدولية **IFC** حوكمة الشركات بأنها "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

بينما يعرف تقرير **Cadbury** في عام 1992 حوكمة الشركات بأنها "نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب ". ويمكن أن نعرف حوكمة الشركات: "حالة وعملية واتجاه تمثل نظام مناعة يحمي سلامة كافة التصرفات ونزاهة السلوكيات داخل الشركات".¹

حوكمة الشركات : يشير مفهوم حوكمة الشركات بشكل عام إلى مجموعة القوانين و القواعد التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة من جهة، و الممولين و أصحاب المصالح من جهة أخرى، بحيث يضمن الممولون حسن استغلال الإدارة لأموالهم و تعظيم ربحية و قيمة أسهم الشركات في الأجل الطويل و تحقيق الرقابة الفعالة على الإدارة.

¹ محاضرات الاستاذ يزيد قادة مقياس نظم و نماذج الحوكمة تخصص حكامه المنظمات السنة الثانية ماستر سنة 2015.

إذا أردنا تعريف الحوكمة بكلمة واحدة فإنها تعني "الانضباط" ويقصد بذلك الانضباط في كل شيء:

- **الانضباط** في أداء كل عمل من قبل كل فرد مرتبط بأعمال المنشأة.
- **الانضباط** السلوكي والأخلاقي والتوازن في تحقيق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنشأة .
- **انضباط** الإدارة كونها وسيط نزيه يحقق مصالح الأطراف المختلفة المرتبطة بأعمال المنشأة بنزاهة وموضوعية.
- **انضباط** في الأداء مثل قيام الإدارة بمسؤولياتها الأساسية من وضع الاستراتيجيات والخطط وإدارة المخاطر والقيام بأعمال الرقابة والمتابعة والإشراف الفعال وقيام العاملين بالالتزام بأعمالهم بجد واجتهاد ووضع نظم فعالة للثواب والعقاب ومنع الإسراف والهدر والاهتمام بالأمور الأساسية المتعلقة بالتحسين والبحوث والتدريب...

تتسم الحوكمة في وضع نظام محكم يجعل عملية حدوث الأخطاء والانحرافات والإهمال صعبة وينشر ثقافة الانضباط والأخلاقيات والإبداع داخل المنشأة.

ثالثاً : خصائص حوكمة الشركات

يتفاوت تحديد مميزات الحوكمة وفقاً لاختلاف وجهات النظر ولعل دراسات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي أعطت الموضوع الأهمية في الدراسة و التحليل لتحديد عدد من المميزات تتسم بها الحوكمة على النحو التالي :

المشاركة:

وهي حق الجميع المشاركة في اتخاذ القرار مباشرة أو بواسطة مؤسسات شرعية ووسطية تمثل مصالحهم وتركز الشركة الربحية على حرية التجمع وحرية الحديث ،وعلى توفير القدرات للمشاركة البناءة .

الاستمرارية:

وهي إمكانية استمرار نشاطات الحكومة والتنمية الشمولية على المدى البعيد الداعية إلى تقليص حدة الفقر وتنمية الموارد البشرية.

الشفافية:

والتي تركز على حرية تدفق المعلومات بحيث تكون العمليات والمؤسسات والمعلومات في متناول المعنيين بها، وتكون المعلومات المتوفرة كافية لفهم و متابعة العمليات في المؤسسات .

الشرعية:

أن تكون السلطة مشروعة من حيث الإطار التنظيمي و التشريعي و القرارات المحددة من حيث المعايير في المؤسسة و العمليات و الإجراءات بحيث تكون مقبولة لدى العامة .

العدالة والمساواة:

بحيث تتوفر الفرص للجميع بكافة أنواعهم و أجناسهم لتحسين أوضاعهم أو الحفاظ عليها مثلما يتم استهداف الفقراء لتوفير الرخاء للجميع وهذا ما يعطيها الميزة الخدماتية.

تعزيز سلطة القانون:

بحيث تكون الأنظمة و القوانين عادلة وتنفيذها نزيه سيما ما يتعلق منها بحقوق الإنسان و ضمان مستوى عال من الأمن و السلامة العامة في المجتمع .

الكفاية والفعالية في استخدام الموارد :

حسن استغلال الموارد البشرية و المالية و المادية والطبيعية من قبل المؤسسات لتلبية الاحتياجات المحددة.

المساءلة:

يكون متخذ القرارات في القطاع العام و الخاص وفي تنظيمات المجتمع المدني مسؤولين أمام الجمهور و دوائر محددة ذات علاقة ، كذلك أمام من يهمهم الأمر ولهم مصلحة في تلك المؤسسات .

التنظيم:

الحوكمة تنظيمية أكثر منها رقابية بحيث تركز على نطاق الإشراف والمتابعة وتترك أمور التنفيذ والرقابة للمستويات الإدارية الأدنى وتبرهن على قدرتها على حل الأزمات الطارئة بفعالية كبيرة .¹

بناء على ما سبق فإن مصطلح الحوكمة يشير إلى الخصائص التالية:

الانضباط : أي إتباع السلوك الأخلاقي المناسب والصحيح.

الشفافية : أي تقديم صورة حقيقية لكل ما يحدث.

الاستقلالية : أي لا توجد تأثيرات وضغوطات غير لازمة للعمل.

المساءلة : أي إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية.

المسؤولية : أي وجود مسؤولية أمام جميع الأطراف ذوي المصلحة في المنشأة.

العدالة : أي يجب احترام حقوق مختلف المجموعات أصحاب المصلحة في المنشأة.

المسؤولية الاجتماعية : أي النظر إلى الشركة كمواطن جيد²

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد زحاف يمينة و دريسي نصيرة ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة سنة 2013 . ص 06.

² مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد بن عيسى فائزة و صبيعات خديجة ، دور حوكمة الشركات في تحقيق الافصاح و الشفافية سنة 2013 ص 10

رابعاً : الاطراف المعنية بتطبيق الحوكمة

هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لقواعد حوكمة الشركات ، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد، وهذه الأطراف هي¹ :

المساهمون shareholders : وهم من يقومون بتقديم رأس المال للشركة عن طريق ملكيتهم للأسهم و تعظيم قيمة الشركة على المدى البعيد مما يحدد مدى استمراريته مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لإستثماراتهم و يملكون الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم، وبالمقابل عدم تحقيق الأرباح المجدية يقلص رغبة المساهمين في زيادة أنشطة الشركة مما يؤثر على مستقبل الشركة، ويمكن تحقيق أهداف المساهمين من خلال حسن اختيار أعضاء الإدارة العليا لإدارة الشركة ضمن القوانين و السياسات المطلوبة.

مجلس الإدارة Board of Directors : بصفتهم من يقوم باختيار المديرين التنفيذيين و الذين يوكل لهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال الشركة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم السياسات العامة للشركة و كيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

الإدارة Management : و هي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للشركة و تقدم التقارير الخاصة بالأداء الأحسن إلى مجلس الإدارة و تعتبر إدارة الشركة هي المسؤولة عن تعظيم الأرباح وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤوليتها تجاه الإفصاح و الشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين، والإدارة هي حلقة الوصل بين مجلس الإدارة وبقية الأطراف المتعاملة مع الشركة، لذا يجب الحرص على اختيار أفراد الإدارة بعناية لأنهم من يقوم بتنفيذ رغبات المساهمين.

أصحاب المصالح Stockholders : وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل الشركة مثل الدائنين و الموردين و العمال و الموظفين، وقد تكون مصالح هذه الأطراف متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان. ويتأثر مفهوم حوكمة الشركات بشكل كبير بالعلاقات بين هذه الأطراف ، وهذه الأطراف مهمة في معاملة العلاقة في الشركة، فهم الذين يقومون بأداء المهام التي تساعد الشركة على الإنتاج و تقديم الخدمات، وبدونهم لا تستطيع الإدارة ولا حتى مجلس الإدارة و المساهمون تحقيق الإستراتيجيات الموضوعة للشركة، فالعملاء هم الطرف الذي يقوم بشراء المنتج أو الخدمة، و المورد من يبيع للشركة المواد الخام و السلع و الخدمات الأخرى، أما الممولين وجميع الأطراف الممولة هي التي تمنح تسهيلات إنتمائية للشركة، فينبغي أن يكون التعامل مع هذه الأطراف بمنتهى الحرص و الدقة، فالمعلومات المضللة للممولين قد تقطع خططا، لتمويل مما يؤثر سلبا على التخطيط المستقبلي للشركة².

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد زحاف يمينة و دريسي نصيرة ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة سنة 2013 . ص 15.

² مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد زحاف يمينة و دريسي نصيرة ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة سنة 2013 . ص 15.

المطلب الثاني : اسباب و دوافع ظهور حوكمة الشركات

تعددت الاسباب التي ادت الى ظهور حوكمة الشركات نذكر منها :

اولا : نظرية الوكالة

نتيجة لتعارض المصالح بين الإدارة والمالكين، وبقيّة أصحاب المصالح في الشركة وعلى وفق مبدأ الاختيار العقلاني الذي بموجبه يحاول كل طرف تعظيم منفعه الخاصة، فانه يتوقع أن تأتي عملية اختيار السياسة المحاسبية للشركة متأثرة بالأهداف الذاتية للإدارة، بصرف النظر إذا ما كانت تلك الأهداف متوافقة أو غير متوافقة مع أهداف أصحاب المصالح آخرين حتى لو كان ذلك على حساب التمثيل الصادق للأحداث والعمليات من ناحية تقديم المعلومات.

لقد نشأت نظرية الوكالة كمحاولة لحل مشكلة تعارض المصالح، وذلك من خلال نظرتها إلى الشركة على أنها سلسلة من التعاقدات الاختيارية بين الأطراف المختلفة في الشركة، من شأنها الحد من سلوك الإدارة بتفضيل مصالحها الشخصية على مصالح الأطراف الأخرى. لذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم نظرية الوكالة، وفروض نظرية الوكالة، ومشاكل نظرية الوكالة وأهمية الحوكمة في تخفيض مشكلة تضارب المصالح.¹

ثانيا : الفضائح المالية و الاخلاقية

إنهيار شركة وورلد كوم:

الشركة عبارة عن مجموعة مؤسسات الوردلكوم لإدارة المعلومات وتزويد خدمات الاتصالات والانترنت وتعد من أضخم شركات الأعمال في التجارة الأمريكية والدولية، والتي يمر عبرها نصف تعاملات الانترنت العالمية.

تمارس هذه الشركة أعمالها منذ أكثر من عشرة سنوات ، واندجحت عام 1998 مع شركة MCI للاتصالات بصفقه وصلت قيمتها إلى مبلغ قدره (40) مليار دولار أمريكي، وهي اكبر عملية اندماج بالتاريخ في ذلك الوقت، وتعد وورلدكوم ثاني أكبر شركة أمريكية للاتصالات الهاتفية وخدمات المعلومات بعد شركة (AT&T) ويقع مقرها في مدينة كلينتون بولاية مسيسيبي) . وقد اتهمت من قبل محكمة نيويورك الفيدرالية بالاحتيال بعد اعترافها بإخفاء تكاليف بلغ قدرها مليارات دولار مما دفع الشركة إلى إشهار افلاسها في واحدة من أكبر الفضائح المحاسبية في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.²

¹ محاضرات الاستاذة عبدلي لطيفة مقياس حوكمة الشركات تخصص ادارة اعمال السنة الثالثة طور ليسانس سنة 2014.

² مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد بن عيسى فايزة و صبيعات خديجة ، دور حوكمة الشركات في تحقيق الافصاح و الشفافية سنة 2013 ص.4.

حيث أدت الفضيحة المالية لهذه الشركة إلى التأثير على قيمة الدولار الأمريكي في أسواق تبادل العملات العالمية وانخفض سعر الدولار تجاه العملات الأخرى عند إعلان المخالفات لهذه الشركة، وأعرب الرئيس الأمريكي عن قلقه البالغ لما آل إليه مصير الشركة وتعهده بملاحقة رؤساء الشركة المتورطين في المخالفات، وقد تأكدت هذه المخالفات من خلال الدعوى القضائية التي رفعتها لجنة الأوراق المالية والتبادل الأمريكية ضد الشركة المذكورة، إذ أن هذه اللجنة رفعت دعوى على الشركة اتهمتها فيها بالتلاعب في حسابات إيراداتها لكي تظهر بشكل يتفق مع توقعات المستثمرين في البورصة بهدف رفع سعر السهم في السوق والحصول على أرباح غير حقيقية بصورة مخالفة لضوابط اللجنة، وقد اتهم المسؤول التنفيذي بتزييف سجلات شركة (World Com) المالية بعد ما أمر برفع مدخولاتها لمقابلة توقعات وول ستريت وتضليل جمهور المستثمرين.

إنهيار شركة إنرون:

يعد انهيار شركة إنرون نهاية عام 2001 م من أبرز وآخر الشركات التي سقطت نتيجة العديد من العوامل لعل من أبرزها عدم تطبيق أو انعدام أخلاقيات المهنة والأعمال، حيث سقطت الشركة العملاقة بأصول تقدر قيمتها بـ 4.63 مليار دولار الأمر الذي شكل أكبر إفلاس لشركة أمريكية وربما على مستوى العالم أجمع.

قام مجلس إدارة شركة Enron بتشكيل لجنة تحقيق للوقوف على حقيقة ما حدث بالضبط وقد قدمت اللجنة فعلاً تقريرها الضخم الذي ألقى الضوء على العمليات التي تمت بين شركة Enron وبعض شركات الاستثمار والتي كانت مدارة من قبل Andrew S Fastow الذي كان يعمل كذلك في منصب مساعد رئيس مجلس الإدارة ورئيس القسم المالي لشركة Enron¹.

وتضيف اللجنة بأن إدارة Enron استخدمت تلك الشركات الاستثمارية في عمليات عديدة لم يكن من الواجب أو ضرورة الدخول فيها أصلاً. إذ أن أغلب تلك العمليات صممت بشكل متقن بهدف التلاعب وإظهار القوائم المالية بشكل جيد يخدّم مصالح خاصة وابتعدت تلك العمليات عن هدف المنفعة الاقتصادية أو التحوط لمخاطر مستقبلية. بعض هذه العمليات صممت بشكل مدروس ولم يتبع بها الإحجام والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها المالية ونتيجة لعدم اتباع تلك المبادئ لم يتم إظهار تلك الشركات الاستثمارية في قوائم شركة Enron كأصول والتزامات. كما أنه هنالك عمليات أخرى تم تطبيقها بشكل غير لائق وغير صحيح وبموافقة المستشارين الماليين إذ تم إطفاء بعض الخسائر الناتجة عن عمليات التحوط الوهمية مع العلم بأن تلك العمليات لو كانت هي صحيحة لكان يجب أن ينتج عنها أرباح لشركة Enron إذ أنها هي المتحوطة وبالتالي كان يجب على الشركات الاستثمارية تعويض الخسائر ولكن

¹ نفس المرجع . ص 05

كيف يمكن ذلك إذا كانت شركة Enron هي المالكة لتلك الشركات وهذه الملكية تم إخفائها بشكل متقن ولم تظهر إلا عند حدوث الحدث.

و هذا ما دعى بالولايات المتحدة الأمريكية لفرض الكثير من القوانين بعد هذه الحادثة و كان من أهمها قانون ساربانز أكسلي و الذي تم إصداره في سنة 2000

إنهيار بنك بارنج:

بنك بارنج هو بنك إنجليزي كان عمره وقت انهياره في عام 1995 أكثر من قرن من الزمان وقد اكتشفت الأزمة بعد تحقيق فرع البنك بسنغافورة لخسائر كبيرة في المتاجرة بالعقود المستقبلية وعدم قدرة البنك علي الوفاء بقيمة الغطاء النقدي اللازم لحجم معاملاته طبقاً للوائح في البورصة النقدية الدولية بسنغافورة ورغم محاولة بنك إنجلترا البنك المركزي بإنجلترا انقاذ الموقف الا انه قد توقف بعد ان اتضح ان خسائر البنك تتجاوز أ رسماله وقد تحققت الخسائر والتي ادت الي انهيار البنك نتيجة للمنصب الذي كان يقوم به نيكولس ليسون حيث كان يعمل كمدير عام وفي نفس الوقت رئيس فريق المتاجرة head dealer

الازمة المالية الاسيوية 1997

مع انفجار الأزمة المالية الآسيوية في عام 1997 ، اخذ العالم ينظر نظرة جديدة لحوكمة الشركات، وهذه الأزمة يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات و التشريعات التي تنظم نشاط الأعمال و العلاقات فيما بين مؤسسات الأعمال و الحكومة . و قد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات و معاملات الموظفين الداخليين و الأقارب و الأصدقاء بين مؤسسات الأعمال و الحكومة ، و حصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت في ه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور و إخفاء هذه الديون من خلال طرق و نظم محاسبية مبتكرة .¹

و لعل اهم مظاهر هذه الأزمة الاقتصادية العنيفة هو انهيار أسعار الأوراق المالية إلى أدنى مستوى، انهيار أسعار صرف عملاتها بشكل غير مسبوق ، انخفاض معدلات النمو الاقتصادي ، تراجع أداء الصادرات ، زيادة معدلات البطالة بنسب مرتفعة ، انخفاض مستويات المعيشة بشكل ملموس، وكان لهذه

المظاهر الاقتصادية السيئة تأثيراً على الأوضاع السياسية لهذه الدول، حيث زادت حدة التوتر بين الحكومة و الشعب في كثير من الدول، و عدم قدرة بعض الحكومات على امتصاص آثار هذه الأزمة، و بلغ الأمر ذروته حين أدى إلى الإطاحة بالرئيس الإندونيسي. و سرعان ما انتقلت تداعيات هذه الأزمة إلى دول أخرى في جميع مناطق العالم، و يتوقف ذلك على درجة علاقة كل دولة مع النمر الآسيوية و عمقه من الناحية المالية و التجارية ، كما أن لهذه الأزمة تأثير

¹ مرجع سابق ص 06

سلبى على سعر النفط عالميا و على المنطقة العربية و نود أن نشير إلى أن دول النمر الآسيوية حققت نجاحات عظيمة خلال فترة زمنية قصيرة ، و قد استطاعت هذه الدول بلوغ هذه الدرجة من التقدم من خلال عدد من العوامل التي أحسنت استغلالها و هي ظروف الوفرة أو الندرة النسبية للموارد البشرية و الطبيعية، و بعضها يرجع إلى السياسات الاقتصادية النقدية التي طبقتها الحكومات في هذه الدول.

وقد بدأت الأزمة على اثر اضطراب أسواق الصرف المالية ، فبعد اندفاع نسبة كبيرة من المتعاملين و معظمهم من الأجانب إلى بيع كميات هائلة من الأوراق المالية في بورصات هذه الدول، بعد أن توقعوا تخفيض قيمة عملاتها ، ثم قاموا بشراء كميات هائلة من أسواق الصرف المحلية و نزحوا بها إلى الخارج، فقد أدى هذا إلى انهيار أسعار الأوراق المالية ، و أيضا انهيار أسعار صرف عملات النمر الآسيوية.

لقد بدأت هذه الأحداث في الربع الأول من عام 1997 ، ثم سرعان ما تسربت الأزمة إلى باقي النمر الآسيوية بسبب الطبيعة المتشابهة و المنافسة لاقتصادياتها ، حيث كل دولة نمت و طورت الفروع و الصناعات نفسها التي نمتها و طورتها النمر الأخرى.

لقد حاولت حكومات هذه الدول معالجة الأزمة ، إلا أن الأمر ازداد سوءا حيث استنزفت البنوك المركزية احتياطياتها الدولية، و عجزت هذه الدول عن دفع أعباء ديونها الخارجية و أصبحت في حاجة ملحة إلى مساندة صندوق النقد الدولي و ذلك من خلال تدخله ببرنامج عاجل يفرضه على الدول التي تقع في مأزق استدانتها الخارجية مهما كانت ظروفها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ، و قد استجابت النمر الآسيوية إلى شروط هذا البرنامج باستثناء ماليزيا التي رفض رئيسها "مهاتير محمد" الخضوع لتلك الشروط و لتدخلات الصندوق في الشؤون الداخلية لبلادها.

المطلب الثالث : أهمية وأهداف حوكمة الشركات

اولا: اهمية حوكمة الشركات

تتجلى أهمية حوكمة الشركات بما يأتي :

- ✓ محاربة الفساد المالي والإداري الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو استمراره.
- ✓ تحقيق وضمان النزاهة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين والتنفيذيين إلى أدنى عامل فيها.
- ✓ محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها خاصة تلك التي يشكل وجودها تهديداً للمصالح.
- ✓ تقليل الأخطاء إلى أدنى حد ممكن باستخدام الضوابط الرقابية التي تمنع حدوث مثل هذه الأخطاء.¹

بالإضافة إلى ذلك تعتبر الحوكمة أداة هامة لأنها تؤدي إلى:

- ✓ ضمان عدم قيام مجلس الإدارة بإساءة استخدام سلطاتهم للإضرار بمصالح المساهمين.
- ✓ الحصول على قوائم مالية للشركات تتسم بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح.
- ✓ الوصول إلى أفضل ممارسة للسلطة في الشركة.
- ✓ توزيع الواجبات والمسؤوليات على مختلف الأطراف المشاركة بالمنظمة.
- ✓ أداة جيدة لتطبيق مبدأ محاسبة المسؤولية من أجل تحديث وتطوير الأداء.²

ثانيا : اهداف حوكمة الشركات

يرى البعض أن حوكمة الشركات تستهدف تحقيق ما يلي:³

- ✓ العدالة والشفافية والمعاملة النزيهة لجميع الأطراف ذوي المصلحة المشتركة.
- ✓ حماية حقوق المساهمين بصفة عامة سواء كانوا أقلية أو أغلبية وتعظيم عوائدهم.
- ✓ منع استغلال السلطات المتاحة من تحقيق مكاسب غير مشروعة والمتاجرة بمصالح الشركة والمساهمين وأصحاب المصالح.

بينما يرى آخرون أن حوكمة الشركات الجيدة تحقق العديد من الأهداف ومن أهمها:

- ✓ محاربة الفساد بكل صورة سواء كان فساداً مالياً أم محاسبياً أم سياسياً.

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد زحاف يمينة و دريسي نصيرة ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة سنة 2013 . ص 27.

² مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد مسعود عبد المجيد و اسماعيل فيصل ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية سنة 2013 . ص 13.

³ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد بن عيسى فايزة و صبيعات خديجة ، دور حوكمة الشركات في تحقيق الافصاح و الشفافية سنة 2013 ص 20.

- ✓ جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أو المحلية والحد من هروب رؤوس الأموال.
- ✓ تحقيق الاستقرار والمصداقية للقطاعات المالية على المستوى المحلي والدولي.
- ✓ تحسين وتطوير إدارة الشركات ومساعدة المديرين ومجلس الإدارة على بناء
- ✓ استراتيجية سليمة وضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءً على أسس سليمة بما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.
- ✓ تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل وهذا يؤدي إلى خلق حوافز و تبني تكنولوجيا حديثة لزيادة درجة جودة المنتجات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها الشركة حتى تتمكن من الصمود أمام المنافسة القوية للمنتجات الأجنبية¹.

وبالتالي تسعى حوكمة الشركات من خلال الأهداف إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ تحسين أداء الشركات.
- ✓ وضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ماديّاً وأدائياً وأخلاقياً.
- ✓ وضع أنظمة الرقابة على إدارة الشركات وأعضاء مجلس إدارتها.
- ✓ وضع أنظمة لإدارة الشركة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين مجلس الإدارة والمساهمين.
- ✓ وضع القواعد و الإجراءات المتعلقة بسير العمل داخل الشركة لتحقيق أهدافها.²

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد مسعود عبد المجيد و اسماعيل فيصل ، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومات المحاسبية سنة 2013 . ص 15

² مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد زحاف يمينة و دريسي نصيرة ، أثر تطبيق حوكمة الشركات على تنافسية المؤسسة سنة 2013 . ص 30.

المبحث الثاني: الإطار النظري لحوكمة الشركات

إن الحوكمة نموذج إصلاحي في الاقتصاديات العالمية الحديثة يهدف إلى تجاوز الأخطاء التي وقعت فيها
نصايات دول معروف كالاثيرات و فضائح الفساد التي أطاحت بشركات عالمية مثل شركة انرون للطاقة
و وركوم الأمريكيتين ، بالإضافة إلى الأزمات المالية التي حدثت في القارة الآسيوية و أمريكا اللاتينية هذا
ما دفع الدول بمختلف مستويات النمو الاقتصادي لها إلى تبني الحوكمة .

المطلب الأول: النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات

أولا :نظرية الوكالة

تصف هذه النظرية المؤسسة بأنها مجموعة من العلاقات التعاقدية، و أن وجود المؤسسة يتحقق من خلال واحد أو أكثر
من العقود الاتفاقية.
و يمكن تعريف عقد الوكالة بأنه عقد يلزم بموجب شخص أو عدة أشخاص (الموكل أو المساهم) شخصا آخر (الوكيل
أو المسير) من اجل القيام بأعمال باسمه، مما يؤدي إلى تفويض جزء من سلطة اتخاذ القرار للوكيل،و يمكننا أيضا تعريف
الوكالة أو الإنابة بأنها" عقد بمقتضاه يفوض شخص شخصا آخر للقيام بعمل شيء لحساب الموكل و باسمها ."
إذن عقد الوكالة يطرح مشكل تضارب المصالح بين المسيرين و حملة الأسهم حيث يسعى المسير إلى تحقيق أغراضه
الشخصية، بينما يسعى المساهم إلى تغطية القيمة السوقية لسهمه، وهنا يجب الاستعانة باليات مراقبة إذا كان يريد الحد
من الخسائر الناتجة عن تضارب المصالح.

يعود ظهور النظرية أولا للأمريكيين Berls & Means سنة 1932 الذين لاحظوا أن هناك فصل بين ملكية
رأسمال الشركة و عملية الرقابة و الإشراف داخل الشركات المسيرة و هذا الفصل له آثاره على مستوى أداء الشركة.

ثم بعد ذلك جاء دور الأمريكيين أصحاب جائزة نوبل للاقتصاد Jensen & Meckling 1976 حين قدما
تعريفا لهذه النظرية الشهيرة: " نحن نعرف نظرية الوكالة كعلاقة بموجبها يلجأ شخص الرئيس Principal" صاحب
الرأسمال لخدمات شخص آخر "العامل"
Agent" لكي يقوم بدلا ببعض المهام، هذه المهمة (العلاقة) تستوجب نيابتها في السلطة.

إن التجذر في اللغة الفرنسية يعني Enracinement و تترجم تجذرية و معناها أن المدير يبعث جذوره في المؤسسة لتثبيت منصبه , حيث انه كلما كانت الجذور عميقة كان من الصعب اقتلاعها.

يعرف Pigé التجذرية بأنها " نسق أو سياق أو حالة من تكوين شبكة علاقات (رسمية أو غير رسمية) و التي من خلالها المسير يتمكن من التخلص و لو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته و بالتالي مساهمى ه ، فحالة التجذر حسبه لا تشكل حالة جامدة"

[illegible]



إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

Adam Smith لم يهمل الحوكمة في محاضرة 1871، بل أكد على أهمية الحوكمة في الأعمال. أن الأولي محاضراته كانت حول الحوكمة في الشركات.

"إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر."

إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

"إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر."

إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

إن الحوكمة هي مجموعة من المبادئ والممارسات التي تهدف إلى ضمان أن الشركات تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة. هذه المبادئ والممارسات تشمل العلاقة بين الشركة وأصحاب المصلحة، مثل المساهمين، الموظفين، العملاء، والمجتمع. الحوكمة الجيدة تساعد على تعزيز الثقة في الشركة، وتحسين الأداء، وتقليل المخاطر.

[illegible]

2- تم إنشاء صندوق استثماري مشترك بين القطاعين العام والخاص، بهدف استثمار الأموال المتوفرة في الصندوق في مشاريع استثمارية ذات عائد مرتفع، وذلك من أجل تحقيق أقصى استفادة من الأموال المتوفرة في الصندوق. تم إنشاء الصندوق في عام 2010، وتم تمويله من قبل الحكومة والقطاع الخاص.

رابعاً : نظرية تكاليف الصفقات

[illegible]

/1937 / Ronald Coasse نظرة

[illegible][illegible]

- أرى أن هذا هو المكان المناسب في الوثيقة التي تتناولها اللجنة، على الأقل في المقترح الأول.

[illegible][illegible]

الکثیر سے کم سے ایک سو سو سے زائد ہزار ہا کے درمیان ہوتا ہے۔

[illegible]

تكاليف البحث و الإعلام

هذه المقالة هي جزء من سلسلة مقالات عن

تكاليف التفاوض و إتخاذ القرار

في ١١ من شهر كانون الثاني ٢٠٢٢ : تم التوقيع على مذكرة تفاهات بين الطرفين في
الوقت الذي تم فيه اتخاذ القرار التالي...

تكاليف الرقابة و المتابعة

/ 1985 / Oliver Williamson نظمة

هـ هو الحرف الخامس في الأبجدية العربية. **2009** تم تغيير ترتيب الحرف من **5** إلى **169** في ولاية " **Coasse** " في **1988** في بيركلي

هـ هو الحرف في الأبجدية العربية في **1988** في بيركلي

(**هـ**) في الأبجدية العربية في **Coasse** إلى **هـ** مجموعة

تم تغيير ترتيب الحرف **هـ** في **Williamson** " **هـ**تمام

" **هـ** في الأبجدية العربية في **هـ** :

[illegible]

Williamson" المسمى المحدث . في المصطلح في المصطلح

الفرضيات والخصائص السلوكية للصفقات :

يُعتبر أن الأفراد يتصرفون برشاده محدودة وبانتهازية كاملة وفي المقابل يحدد

الرشادة المحدودة والالزمية.

خصوصية الأصول، التردد وعدم التاكيد .

هو تخصص الأصول

¹ نفس المصدر ص 22

: □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

الأصول الواقعة غي مكان محدد

Abstract

(□□□□□□) □□ □□ □□□□ □□□□□□

الأصول غير المادية (□□□□)

خامسا : نظرية اصحاب المصالح

١٠٠٠ هـ في الاتجاه في ١٠٠٠ هـ (١٠٠٠ هـ) اجتماع (١٠٠٠ هـ) هـ
١٠٠٠ هـ (١٠٠٠ هـ) اجتماع (١٠٠٠ هـ) هـ
١٠٠٠ هـ (١٠٠٠ هـ) اجتماع (١٠٠٠ هـ) هـ
١٠٠٠ هـ (١٠٠٠ هـ) اجتماع (١٠٠٠ هـ) هـ

هذه الوثيقة هي هتمام في 19 تم بدا اتجاه
مصالح في
إلى المجتمع في التي
.

[illegible]

Stockholder Theory »

مصلح ہمارے ہر ایک اور ہر ایک کے لئے ہے۔

[illegible]

أنسوف Ansoff هو أحد أهم الباحثين في الحوكمة الشركات. وهو يهتم بالحوكمة الشركات (المسيرين) والمصالح المختلفة للشركة. يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات. يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

المصالح المختلفة للشركة (المسيرين) : يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

الإستراتيجية : 1984 : يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

المطلب الثاني : ركائز وفعالية حوكمة الشركات

أولاً: الفعالية

الفعالية هي قدرة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

إلى أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

1- يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

2- يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

3- يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

يجب أن تكون الحوكمة الشركات في هذه المجموعة من الحوكمة الشركات.

الهدف من هذا الفصل هو تقديم نظرة عامة على حوكمة الشركات، والتي هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سلوك الشركات وأداءها. تهدف حوكمة الشركات إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان استدامة الشركة على المدى الطويل. سيتم مناقشة المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، بما في ذلك دور مجلس الإدارة والمجالس المتخصصة، وآليات الرقابة والمساءلة، وأهمية الشفافية والمشاركة في صنع القرار.

- 1- حوكمة الشركات هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سلوك الشركات وأداءها.
 - 2- تهدف حوكمة الشركات إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان استدامة الشركة على المدى الطويل.
 - 3- تشمل حوكمة الشركات مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سلوك الشركات وأداءها، بما في ذلك دور مجلس الإدارة والمجالس المتخصصة، وآليات الرقابة والمساءلة، وأهمية الشفافية والمشاركة في صنع القرار.
 - 4- تعتبر حوكمة الشركات من العوامل الأساسية التي تؤثر على أداء الشركة واستدامتها على المدى الطويل.
- وعلى هذا الأساس، فإن الهدف من هذا الفصل هو تقديم نظرة عامة على حوكمة الشركات، والتي هي مجموعة من المبادئ والقواعد التي تحكم سلوك الشركات وأداءها. تهدف حوكمة الشركات إلى حماية حقوق المساهمين وأصحاب المصلحة، وتعزيز الشفافية والمساءلة، وضمان استدامة الشركة على المدى الطويل. سيتم مناقشة المفاهيم الأساسية لحوكمة الشركات، بما في ذلك دور مجلس الإدارة والمجالس المتخصصة، وآليات الرقابة والمساءلة، وأهمية الشفافية والمشاركة في صنع القرار.

ثانيا: مرتكزات حوكمة الشركات

حوكمة الشركات كأحد الأدوات الإصلاحية لإدارة الشركات تقوم على عدة مرتكزات تتمثل في:

- 1) السلوك الأخلاقي: عرف كل من روبنز و ديسيترو الأخلاق بأنها: " مجموعة من القواعد و المبادئ التي تحدد ما هو السلوك الصحيح و ما هو السلوك الخاطئ ".
 - السلوك الأخلاقي هو الذي يميز بين ما هو صحيح وما هو خاطئ.
 - السلوك الأخلاقي هو الذي يميز بين ما هو جيد وما هو سيئ.
 - السلوك الأخلاقي هو الذي يميز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
 - السلوك الأخلاقي هو الذي يميز بين ما هو مشروع وما هو غير مشروع.

2) الرقابة والمسائلة

الرقابة هي التأكد مما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات و المبادئ المحددة ، و الهدف منها مراقبة الأداء و التأكد من ان كل شيء يتم كما هو متوقع.

الرقابة هي التأكد مما اذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية و التعليمات و المبادئ المحددة ، و الهدف منها مراقبة الأداء و التأكد من ان كل شيء يتم كما هو متوقع.

- ١. هيئة سوق المال ، البورصة ، البنوك .
- ٢. المساهمين مجلس الادارة : المساهمين مجلس الادارة : المساهمين مجلس الادارة .
- ٣. : المساهمين مجلس الادارة : المساهمين مجلس الادارة .

(3) إدارة المخاطر :

تتعرض المؤسسة لمجموعة من المخاطر التي تؤثر في أدائها وسمعتها كمخاطر القرض، السيولة.... الخ
 هذه هي العناصر الرئيسية في الطاقة التي تدفع النظم الاقتصادية إلى الأمام .
 إن المغزى من المخاطرة هو النجاح في مجال الأعمال و القطاع العام يرتبط ارتباطا وثيقا بفعل تحمل المخاطرة، وتنشأ
 المخاطرة من عدم التأكد الضوابط المبنية على خفض عدم التأكد هذا كلما أمكن ذلك و كلما كان ضروريا .
 هي ببساطة امتداد لإدارة المخاطر في أنحاء المنظمة في صورة متكاملة و يتناقض ذلك مع المنهج القديم الذي كانت تتم
 وفقا له تقدير مخاطر جيوب متخصصة من العمليات مثل تخطيط الطوارئ ولكن فقط على مستوى محلي للعملية المهنية،
 ديلوش جيم : يجب أن يبدأ بـ 5

أساسية هي :

1. إرساء هيكل للرقابة.
2. تعريف لغة و إطار مشترك للمخاطرة.
3. إرساء أهداف و عملية موحدة .
4. إرساء أهداف و عملية موحدة .
5. إرساء أهداف و عملية موحدة .

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات

توصلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية إلى المعايير "المبادئ التالية" في مجال حوكمة الشركات.

أولا : ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات:

يجب أن يعمل هيكل حوكمة الشركات على رفع مستوى الشفافية وكفاءة أسواق الأوراق المالية وأن يتوافق مع دور القانون ويحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الهيئات المختلفة ¹ .

ثانيا : حماية حقوق المساهمين:

يجب أن تحمي القواعد المنظمة لحوكمة الشركات ممارسة حقوق المساهمين التي نصت عليها القوانين والأنظمة النافذة كقانون الشركات والنظام الأساسي للشركة في نقل الملكية وتسجيلها، المتعلقة بالشركة دورياً، المشاركة والتصويت في اجتماعات الهيئة العامة للمساهمين، انتخاب وعزل مجلس أعضاء ²، المشاركة في أرباح الشركة. وكذلك حق المساهمين في المشاركة بالقرارات المتعلقة بالتغيرات الجوهرية في الشركة كالتعديل في النظام الأساسي.

ويعد التصويت من أهم الحقوق التي يجب أن يتمتع بها المساهم ولا يجوز لإدارة الشركة ³ أن يحد من هذا الحق بل يجب تسهيل ممارسة المساهم لحقه في التصويت وتيسيره. ⁴ لوائح الحوكمة في بعض الدول على إلزامية اتباع أسلوب التصويت التراكمي عند التصويت لاختيار أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية العامة. ⁵ تراكمي أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يملكها حيث يقوم بالتصويت بها لمرشح واحد لعضوية مجلس الدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حصول تكرار لهذه الأصوات.

ثالثا : المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:

يجب أن تتضمن قواعد الحوكمة المساواة في معاملة المساهمين من ذات الفئة، بما في ذلك حقوق التصويت، حماية حقوق الأقلية من الممارسات الاستغلالية، منع المتاجرة بالأسهم لصالح المطلعين ⁶ "المطلعين" ⁷ على المعلومات الداخلية للشركة بحكم عمله فيها أو منصبه".

رابعا : دور أصحاب المصالح أو الأطراف المرتبطة بالشركة:

¹ مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر من اعداد بن عربية فيحة و بلهادي عبد القادر ، واقع حوكمة الشركات في الجزائر و دورها في تحسين الاداء سنة 2015 . ص 05

يجب أن يضمن نظام الحوكمة حقوق أصحاب المصالح كما هي محددة في القانون "الشفافية" في الشركة مثل المساهمين، المدينين، الموردين، والمساهمين، كما هي محددة في القانون بما في ذلك إتاحة المعلومات للمساهمين والمدينين والموردين في تحسين الأداء، وكذلك توفير المعلومات لأصحاب المصالح بأسلوب دوري وفي التوقيت المناسب.

خامسا : الإفصاح والشفافية:

تعد نظم الإفصاح القوية بمثابة سمة أساسية من سمات أساليب متابعة الشركات المستندة إلى قوى السوق وتحتل أهمية كبيرة في مساعدة المساهمين على ممارسة حقوقهم، فالإفصاح السليم يعد أداة قوية للتأثير على سلوك الشركات وحماية المستثمرين وعلى جذب رؤوس الأموال والحفاظ على الثقة في أسواق رأس المال. الإفصاح للمساهمين والمستثمرين المرتقبون الحصول على المعلومات المنظمة والتي تتسم بدرجة مرتفعة من المصدقية والشفافية، لتساعد في تقييم كفاءة الإدارة واتخاذ القرارات المستندة إلى المعلومات.

إن المعلومات غير الكافية أو غير الواضحة تعيق قدرة أسواق الأوراق المالية على العمل وتؤدي إلى سوء تخصيص الموارد.¹

يجب أن يتضمن نظام الحوكمة ضرورة الإفصاح السريع والدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالأمور المادية للشركة بما في ذلك الموقف المالي، المبيعات، المدينين، والمساهمين. ويجب أن يتضمن الإفصاح بالإضافة إلى المعلومات الجوهرية "أي واقعة أو معلومة قد تؤثر في قرار الشخص لشراء الورقة المالية أو الاحتفاظ بها أو بيعها" أهداف الشركة - ملكية أسهم الأغلبية - حقوق التصويت - مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين - معاملات الأطراف ذات العلاقة - عناصر المخاطر الجوهرية.

يجب إعداد البيانات المحاسبية والإفصاح عنها وفق معايير المحاسبة والمراجعة الدولية. الإفصاح المالي وسيلة الاتصال الرئيسية بين معدي هذه البيانات ومستخدميها حيث يسعى كل طرف لتحقيق مصالحه الذاتية والتي قد تتعارض مع مصالح الآخرين حيث تسعى الإدارة إلى اتباع الطرق المحاسبية لزيادة صافي الربح وبالتالي زيادة نصيبها من الخواطر ودعم مراكزها الوظيفية في حين يتعارض ذلك مع هدف المساهمين بسبب الإفصاح عن المخاطر الجوهرية.

كما يمكن أن يحدث تعارض بين الإدارة العليا "مجلس الإدارة" ومفتش الحسابات من خلال قيام الأخير بكشف مناورات الإدارة في استخدام الطرق والسياسات المحاسبية للتلاعب بالأرقام المحاسبية أو إخفاء بعض المعلومات الهامة عن المساهمين. ويعرف التلاعب المحاسبي بأنه القدرة على زيادة أو تخفيض صافي الدخل الظاهر في البيانات المالية بطريقة متعمدة، الإفصاح عن انطباعات مختلفة لدى مستخدمي القوائم المالية.

لذلك على الشركة أن تضع إجراءات عمل خطية وفقاً لسياسة الإفصاح المعتمدة من قبل مجلس الإدارة لتنظيم شؤون الإفصاح عن المعلومات ومتابعة تطبيقها وفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة، ¹ من أجل توفير المعلومات الإفصاحية للمساهمين والمستثمرين بصورة دقيقة وواضحة وغير مضللة وفي الأوقات المحددة ووفقاً لمتطلبات الجهات الرقابية والتشريعات النافذة بما يمكنهم من اتخاذ قراراتهم بما في ذلك الإفصاحات:

- المعلومات الجوهرية.
- تعاملات الأشخاص المطلعين في الشركة "أعضاء مجلس الإدارة - الإدارة التنفيذية العليا - مفتش ² في الأوراق المالية المصدرة من قبل الشركة.
- الامتيازات التي يتمتع بها أعضاء المجلس والإدارة التنفيذية العليا.
- شبكة استخدام موقعها الإلكتروني على شبكة الإنترنت لتعزيز الإفصاح والشفافية وتوفير ³ .

سادساً : مسؤوليات مجلس الإدارة:¹

يجب أن تتيح ممارسات حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه الشركة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة وأن تضمن مساءلة مجلس الإدارة من قبل الشركة والمساهمين.

يجب أن يراعى عند تشكيل مجالس الإدارة تعيين عدد كاف من أعضاء المجلس غير التنفيذيين "عضو مجلس الإدارة الذي لا يكون متفرغاً لإدارة الشركة، أو لا يتقاضى منها راتباً شهرياً أو سنوياً" ² القدرة على ممارسة الأحكام المستقلة بالنسبة للمهام التي يحتمل أن تنطوي على تعارض في المصالح. ³ في بعض الدول على أن يكون ثلث أعضاء المجلس على الأقل من الأعضاء المستقلين. ⁴ عضو مجلس الإدارة الذي يتمتع بالاستقلالية التامة ⁵ تنتفي الاستقلالية في أي من الحالات التالية:

- 1) إذا كان يعمل أو كان قد عمل لدى الشركة أو في أي شركة من مجموعتها خ ⁶ الأخيرة السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.

¹ 33

- (2) إذا كان من أقرباء أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها ()،
 - (3) إذا كان من أقرباء أي من أعضاء مجلس الإدارة في الشركة أو في أي شركة من مجموعتها،
 - (4) إذا كان هو أو أحد أقاربه شريكاً لمفتش حسابات الشركة خلال السنوات الثلاث السابقة لتاريخ ترشحه لعضوية المجلس.
- وينبغي أن يتخذ مجلس الإدارة قراراته استناداً إلى المعلومات الكاملة بأمانة ومسؤولية تحقيقاً لمصلحة الشركة والمساهمين.
- أن يعمل مجلس الإدارة على أساس عناية الرجل الحريص لما فيه مصلحة الشركة والمساهمين.
 - في حال وجود قرارات تؤثر على مجموعة من المساهمين فعلى مجلس الإدارة أن يعامل كل فئة من فئات المساهمين معاملة متساوية.
 - يجب أن يضمن مجلس الإدارة الالتزام بالقوانين والأنظمة مع الحرص على مصالح الأطراف ذات العلاقة.
 - من أهم واجبات مجلس الإدارة: وضع استراتيجية للشركة - وضع نظام للرقابة الداخلية والإشراف على تطبيقه - وضع خطط العمل - تحديد أهداف الاداء - مراقبة التنفيذ.
 - اختيار المديرين التنفيذيين وتحديد رواتبهم وتغييرهم عند الحاجة.
 - متابعة وإدارة أشكال تعارض المصالح المحتملة لدى المديرين وأعضاء مجلس الإدارة والمساهمين لمنع إساءة استخدام السلطة.
 - ضمان عنصر الامانة في التقارير المالية والمحاسبية التي تصدرها الشركة بما في ذلك
 - المراجعة ووجود نظم للرقابة الداخلية وبخاصة نظم متابعة المخاطر،
 -

المطلب الأول : آليات و محددات حوكمة الشركات

أولاً : محددات حوكمة الشركات

أ. محددات خارجية:

وهو ما يجده خارج المؤسسة لكن ضمن إطار الدولة ،فهو يشير إلى المناخ العام للاستثمار السائد فيها والذي يشمل على

القوانين:

الكفاءة:

أي كفاءة الأجهزة و الهيئات الرقابية المتمثلة في هيئة سوق المال والبورصات في أحكام الرقابة على الشركات وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تنظم عمل الأسواق بكفاءة ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق مثل: المراجعين والمحاسبين و المحامين و الشركات العاملة في سوق الأوراق المالية و غيرها.

المؤسسات:

ونعني بها المؤسسات الخاصة بالمهنة الحرة وهي كذلك أحد المحددات الخارجية للحوكمة و تتمثل في مكاتب المحاماة والمراجعة و التصنيف الائتماني و الاستشارات المالية و الاستثمارية .
وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين و القواعد التي تتضمن حسن إدارة الشركة والتي

الأسواق التنافسية:

تعزز الأسواق وتحفز مفهوم الفرص المتكافئة للجميع في العمل على دعم استمرارية النشاط وتعزيز أعماله وتوسيعها،

ب . المحددات الداخلية:

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات و توزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة و مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والتي تؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة ، حيث أن المساهمين و الأطراف ذات العلاقة بالشركة يستندون إلى مجموعة من المعايير التي تحكم نطاق تعاملاتهم من الرغبة في تعزيز الثقة بين المتعاملين وعدالته، وانخفاض المخاطر المتأتية منه.

أما مجلس الإدارة فقد أكدت حوكمة الشركات على اعتباره جهة رقابية و إشرافية تعمل على تطوير وإعداد أنظمة الضبط و الرقابة الداخلية وسياسات العمل في ضوء لأهداف و الغايات المحددة من المساهمين للعمل على مسيرتها .
كما أن المديرين التنفيذيين يعتبرون عنصر من المحددات الداخلية الفاعلة في تنفيذ سياسات الشركة و العمل على تحقيق أهدافها ودعم استمرارية الشركة.

ثانيا : آليات حوكمة الشركات

لكي نطبق الحوكمة فعليا أولا معرفة الأطراف التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الحوكمة كالحكومة ، المجتمع المدني ، القطاع الخاص، كما يجب أن تتوفر شروط معينة لتطبيق الحوكمة ثم نبدأ بتطبيقها عبر مراحل من تحديد تعريف موحد محليا إلى وضع القوانين التشريعية الخاصة به و مراقبة تطبيقه و متابعة تنفيذها في المؤسسات الاقتصادية .

1) أطراف الحوكمة :

تتضمن الحوكمة ثلاث أطراف هي: الحكومة، القطاع الخاص، المجتمعات المدنية .

فالحكومة هي البيئة الأساسية و القانونية المساعدة بينما يعمل القطاع الخاص على توفير فرص العمل و تحقيق التنمية المستدامة. أما المجتمعات المدنية فهى التفاعل السياسى و الاجتماعى بتسخير الجماعات المشاركة فى الأنشطة المجتمعية.

و الهدف الاستراتيجي للحكومة الجيدة هو تعزيز التفاعل البناء من الميادين الثلاثة في المجتمع المدني .

1.1 الحكومة:

تعتبر صاحبة السلطة فهي تتحكم و تراقب ممارسة القوة وهي المسؤولة نحو تقديم الخدمات العامة للمواطنين كما تعمل
لهيئة البيئة المساعدة علة التنمية البشرية في المجتمع وهي معنية بوضع الإطار القانوني والتشريعي الثابت و الفعال لأنشطة
على حد سواء و التأكيد على الاستقرار و العدالة في السوق ، كما أن الأداء الجيد للحكومة
يسمح باستمرار تطوير الاستراتيجيات و الهياكل و الأنظمة لتدع المديرين يديرون شؤون عملهم و إزالة المعوقات وتقديم
الخدمات للمواطنين .

2.1 القطاع الخاص:

تشكل الدولة أكبر قوة لتحقيق التنمية إلا أنها ليست الوحيدة في هذا المجال، فهناك تحول في معظم دول العالم نحو

نظم اقتصادية جديدة، حيث أصبحت الدولة تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية، ثم الاجتماعية، وفي معظم الدول النامية هناك ضرورة لتأهيل المشاريع الخاصة و تشجيعها لتصبح أكثر شفافية و تنافسية على مستوى الأسواق الدولية في ظل العولمة ، ومن المعروف أن العدالة في النمو و المحافظة على البيئة و اتساع نطاق القطاع الخاص و المشاركة الفعالة و المسؤولية في التجارة الدولية ، لا يمكن تحقيقها من خلال نظام السوق فقط فالحكومة تستطيع بدورها تقوية و تطوير القطاع الخاص وإدامته من خلال الآليات التالية:(1)

١٠- تنفيذ القوانين و الالتزام بها.

• التأكيد على إشراك الفقراء و الفئات الإمكانات البسيطة في المساهمة الإنتاجية في المجتمع، وهذا ما يسمح لهم بتحسين دخولهم و مستوى معيشتهم.

• تخفيف التنمية البشرية .

3.1 المجتمع المدني:

32

لكي يتم قبول الحوكمة من قبل المجتمع و الاقتصاد الوطني يجب أن يتم إزالة المفاهيم الخاطئة التي تحيط بالتعريف الحقيقي لها وما ينجر عنه من فوائد كالأرباح بالنسبة لأصحاب المصالح و ضمان حقوق حملة الأسهم لذلك تطبيق الحوكمة يمر عبر مراحل هي :

1.3 رفع مستوى الوعي:

إن أحد أهم التحديات التي تواجه نجاح الحوكمة في اللغة المحلية وذلك بتحديد معناه وتطبيقه في الواقع .

الحوكمة هي مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى ضمان أن الشركة تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة، وأن تكون قادرة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. تشمل الحوكمة مجموعة من المجالات، بما في ذلك:

- الحوكمة البيئية (E): تتعلق بالبيئة والمناخ.
- الحوكمة الاجتماعية (S): تتعلق بالمجتمع والموظفين.
- الحوكمة الاقتصادية (G): تتعلق بالمال والأرباح.
- الحوكمة الحسنة (G): تتعلق بالحوكمة الداخلية.

تطوير المؤسسات المالية في آسيا والمحيط الهادي جهودده الرفع مستوى حوكمة الشركات بين المصارف الأعضاء فيها ،وهي

تتضمن مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى ضمان أن الشركة تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة، وأن تكون قادرة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. تشمل الحوكمة مجموعة من المجالات، بما في ذلك:

- الحوكمة البيئية (E): تتعلق بالبيئة والمناخ.
- الحوكمة الاجتماعية (S): تتعلق بالمجتمع والموظفين.
- الحوكمة الاقتصادية (G): تتعلق بالمال والأرباح.
- الحوكمة الحسنة (G): تتعلق بالحوكمة الداخلية.

المجازفة بالتسليف ،وكان من نتيجة ذلك أن العديد من الشركات الآسيوية باتت تعني الآن كيف تؤثر عوامل حوكمة

الحوكمة هي مجموعة من الممارسات والعمليات التي تهدف إلى ضمان أن الشركة تعمل بطريقة مسؤولة وشفافة، وأن تكون قادرة على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. تشمل الحوكمة مجموعة من المجالات، بما في ذلك:

- الحوكمة البيئية (E): تتعلق بالبيئة والمناخ.
- الحوكمة الاجتماعية (S): تتعلق بالمجتمع والموظفين.
- الحوكمة الاقتصادية (G): تتعلق بالمال والأرباح.
- الحوكمة الحسنة (G): تتعلق بالحوكمة الداخلية.

2.3 وضع القوانين القومية :

بعدها تعرف مجموع المؤسسات و الأفراد على مفهوم الحوكمة يصبح من السهل بدء عملية تحديد مبادئ السلوك المحلي
 في إطار العمل مع المجتمع المدني، حيث يمكن للمؤسسات المحلية أن تلعب دوراً مهماً في تعزيز القيم والمبادئ التي يجب أن يتبناها المواطنون.
 تستطيع الدول تعديل و إضفاء بعض العناصر التي تميزها عن خلاف البلدان الأخرى آخذة في ذلك تقاليدها و معتقاداتها .

البنوك والمدافعون عن الإصلاحات في البلدان المضيفة الذين يمثلون المنظمات غير الحكومية و معاهد تعليم حوكمة الشركات و القطاع الأكاديمي ووسائل الإعلام و مؤسسات الأعمال و في الشرق الأوسط و بلدان شمال إفريقيا يعمل مع

3.3 مراقبة التطبيق:

عندما يتم رسميا تبني قانون قومي ما للحوكمة ، يجب توضيح مدى تقيد الشركات به، كانت أسواق الغرب لا تزال
تقليدا ضامنة التقيد بالحوكمة الشراكاتية من خلال متطلبات الإدراج فيها، ولكن هذه الطريقة كثيرا ما
تكون غير كافية خارج الدول الصناعية الغربية ، و في الأماكن الأخرى، حيث توجد بحصة كبيرة و مهمة من

المؤسسات الحكومية لمراقبة
الشأن و تطوير أسواق الأوراق المالية يجب إنشاء و تطوير المؤسسات الحكومية لمراقبة
المؤسسات الحكومية لمراقبة

4.3 التدريب على المسؤوليات الجديدة :

بعد أن يتم وضع إطار لحوكمة الشركات تقع مسؤوليات جديدة على عاتق المديرين التنفيذيين في الشركات التجارية و
مجالس الإدارة، وأمناء سر الشركات و أمثالهم ويتعين أن يقوم قطاع الشركات التجارية كيفية أداء دور المدير
المشرف على الشركات .

مثلا بعد أن يتم إصدار قانون حوكمة الشركات ،تتعد سلسلة مكثفة من الدورات التدريبية كبار موظفي الشركات في
مختلف أنحاء البلاد .

كذلك ترجمة المواد المناسبة من البلدان الأخرى و بالتالي غرس المعلومات و الإحساس بالمسؤولية كقواعد سلوك مهنية
جديدة في نفوسهم .

5.3 إضفاء الطابع المؤسسي على حوكمة الشركات :

تعتبر هذه المرحلة آخر مراحل تطبيق الحوكمة الشركاتية وذلك بتقبل الوسط التجاري لمفهوم الحوكمة كجزء
من القيام بالأعمال التجارية و عندما تكون المؤسسات التي تدعم التطبيق و الامتثال لمبادئ حوكمة الشركات قد
أصبحت ثابتة في مكانها و تشمل هذه المؤسسات مبادرات القطاع الخاص مثل المعاهد القومية للمديرين لتأمين التطور
المهني المستمر ،وكذلك المؤسسات الحكومية كالنظام القضائي الذي يحكم في النزاعات بالعدل.¹

المطلب الثاني : نظم ونماذج حوكمة الشركات

أولاً : نظام حوكمة الشركات

مكوناته :

مداخلات

محددات داخلية

الهيئات و الأجهزة الرقابية

النظام المالي المتبع (النظام المالي المتبع . النظام المالي المتبع)

المؤسسات الغير حكومية (المؤسسات الغير حكومية)

المحددات الخارجية

القواعد و الاسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرار وتوزيع السلطات داخل الشركة .

نظام تشغيل الحوكمة (العمليات)

مخرجات

تحقيق الربحية جذب الاستثمارات الاجنبية المحلية .

تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة . تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة . تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة .

ثانياً : نماذج حوكمة الشركات

النموذج لأنجلو سكسوني¹

يعتبر هذا النموذج من النماذج الكبار في حوكمة الشركات . يعتبر هذا النموذج من النماذج الكبار في حوكمة الشركات . يعتبر هذا النموذج من النماذج الكبار في حوكمة الشركات .

¹ بن دادة خير الدين - الحوكمة كآلية لتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ماستر تحت اشراف بن عيشاوي احمد جامعة قاصدي مرباح 2012

هذا الفصل يهدف إلى تقديم نظرة عامة على حوكمة الشركات، وهو الموضوع الذي سنتناوله في هذا الفصل. نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح أهمية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الحديثة، وكيف يمكن للشركات أن تحقق النجاح من خلال تطبيق مبادئ الحوكمة الجيدة. كما سنتناول في هذا الفصل بعض التحديات التي تواجه الشركات في مجال الحوكمة، وكيف يمكن التغلب عليها. نأمل أن يكون هذا الفصل مفيداً للقارئ، وأن يساهم في فهمه لأهمية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الحديثة.

انطلاقاً من ذلك، فإننا سنتناول في هذا الفصل:

1. مفهوم حوكمة الشركات وأهميتها في البورصة السوق المالي.
2. دور حوكمة الشركات في تعزيز الثقة بين المستثمرين.
3. أهمية محاسبة الشركات وأهميتها في تعزيز النزاهة.
4. دور حوكمة الشركات في تعزيز الشفافية والمصداقية.
5. دور حوكمة الشركات في تعزيز المسؤولية الاجتماعية.
6. مخاطر ضعف حوكمة الشركات وأهميتها في تعزيز الثقة.
7. كثيراً ما يتم التمييز بين معايير حوكمة الشركات في

التميزت الرأسمالية في الأسواق المالية، ولرأس المال أكبر الشركات، كان يتولى إدارة الشركة. هناك إذاً، دور حوكمة الشركات في تعزيز الثقة بين المستثمرين. كما أن حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً في تعزيز الشفافية والمصداقية، مما يساهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن حوكمة الشركات تلعب دوراً مهماً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين. نأمل أن يكون هذا الفصل مفيداً للقارئ، وأن يساهم في فهمه لأهمية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الحديثة.

النموذج الياباني

من أهم سمات النموذج الياباني هو التركيز على العلاقات بين الشركة والمستثمرين. في النموذج الياباني، فإن الشركة والمستثمرين لديهم علاقات قوية، مما يساهم في تعزيز الثقة بين الطرفين. كما أن حوكمة الشركات في النموذج الياباني تركز على تعزيز الشفافية والمصداقية، مما يساهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين. بالإضافة إلى ذلك، فإن حوكمة الشركات في النموذج الياباني تلعب دوراً مهماً في تعزيز المسؤولية الاجتماعية، مما يساهم في تعزيز الثقة بين المستثمرين. نأمل أن يكون هذا الفصل مفيداً للقارئ، وأن يساهم في فهمه لأهمية حوكمة الشركات في بيئة الأعمال الحديثة.

¹ نفس المصدر ص 79

التي هي من بين أهم سمات الشركات الحديثة، حيث أن امتلاك المساهمين حصة في الشركة لا يمنحهم حقاً في إدارة الشركة، بل يمنحهم حقاً في مراقبة أداء الشركة. وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة.

الأسس التي تقوم عليها الحوكمة:

- 1- الشفافية (المالية): يجب أن تكون المعلومات المالية للشركة متاحة للجميع، وأن تكون دقيقة وموثوقة.
- 2- المساءلة: يجب أن تكون الإدارة مسؤولة عن أفعالها، وأن تكون خاضعة للمساءلة.
- 3- تقديم التقارير: يجب أن تقدم الشركة تقارير دورية عن أدائها، وعن وضعها المالي، وعن وضعها التشغيلي.
- 4- حماية حقوق المساهمين: يجب أن تكون حقوق المساهمين محمية، وأن تكون الإدارة ملتزمة بحماية هذه الحقوق.
- 1- التركيز على المساهمين: يجب أن تكون الشركة موجهة نحو المساهمين، وأن تكون ملتزمة بتحقيق أقصى عائد ممكن لهم.
- 2- حماية حقوق المساهمين: يجب أن تكون حقوق المساهمين محمية، وأن تكون الإدارة ملتزمة بحماية هذه الحقوق.
- 3- مخاطر الحوكمة: يجب أن تكون الإدارة على دراية بالمخاطر التي قد تواجهها الشركة، وأن تكون ملتزمة بتجنب هذه المخاطر.
- 4- مجلس الإدارة: يجب أن يكون المجلس مكوناً من أعضاء مستقلين، وأن يكون مسؤولاً عن إدارة الشركة.
- 5- ارتكاز الشركة: يجب أن تكون الشركة مبنية على أساس متين، وأن تكون ملتزمة بتحقيق أهدافها.

التي هي من بين أهم سمات الشركات الحديثة، حيث أن امتلاك المساهمين حصة في الشركة لا يمنحهم حقاً في إدارة الشركة، بل يمنحهم حقاً في مراقبة أداء الشركة. وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة.

- 1- المساهمون التاريخيون: يجب أن تكون الشركة مبنية على أساس متين، وأن تكون ملتزمة بتحقيق أهدافها.
- 2- المستثمرون المؤسسيون: يجب أن تكون الشركة مبنية على أساس متين، وأن تكون ملتزمة بتحقيق أهدافها.
- 3- المستثمرون الصناعيون والتجار: يجب أن تكون الشركة مبنية على أساس متين، وأن تكون ملتزمة بتحقيق أهدافها.

التي هي من بين أهم سمات الشركات الحديثة، حيث أن امتلاك المساهمين حصة في الشركة لا يمنحهم حقاً في إدارة الشركة، بل يمنحهم حقاً في مراقبة أداء الشركة. وهذا هو الأساس الذي تقوم عليه الحوكمة.

¹ نفس المصدر ص 82

1. القياس: القياس هو عملية مقارنة الأداء الفعلي للشركة مع الأداء المتوقع أو المعياري، وذلك من أجل تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحه. القياس هو عملية مقارنة الأداء الفعلي للشركة مع الأداء المتوقع أو المعياري، وذلك من أجل تحديد أسباب الانحراف واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيحه.
2. الرصد والرقابة: الرصد والرقابة هما عمليتان مترابطتان، حيث أن الرصد هو عملية مراقبة الأداء الفعلي للشركة، والرقابة هي عملية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحراف. الرصد والرقابة هما عمليتان مترابطتان، حيث أن الرصد هو عملية مراقبة الأداء الفعلي للشركة، والرقابة هي عملية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحراف.
3. التحفيز: التحفيز هو عملية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحفيز الموظفين على العمل بجد واجتهاد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة للشركة. التحفيز هو عملية اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحفيز الموظفين على العمل بجد واجتهاد، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة للشركة.

المطلب الثالث: حوكمة الشركات في الجزائر

واقع حوكمة الشركات في الجزائر

رغبة في زيادة التكامل مع المجتمع الاقتصادي العالمي بذلت الجزائر جهودا مكثفة نحو بناء إطار مؤسسي لحوكمة الشركات، حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وفي سبيل تحقيق ذلك واجهتها مجموعة من التحديات.

أولا : معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر

هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ حوكمة الشركات في الجزائر على أرض الواقع تنشأ من داخل الشركة وهي:

أ. المصدر الداخلي:

ويتمثل في عدم الفصل بين الملكية والادارة فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة الشركات لا تحاول أن تبتعد قدر الامكان في تأسيس شركاتها عن الشركات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الادارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم الشركة ممن يتمتعون بعلاقات واسعة مع مساهمين الشركة، ولكن من الضروري أن يتمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة وفاعلية عالية في ادارة الشركة، ويندرج تحت هذا المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الادارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الادارة ومهمة الادارة التنفيذية ومسؤوليات ادارة الشركة، ومستوى الرقابة، وعدد اجتماعات المجلس.

- أعضاء مجلس الادارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الادارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم الآراء واجتهادات مستقلة نابعة من احساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل الشركة.

- لجان مجلس الادارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفير أعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

ب. المصدر الخارجي:

وهو المناخ الاستثماري العام في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المنظمة للنشاط الاقتصادي، التي تضمن تطبيق الحوكمة في الشركات واعطائها صفة الالتزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

ثانيا : تحديات تطبيق حوكمة الشركات في الجزائر:

يواجه تطبيق الحوكمة على أرض الواقع مجموعة من التحديات يمكن تلخيص أهمها في ما يلي:

أ. الفساد:

عادة ما يرتبط ظهور الفساد بغياب الحوكمة، وينتج عنه العديد من الآثار السلبية والخطيرة، فانتشار الفساد الناتج عن غياب الحوكمة يعمل على هروب الاستثمارات الأجنبية، الى جانب لك فان للفساد تكاليف اقتصادية أخرى، منها انخفاض الانفاق الحكومي على المشاريع ذات التوجهات الاجتماعية، وزيادة سوء تخصيص الموارد، والتحدي الأكبر الذي يواجه تطبيق الحوكمة هو اتساع نطاق الفساد ليشمل الأجهزة الحكومية المسؤولة أساسا عن محاربة الفساد، لأن الحكومات الفاسدة دائما ما تقف في وجه الاصلاحات التشريعية، وذلك لحرصهم على استمرار المناخ الفاسد الذي يمنحهم مكاسب كبيرة.

ب. الممارسة العملية والديموقراطية:

أول أن تطبق الحوكمة بشكل سليم وفعال، فانها في اطار هذا السعي أصبح من الواجب عليها أن تعمل على ارساء قواعد الديمقراطية والتي من آثارها الايجابية:

- تعتبر الديمقراطية آلية تلقائية لعملية تداول السلطة، وذلك لقيامها على مبادئ التعددية والحرية، والتي تقف حائل -

- تتيح الديمقراطية الفرصة للمجالس النيابية والتشريعية للقيام بواجباتها الرقابية والتشريعية باستقلالية تامة، ودون أية -

ج. احترام سلطة القانون:

لا يمكن لأي شيء أن يكون فعالا الا اذا تقيّد بالقانون وهكذا هو حال الحوكمة، فلن تكون هناك حوكمة فعالة شديدة الا اذا كان هناك قوانين تدعمها وتحميها، وتأتي أهمية سلطة القانون كونها احدى الأدوات المهمة التي تساعد -

د. انشاء علاقة سليمة بين أصحاب المصالح :

ان عمليات التواطؤ والفساد التي تتم بين مجالس الادارة وكبار المديرين التنفيذيين لا تضر فقط بحقوق أصحاب المصالح، ولكنها تضر أيضا بالشركة ومستقبلها لذا من الضروري أن يكون هناك حزمة من الاجراءات والسياسات التي تعني بحماية حقوق أصحاب المصلحة بالشركة.

ثالثا : اجراءات تحسين حوكمة الشركات في الجزائر

حتى يكون هناك تطبيق سليم لحكمة الشركات لا بد من وجود مجموعة من الاجراءات يعتمد عليها نظام حكمة الشركات لتحسين أدائها وتمثل هذه الاجراءات فيما يلي:

أ. اجراءات قصيرة الأجل:

الاجراءات قصيرة الأجل هي تلك التي يتم اتخاذها في وقت مبكر من انشاء الشركة بهدف تنظيم العمل اليومي للشركة. هذه السياسة يجب أن تحث مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح سياسات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تنظيم مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تنص سياسة حكمة الشركات على انشاء مجلس ادارة استشاري مكون من ثلاثة أو أربعة أعضاء، والغرض من انشاء مجلس اداري استشاري هو المساعدة في عملية اتخاذ القرار عن طريق تزويد الادارة ومجلس الادارة بآراء موضوعية مستقلة وكذا تزويد مساهمي الشركة بمرشحين محتملين للعمل كأعضاء مجلس ادارة مستقلين.
- تقوم الشركة بتعيين عضو مجلس ادارة منتدب من بين الخبراء الموجودين في السوق.
- تقوم الشركة باتباع سياسة بيئية اجتماعية للشركة تجاه المواطنين ويتم الافصاح والاعلان عنها.
- تؤكد الوثائق الأساسية للشركة مع ضمان معاملة متساوية لمساهمي الأقلية.

ب. اجراءات متوسطة الأجل:

سياسة حكمة الشركات على تكوين مجلس الادارة الاستشاري خلال عام واحد، ويعقد هذا المجلس اجتماعات دورية منتظمة في وقت مبكر من انشاء الشركة بهدف تنظيم العمل اليومي للشركة. هذه السياسة يجب أن تحث مجلس الادارة ودور أعضائه والكفاءات الخاصة بهم وانشاء مجلس ادارة استشاري، كذلك لا بد أن توضح سياسات مع مساهمي الاقلية ومعاملاتهم ونظم المحاسبة والافصاح ومعاملة المساهمين الآخرين، وكذا تنظيم مستقلين ونشر جدول زمني بما سيحدث بالشركة.

- تعيين عضو من مجلس الادارة مستقلا وغير موظف من خلال عامين، ويمكن أن يكون عضوا بمجلس الادارة مستقلا.
- تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي المقدم الى المساهمين عن محتوى ومدى تنفيذ سياسة الشركة المكتوبة الخاصة بحكمة الشركات والسياسة البيئية الاجتماعية للشركة تجاه المواطنين.
- أن تقوم الشركة بالافصاح في تقريرها السنوي عن مدى التزامها بقواعد حكمة الشركات.

خلاصة الفصل

تنبؤاً حوكمة الشركات أهمية خاصة في أجندة المال والأعمال في الوقت الراهن، لما تعود به من نفع على الشركات والمجتمع بأسره و قد برزت أهمية الحوكمة في الآونة الأخيرة عندما أطاحت الأزمة المالية العالمية باقتصاديات عدد كبير من الشركات. الحوكمة يتصدر عناوين الصحف في كل مكان.

والحوكمة هي نسق متكامل بين أصحاب المصالح ومجلس إدارة الشركة في مجال الإفصاح و الشفافية في القوائم

المالية و التي تؤدي إلى زيادة عوائدها و توسيع حصتها السوقية .

لهذا فقد بدأت مجموعة لا بأس بها من الشركات بتطبيق مبادئ وأسس معدلة لحوكمة الشركات ضمانا لحقوق الأقلية من

المساهمين و الالتزام بأكثر شفافية في القوائم المالية .

وقد توسع هذا المفهوم ليمتد إلى الأسواق المالية. الحوكمة تتصدر عناوين الصحف في كل مكان.



الفصل الثاني :

علاقة الحوكمة
بمنظم المعلومات





تمهيد

منذ ظهور المقاربة النظامية لسنة 1948 والتي اعتبرت المؤسسة نظاما مفتوحا، والذي من أهم خصائصه أن تدفق المعلومات داخل وخارج التنظيم والتي تعتبر أهم مدخلات النظام، حيث تساعد المؤسسة على التأقلم والتكيف مع المحيط الخارجي وبالتالي الاستمرارية. وفي الغالب تدفق المعلومات يكون في شكل خام تتطلب المعالجة لتستعمل من طرف المديرين، حيث أن القرار الناتج عن استخدام هذه المعلومات تتوقف جودته تتوقف على خصائص هذه المعلومات والتي يجب أن تكون دقيقة وفي الوقت المناسب وأن تكون شاملة وكاملة وأن تكون منظمة وموجزة تسمح بالاستفادة منها وعدم اختلاطها بالمعلومات غير الضرورية. حيث أن الحصول على المعلومات ليس هدفا في حد ذاته ولكنه قاعدة لاتخاذ القرار. وحيث أن إدارة موارد المعلومات تعني استخدام أدوات وتكنولوجيا المعلومات مثل نظم إدارة قواعد البيانات ومستودعات البيانات، وتقنيات التنقيب على البيانات لإنتاج المعلومات ذات القيمة المضافة ولدعم عمليات أنشطة الإدارة.



المبحث الأول : مدخل عام حول نظم المعلومات

ولقد شهدت أنظمة المعلومات تغيرا وتطورا جذريا ومتسارعا ونوعيا كبيرا، خاصة في السنوات الأخيرة. حيث ظهرت تطبيقات جديدة لأنظمة المعلومات ومعايير جديدة لتصميم هذه الأنظمة، وبالتالي أجيالا متطورة من النظم، وقد شجعت وساعدت على هذا التطور عوامل عديدة من أهمها الثورة التقنية وخاصة تقنيات المعلومات، والانفجار المعرفي وتقدم الفكر الإداري والتنظيمي، وتطور منظمات الأعمال، وازدياد شدة التنافس بين المؤسسات.

المطلب الأول : مفاهيم عامة حول نظم المعلومات

أولا : المعلومة

مفهوم البيانات والمعلومات

• البيانات هي الحقائق التي يلزم تغذية الحاسب الآلي بها لكي يقوم بمعالجتها ووضعها في ترتيب ونظام معين بحيث تكون نافعة ومفيدة لمن يستقبلها.

• المعلومات هي مجموعة من البيانات أو الحقائق التي يوجد بينها علاقة تمت معالجتها وأصبحت مفيدة لمتخذ القرار¹.

العلاقة بين البيانات والمعلومات

• وحدة الإدخال (البيانات)

• وحدة المعالجة

• وحدة الإخراج (المعلومات)

• التغذية العكسية

• التصنيف

• التلخيص

• الفرز²

مصادر البيانات

• الإنسان (من خلال مشاهداته ، وملاحظاته وتجاربه على الواقع المحيط به)

• اما في اطار منظمة ما فإن للبيانات مصدران:

—البيانات ذات المصدر الداخلي (الادارات المختلفة والاقسام والعاملين والفواتير واوامر الشراء..... , الخ)

¹ نجم الدين عبد الله الحميد نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر الطبعة الثانية 2009 دار وائل للنشر ص 35

² نفس المرجعص36



—البيانات ذات المصادر الخارجية هي تلك البيانات التي تأتي من الزبائن والموردين ومن مختلف المنظمات ذات العلاقة مع المنظمة .

خطوات معالجة البيانات

ان تحويل البيانات الى معلومات يتطلب معالجتها عددا من الخطوات:

1. الحصول على البيانات وتسجيلها

2.مراجعة البيانات

3.التصنيف

4.الفرز

5.التلخيص

6.العمليات الحسابية والمنطقية

7.التخزين

8.الاسترجاع

9.اعادة الانتاج

10 .التوزيع والاتصال¹

هذه الخطوات عبارة عن دورة حياة البيانات

طرائق معالجة البيانات

—المعالجة اليدوية

—المعالجة باستخدام الحاسب الآلي

العوامل التي تحدد اختيار طريقة معالجة البيانات

1. حجم البيانات (زيادة الحجم تتطلب استخدام الحاسب)

2. درجة تداخل وتعقد البيانات

3. الوقت

4. العمليات الحسابية (سهلة وبسيطة يدويا)

5. التكاليف (استخدام التقنيه يخفض التكاليف على المدى البعيد)

مزايا المعالجة يدويا وآليا

1) المعالجة اليدوية تمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص:

• يتم التسجيل والتصنيف والفرز يدويا

¹ نجم الدين عبد الله الحميد نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر ص 37



- تتم العمليات الحسابية بواسطة العقل البشري
- يتم التلخيص والحفظ واستعادة الملفات بواسطة موظف الارشيف
- النسخ يدويا او تصويره عند الحاجة

2) المعالجة الالية

- يتم التسجيل على اشرطة ممغنطة او اقراص مرنة
- يتم التصنيف والفرز والعمليات الحسابية والمنطقية عن طريق الحاسوب
- حفظ المعلومات وازهار النتائج آليا
- يتم نسخ المعلومات وطباعتها عند الحاجة باستخدام الطابعات

أنواع المعلومات

- يمكن تصنيف المعلومات وفقا للمعايير الاتية
- زمن المعلومات (تاريخية ومستقبلية ، للتنبؤ والرقابة)
- شكل المعلومات (ملخصة ، تفصيلية)
- صفة المعلومات (الادارة بالاستثناء واكتشاف الانحرافات)
- مصدر المعلومات (داخلية ، خارجية)
- تنظيم المعلومات (الشكل الذي تظهر عليه المعلومات)

خصائص المعلومات

1. دقة المعلومات
2. حداثة المعلومات
3. جودة المعلومات
4. تكامل المعلومات
5. تلخيص المعلومات (جداول وأشكال بيانية)
6. دلالة المعلومات (إشباع حاجة الادارة في المساعدة على اتخاذ القرارات)
7. المناسبة
8. الوقتية
9. الدقة
10. قابلية التثبيت

قيمة المعلومات

- تستمد المعلومات قيمتها من الاثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات ويمكن التمييز بين نوعين من المعلومات-:
أولا :المعلومات الكاملة وهي التي تسمح لمتخذ القرار لاختيار البديل الذي يحقق اعلى عائد للمنظمة.



ثانيا : المعلومات غير الكاملة وهي معلومات تقديرية او متوقعة.

• تقدر قيمة المعلومات بحسب الحالة المدروسة : فتكون اما في حالة وجود احتمال واحد لكل بديل او عند وجود اكثر من احتمال لكل بديل.

ثانيا : النظام

أن الأساس النظري لنظم المعلومات هي نظرية النظم System Theory لعالم لأحياء Buckley الذي قدم لأول مرة هذه النظرية كإطار عام ومنهجية لدراسة وتحليل الظواهر الطبيعية. وبالتالي لابد من دراسة وتحليل هذه النظرية التي تمثل الإطار الفلسفي لأهم المفاهيم العلمية والتقنية في حقل نظم المعلومات .

المبادئ الأساسية لنظرية النظم :

تمثل نظرية النظم System Theory محاولة منهجية شاملة لدراسة و فهم أي ظاهرة في الحياة والطبيعة وذلك من خلال تفكيكها الى عناصرها ومكوناتها الأساسية وفهم علاقات هذه العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن كل أبعاد وأوجه الظاهرة موضوع الدراسة. ان نظرية النظم العامة هي منهج التفكير النظامي للظواهر والأشياء المحيطة بنا . منهج يتجاوز النظرة التقليدية التي تنظر الى الأشياء والحقائق كمعطيات مستقلة منفصلة لا ترتبط بعلاقات تكوينية ومتفاعلة فيما بينها . ولذلك عرف Buckley النظام System بأنه ذلك الكل المكون من اجزاء مترابطة ومتفاعلة مع بعضها البعض الاخر. اما لمنهجية العلمية التي يمكن من خلالها دراسة النظم والعلاقات ما بين اجزاء النظام فهي نظرية النظام .

مفهوم النظام :

ان كلمة النظام متداولة كثيرا في حياتنا اليومية مثل النظام الكوني نظام جسم الانسان وقد ظهرت الحاجة الى استخدام مفهوم النظام في مجال الادارة مع الزيادة المطردة في حجم التنظيمات الادارية وازدياد حجم تأثير البيئة الخارجية على المنظمات ، حيث عرف النظام System بأنه مجموعة من العناصر المترابطة و المتفاعلة و المتكاملة التي تهدف الى تحقيق هدف واحد . ويجب ان تكون هذه العناصر كلا واحدا . و ان العلاقة بين عناصر النظام هي الرابطة التي تربطها معا لتحقيق هدفها المشترك وللنظام مدخلات و عمليات و مخرجات و تغذية عكسية .¹

خصائص النظام:

يتصف النظام بمجموعة من الخصائص يمكن تحديد اهمها :

1. هدف النظام :

¹ نجم الدين عبد الله الحميد نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر ص 11



لا بد ان يكون لكل نظام في الكون هدف يسعى الى تحقيقه وإلا لا مبرر لوجوده و بعد تحديد الهدف العام للنظام يمكن ان نحدد الاهداف الفرعية لكل عنصر من العناصر المكونة للنظام التي يجب ان تعمل معا وبتناسق تام ليحقق كل عنصر هدفه الذي يسهم في تحقيق الهدف العام لنظام . على سبيل المثال الشركة لديها هدف عام هو انتاج سلعة او تقديم خدمة وكل قسم في الشركة له هدف فرعي مثل قسم الانتاج ، التسويق ، الموارد البشرية..... الخ حيث مجموع اهداف هذه الاقسام يساوي الهدف العام للشركة .

2. مستويات النظام:

يحتوي كل نظام في الكون على عدد من النظم الفرعية مجموعها يمثل النظام الكلي العام ولاغراض الدراسة والتحليل يفضل ان نحدد النظام العام ثم نحدد النظم الفرعية بداخله ومخرجات كل نظام فرعي تكون مدخلات لنظام فرعي اخر كما ان انتقال مخرجات أي نظام فرعي لتصبح مدخلات لنظام فرعي اخر يتم عبر حدود كل نظام فرعي مثال مخرجات قسم الانتاج هي سلع تكون مدخلات مثالا لقسم التسويق لغرض بيع هذه السلع .

3. الكلية والشمول :

ان النظام ككل واحد ليس مجرد مجموع اجزاه وعناصره انه في الواقع نتاج تفاعل الأجزاء والمكونات والأجزاء وينتج منها نظاما يقوم على قاعدة التفاعل والتكامل المتبادل لمكوناته وعناصره او نظمه الفرعية . كما يجب النظر الى كل نظام فرعي على انه جزء من كل أي التاكيد على النظرة الكلية والابتعاد عن النظرة الجزئية في علاقة اجزاء النظام بالنظام الكلي .

4. التكيف :

يقصد به قدرة النظام على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية ، و النظم المفتوحة وشبه المفتوحة تمتاز بقدرتها على الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية وتعتبر النظم شبه المفتوحة اكثر قدرة على التكيف و الوصول على حالة التوازن من خلال علاقتها بالبيئة الخارجية و ذلك بسبب قدرتها على السيطرة على متغيرات البيئة الخارجية من خلال عملية التغذية العكسية والرقابة .

5. حدود النظام :

لنظم حدود وهمية او افتراضية او تنظيمية ولكنها غير مادية في معظم الأحيان تفصل النظام عن بيئته الخارجية ، و النظام عن غيره من النظم التي تعمل في البيئة نفسها . ان كل نظام بما في ذلك نظام المعلومات يعمل ضمن إطار تنظيمي معين و ان كل ماهو خارج يمثل البيئة الخارجية . و ان تحديد حدود النظام يساعدنا في تحديد الصورة الكلية للنظام وعزله عن الأنظمة الأخرى أضافه الى سهولة دراسته و تحليله . و من الامثلة على حدود النظام السياج الذي يحيط بالمبنى لاحدى الشركات و لكن مع ظهور مواقع للشركات على الانترنت اصبح من الصعوبة تحديد حدود أي منظمة خاصة تلك التي ليس لها موقع مادي فقط موقع على الانترنت.

4. مكونات النظام :¹

¹ نجم الدين عبد الله الحميد نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر ص 19



ان النموذج المبسط لمكونات أي نظام هو ان لكل نظام مدخلات و عمليات معالجة و مخرجات (Feedback ، Input ، Processing ، output) ، و تختلف النظم بطبيعة مدخلاتها و عملياتها و انماط و خصائص مخرجاتها و الشكل الاتي يوضح تلك المكونات :

المدخلات :

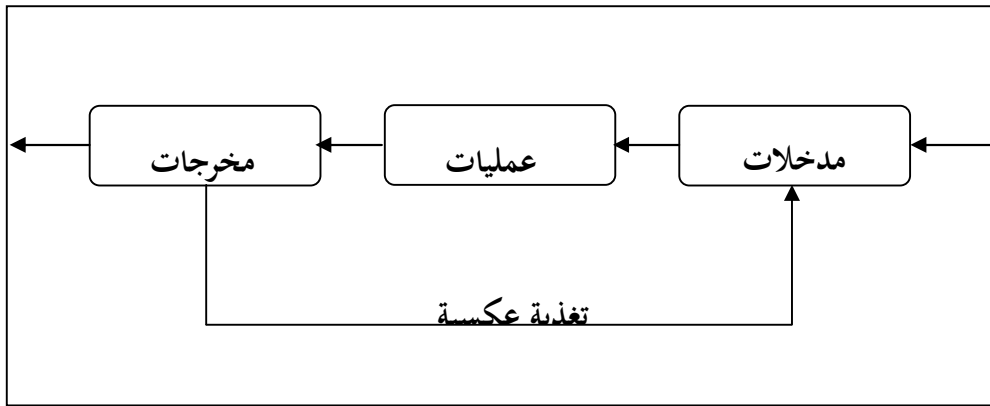
هي كل مايدخل للنظام و يأتي من مصادر داخلية و خارجية و تتباين المدخلات بحسب نوع النظام فمدخلات النظام الإنتاجي مواد خام و مدخلات نظام المعلومات بيانات و مدخلات النظام التعليمي الطلبة و الأساتذة و الإجراءات التعليمية .

العمليات :

تعني كل أنشطة التي تتولى تحويل المدخلات الى المخرجات فهي العمليات الحاسوبية والمنطقية لمعالجة البيانات و تحويلها الى المعلومات في نظام المعلومات و العمليات الانتاجية لتحويل المواد الاولى الى سلع في النظام الانتاجي .

المخرجات :

هي كل ماينتج عن النظام كنتيجة أنشطة عمليات المعالجة من معلومات ، منتجات ، خدمات .



شكل (1) النموذج المبسط

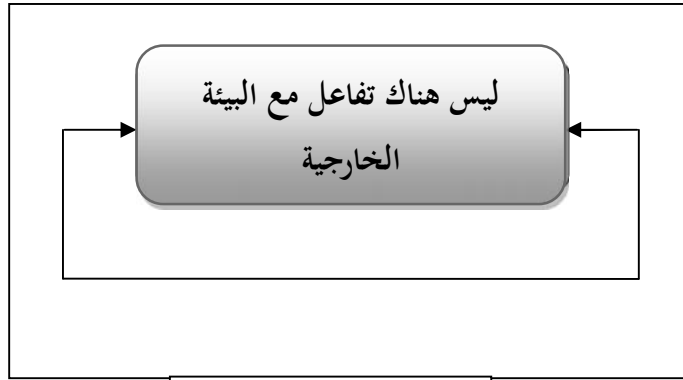
التغذية العكسية :

تقتضي عملية ضبط النظام وجود رقابة على جميع عناصر النظام ويعبر عنها بالتغذية العكسية و هي عبارة عن ردود الأفعال السلبية او الايجابية عن مخرجات النظام ,ويمكن التأكد من جودة مخرجات النظام من خلال مقارنة المخرجات بمعايير محددة مسبقا للداء ثم تغذية النظام بنتائج هذه المقارنة ، ان الهدف من عملية التغذية العكسية الحفاظ على مستوى أداء النظام و معالجة الانحرافات ، مما يساهم في وصول النظام الى حالة من التوازن و الاستقرار .

أنواع الأنظمة:

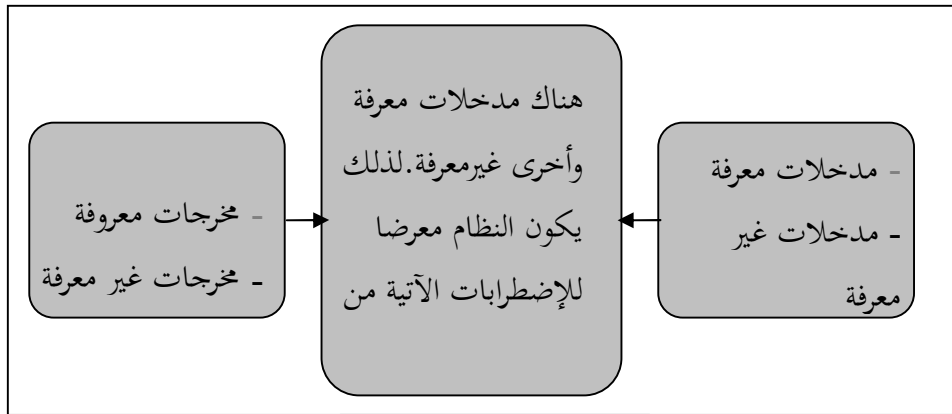
يمكن تصنيف النظم الى الأنواع التالية:

النظم المغلقة closed system هي النظم التي لا تتصل بالبيئة الخارجية و ينحصر عملها فيما يوجد بداخلها فقط، أي ليست لها علاقة أخذ و عطاء مع البيئة الخارجية و هذه النظم وجدت لأغراض الدراسة النظرية فقط ، و يوضح الشكل (2) النظام المغلق .



الشكل (2) النظام المغلق

النظم المفتوحة **open system** هي تلك النظم التي تتفاعل مع البيئة الخارجية أي هناك علامة تأثيرية تبادلية بينها وبين البيئة الخارجية ، أي يستقبل هذا النوع من النظم مدخلاته من البيئة المحيطة به ثم يعيدها بعد معالجتها الى هذه البيئة على شكل سلع أو خدمات أو معلومات و تمتاز هذه النظم بانعدام السيطرة الكلية على مدخلاتها و ذلك لغياب عملية الرقابة على المدخلات لذلك تكون المدخلات بعضها معروفة و البعض الآخر غير معروفة، و تكون هذه النظم معرضة دائما للإضطراب و تعيش حالة من عدم التوازن و من الأمثلة على ذلك جهاز الحاسوب المرتبط بالإنترنت، و المصنع الذي لا يقوم بفحص المواد الأولية قبل إجراء العمليات التصنيعية.



الشكل (3) نظام مفتوح

النظم شبه المغلقة **Semi-enclosed systems** تكون مدخلات هذه النظم من البيئة الخارجية محددة و معروفة مسبقا و ذلك لوجود عملية سيطرة و رقابة على المدخلات فتكون مخرجاتها معروفة لذلك تكون هذه النظم أكثر إستقرارا و تعيش حالة من التوازن ، و حتى إذا واجهت عملية الإضطراب تستطيع الوصول الى حالة التوازن أسرع من النظم المفتوحة و من الأمثلة على ذلك نظام السير (نظام مواعيد إنطلاق حافلات النقل) ، النظم التطبيقية الخاضعة للرقابة ، جهاز الحاسوب الذي وضع فيه نظام للحماية من الفيروسات.



ثالثا : نظم المعلومات

مفهوم نظام المعلومات.

إن اختلاف تعريف نظام المعلومات راجع إلى اختلاف الخلفية العملية و العلمية لمقدميها فظهرت عدة تعريف نذكر منها :

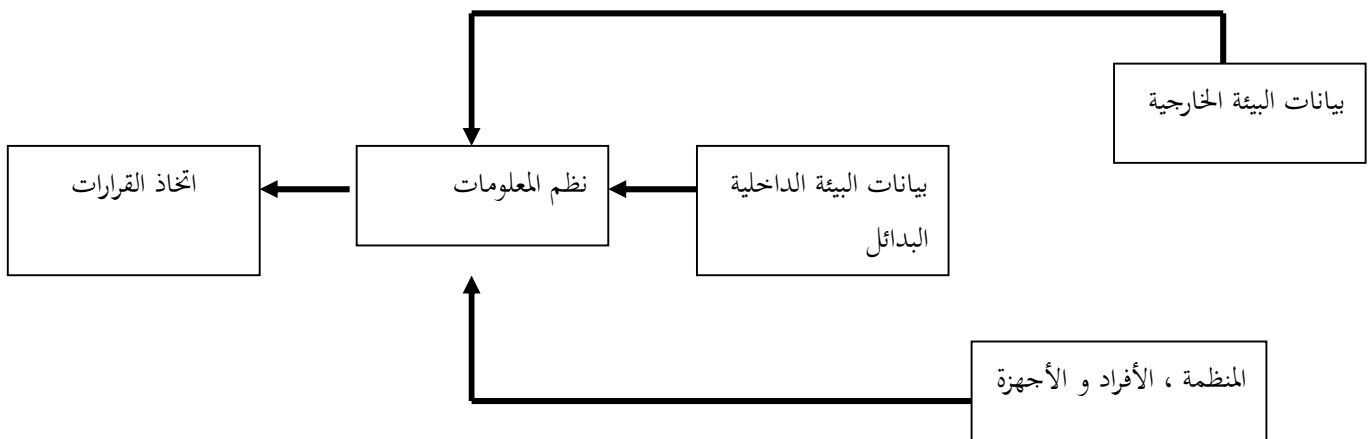
التعريف الأول: "على أنه نظام متكامل من العنصر البشري و الآلات، و يهدف إلى تقديم معلومات لدعم عمليات اتخاذ القرارات في المؤسسة، و يستخدم النظام في ذلك أجهزة و برمجيات الحاسب الآلي و الإجراءات اليدوية و نماذج اتخاذ القرار و قواعد البيانات"¹ .

التعريف الثاني: "هو عملية مزج كل المواد البشرية والمعلوماتية من أجل جمع، تخزين، بحث اتصال واستعمال المعطيات بشكل يسمح بتسيير ناجح للعمليات داخل المؤسسة"² .

التعريف الثالث: "هو ذلك النظام الذي يتضمن مجموعة متجانسة و مترابطة من الأعمال والعناصر والموارد التي تقوم بتجميع وتشغيل وإدارة ورقابة البيانات بغرض إنتاج وتوصيل معلومات مفيدة لمستخدم القرارات من خلال شبكة من قنوات وخطوط اتصال".

من خلال التعاريف السابقة، يمكن أن نعرف نظام المعلومات على أنه نظام متكامل يتكون من أفراد ومعدات و آلات تضمن تبادل داخل المنظمة، ويربط المنظمة ببيئتها الخارجية، كما يزود صانعي القرار بالمعلومات الضرورية اللازمة لذلك، إضافة إلى التنبؤ بمستقبل المؤسسة وهذا بالاستغلال الجيد والاستعمال الأمثل للمعلومات المتوفرة لديها. والشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (4) : شكل عام لنظام المعلومات



كما نستنتج أن نظام المعلومات من العناصر التالية :

- **الأجهزة والمعدات:** وتشمل الحاسبات ووسائل التخزين الثانوية أو المساعدة وأجهزة الاتصالات .
- **البرمجيات :** ويمكن تقسيمها إلى برمجيات نظم وتختص بعمليات التشغيل الأساسي للحاسبات، وبرمجيات تطبيقات .



العنصر البشري : يقوم بأنشطة تحليل وتخطيط البرامج والإشراف على توجيه النشاطات الفنية والإدارية المتعلقة بأفضل استغلال ممكن لإمكانيات الحاسبات ونظمها للوفاء بالأهداف المطلوب تحقيقها .

قاعدة البيانات : تحتوي على بيانات عن كافة المعاملات المرتبطة بنشاط المنظمة بالإضافة إلى البيانات الأساسية، الإجراءات والقواعد وخطة العمل والتعليمات الواجب إتباعها .

المطلب الثاني : أهداف و وظائف نظم المعلومات

أولا : أهداف نظام المعلومات¹

هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها

- 1- تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداء المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة، مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، و أيضا في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة و إعطاء أوامر الشراء عند الحاجة .
- 2- الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقيق أهداف المنظمة، وتتحقق الفعالية من خلال مساعدة المديرين في اتخاذ قرارات ذات جودة أفضل .
- لعملاء المنظمة وليس هناك مثال أفضل من استخدام آلات الصرف السريع في البنوك، حيث يمكن للعملاء السحب من أرصدهم على مدار اليوم .
- 4- تطوير المنتج: تلعب المعلومات دورا هاما في خلق وتطوير المنتجات خاصة في بعض الصناعات مثل البنوك وشركات التأمين والوكالات السياحية .
- 5 - التعرف على الفرص واستغلالها: تعيش المنظمات في مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير، وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسب الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة
- 6 - ربط العملاء بالشركة: يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قربا وارتباطا بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضاهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى الشركات المنافسة، فعلى سبيل المثال أقامت شركة «سنجر» نظام للمعلومات يسمح لعملائها الاتصال بالحاسب الآلي للشركة ووضع الأوامر عليه والتحقق من تنفيذ أوامره ومراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء .

¹ عصام حسن احمد الدليمي _ المعلوماتية و البحث العلمي _ الطبعة الأولى 2014 دار الرضوان للنشر و التوزيع ص 134



ثانيا : وظائف نظام المعلومات

أن المعلومات المتدفقة داخل أقسام المؤسسة أو في محيطها الخارجي تعتبر مادة خام ينبغي استغلالها، إذ بواسطة هذه المعلومات يتمكن المسير من التحكم في عملية التسيير واتخاذ القرارات الملائمة، ومن هنا كانت الحاجة إلى نظم المعلومات التي تقوم بمجموع الوظائف، وفي هذا يقول راكس روبرت " المعلومة حتى تكون مستعملة يجب أن تكون مجمعة، محجوزة، محمولة ثم موزعة"⁶ ولهذا تم تحديد وظائف نظام المعلومات في أربعة مهام أساسية وهي¹ :

1- الحصول على المعلومات : تتمثل الوظيفة الأولى لنظام المعلومات في جمع المعطيات سواء من البيئة الخارجية أو البيئة الداخلية، وبصفة عامة هناك مصدرين للحصول على المعلومات :

أ- المصادر الداخلية : وهي كل الوثائق المحاسبية والإدارية التي تتوفر على معلومات تصف نشاط المؤسسة ، كأرشيف المؤسسة على مستوى كل قسم، ملفات الزبائن، تقارير البائعين التابعين للمؤسسة، تقارير الاتصالات التجارية.

ب- المصادر الخارجية: إن الحصول على المعلومات الخارجية يحتاج إلى مجهودات وقدرات أكبر من أجل امتلاكها، لأنها غير موجودة في المؤسسة نفسها، وللحصول عليها يجب القيام بالتحقيقات واستطلاع ومقابلات...إلى غيرها من الطرق والوسائل التي يمكن أن تستخدمها .

2- تخزين المعلومات : تعتبر عملية تخزين المعلومات المعالجة منها أو غير المعالجة ضرورية ومهمة كذلك بحكم استعمالها المتكرر أو عند الضرورة، كما يجب أن تكون طريقة التخزين عادية وسهلة حتى يتمكن من استغلالها واستعمالها في أي وقت، وحتى تكون عملية التخزين سهلة ينبغي إتباع طرق تنظيمية في تقسيم المعلومات، فعندما نريد تخزين المعلومات الخاصة بإدارة الموظفين نقوم بحصر المعلومات الشخصية المتعلقة بكل موظف، والمعلومات المتعلقة بالمسار المهني، وكذا التكوين والمعلومات الأخرى، حيث تخصص لكل من هذه المعلومات حيزا خاصا بها وذلك حتى تسهل عملية الوصول للمعلومة المطلوبة في وقت سريع، وعملية التخزين إما أن تكون علة ووثائق إدارية وملفات، أو استعمال الحاسوب. ومن التنظيمات المستعملة في عملية التخزين الآلية هي قواعد المعطيات

Base des données. ، حيث يراعى في تصميمها مرونة الاستعمال والتنظيم الجيد .

3- معالجة المعلومات : تختلف معالجة المعلومات حسب احتياجات المؤسسة للمعلومات، حيث هناك احتياجات روتينية وأخرى غير روتينية، فالأولى تقتضي عملية التحليل، إذ تقوم بتخزين المعطيات وتصنيفها حتى يسهل استخراجها وإجراء مختلف العمليات البسيطة عليها أو النماذج الرياضية والمحاسبية المعقدة إذا تطلب الأمر ذلك(كتطبيق تقنية Pert)، أما المعلومات الغير روتينية أو صعبة التحديد باعتبارها تلك التي يستحيل وضع برنامج محدد لتحليلها، وبالتالي اتخاذ قرارات بشأنها، ولذا من الأفضل إنشاء نظام معلومات أو تصميمه بصورة يكون قادرا على الاستجابة لهذا

¹ عصام حسن احمد الدليمي _ المعلوماتية و البحث العلمي _ الطبعة الأولى 2014 دار الرضوان للنشر و التوزيع ص 159



النوع من المعلومات وبالشكل الذي يتفق مع متطلبات المسير، وفي هذه الحالة يحاول المسير تنظيم وتسيير ملفاته انطلاقاً من المعلومات التي يحصل عليها من مختلف المصادر الداخلية والخارجية .

4- بث وإرسال المعلومات: نستخلص عند هذا الحد وعلى ضوء ما سبق، أنه من أجل اتخاذ القرارات المناسبة والتسيير الحسن يجب أن تتوفر المعلومات وتتدفق في المؤسسة وفي جميع الاتجاهات، على هذا الأساس يمكن اعتبار نظام المعلومات كنظام معالجة وإيصال المعلومات إلى مستخدميها في الوقت المناسب، وتستخدم في هذا الصدد قنوات ووسائل مختلفة لنقل المعلومات كالشريط الورقي أو الممغنط أو الأقراص المرنة، أو من خلال شبكات الاتصال كالانترنت تفصيلية، وبذلك يمكن رصد أداء المنتجات والأسواق والجهود البيعية الشخصية وغير الشخصية وغيرها من المجالات التسويقية .

المطلب الثالث : أنواع و خصائص نظم المعلومات

أولاً : أنواع نظم المعلومات

نظم المعلومات الإدارية

كان عقد السبعينات بمثابة مرحلة ولادة و نمو لأنظمة المعلومات الإدارية حيث اتسعت تطبيقاتها في مختلف أنشطة الأعمال ، و تعرف نظم المعلومات الإدارية بأنها " نوع من أنواع أنظمة المعلومات المصممة لتزويد إداري المنظمة بالمعلومات اللازمة للتخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة على نشاط المنظمة أو لمساعدتهم على اتخاذ القرارات " ¹

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن نظم المعلومات الإدارية هو نظام شامل أي يعمل على جمع كل المعلومات الضرورية لجميع وظائف الإدارة بهدف دعم الإداريين و خاصة المديرين بإتاحة المعلومات الدقيقة و الواضحة في الوقت المناسب لمساعدتهم على تخطيط و تنظيم أعمالهم و بالتالي اتخاذ القرارات المناسبة و من أجل توفير المعلومات اللازمة تستعمل وسائل يدوية أو آلية و تستعمل أيضا أنظمة لتحليل و برمجة هذه المعلومات و عملية الرقابة عليها لتتمكن من استخلاص معلومات ذات كفاءة عالية لاتخاذ قرارات ذات فعالية و مردودية .

إن أنظمة المعلومات الإدارية هي مزيج من معطيات علوم الحاسوب و تكنولوجيا المعلومات و بحوث العمليات و الرياضيات ، كل هذه التخصصات شاركت في تطوير أنظمة المعلومات الإدارية و إثرائها بالمعلومات الضرورية لإنتاج تقارير دورية تصف الأوضاع و المنجزات الحالية كتقارير المخزون .

يتكون نظام المعلومات الإدارية من :

¹ موسوعة ويكيبيديا الحرة



الأجهزة : أي نظام معلوماتي يجب أن يحوي على حواسيب آلية سواء شخصية أو متوسطة الحجم أو كبيرة أو شبكة من الحواسيب المتنوعة .

البرمجيات: وهي الأنظمة التي تشتغل بواسطتها الحواسيب و تنقسم إلى قسمين : تتمثل في برمجيات النظم و تعني تلك البرامج التي تساعد على تنفيذ العمليات مثل ترتيب البيانات و استرجاعها من الذاكرة و برمجيات التطبيقات وهي التي تقوم بتشغيل بيانات المنظمة مثل برامج الأجور و المحاسبة و برامج التصنيع ، هذه البرامج يتم إعدادها من طرف مختصين في البرمجة بالمنظمة نفسها أو الحصول عليها جاهزة أما برامج النظم فيتم الحصول عليها من طرف موردي الأجهزة .

قواعد البيانات : و هي عبارة عن المخزن الذي يحوي على البيانات التي تصف كل الأحداث و العمليات الجارية في المنظمة و تكون مخزنة في شكل ملفات يدوية أو إلكترونية بواسطتها يعمل نظام المعلومات على تحويلها إلى معلومات لذلك تعتبر جد مهمة لأي نظام معلوماتي .

الإجراءات : هي عمليات تقوم بوصف و ترتيب مجموع الخطوات و التعليمات المحددة لإنجاز العمليات الحاسوبية وتسمى بخريطة مسار النظام و تقوم بشرح ما الذي يجب عمله .

الأفراد : هو المورد الأساسي لتشغيل المكونات الأخرى و السيطرة عليها و يعتبر من أهم عناصر النظام حيث يقوم بتحليل المعلومات ووضع البرامج و إدارة نظم المعلومات .

نظم معالجة البيانات

يعرف أيضا بنظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems ، يهدف هذا النوع من أنظمة المعلومات إلى خدمة المستويات التشغيلية داخل المؤسسة إذ يقوم بحصر وتجميع البيانات التي تعكس حركة المعاملات مثل فواتير المبيعات ، المصروفات ، الإيرادات و يجعلها متاحة لاستخدامات أنظمة أخرى ، لذلك يمكننا تعريف نظام معالجة البيانات على أنه " نظام المعلومات المرتبط بالحاسب الذي يجمع و يصنف و يخزن و يحدث و يسترجع بيانات حركة المعاملات داخل المؤسسة من أجل حفظ السجلات و مدخلات نظام المعلومات الإدارية لمزيد من المعالجات "

يعمل هذا النظام على :

1. رسم حدود المنظمة و بيئتها من خلال ربط العملاء بالمنظمة و إدارتها ، و بالتالي فإن فشل نظم تشغيل البيانات يؤدي

إلى فشل النظام في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدير المخرجات إلى البيئة .

2. تعد نظم تشغيل البيانات بمثابة منتج للمعلومات كي تستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات سواء داخل



المنظمة أو خارجها .

نظم دعم القرارات

سمت نظم دعم القرارات في بداية السبعينات على أساس دعم القرارات الفردية ، لكن في نهاية الثمانينات توسع مفهوم نظم دعم القرارات بعد أن تبين أن معظم القرارات لا تتخذ بشكل فردي بل بشكل جماعي ، لذلك جرى تطوير على هذه النظم لتلبي حاجة الجماعة و هذا ما ظهر تحت اسم نظم دعم القرارات الجماعية . و يعرف نظام دعم القرارات على أنه هو نظام مرتبط بالحاسب ، ذو تفاعل متبادل يقدم للمديرين طريقة تداول سهلة وبمبسطة للمعلومات ونماذج اتخاذ القرار من أجل دعم مهام عملية اتخاذ القرارات المبرجة (الروتينية) والغير مبرجة " كما تعرف نظم دعم القرارات الجماعية بأنها " نظام تفاعلي مبني على الحاسب الآلي يسهم في تسيير و حل المشكلات غير المبرجة التي تسعى لحلها مجموعة من متخذي القرارات الذين يعملون معاكفريق " من خلال التعريفين نلاحظ أن كلا النظامين يعتمد على الحواسيب الآلية التي تقوم بإعداد التقارير التي تدعم عملية اتخاذ القرار بتزويدها ببعض البيانات التي تتناسب مع احتياجات متخذي القرارات ، و تستخدم هذه النظم في مجال مشاكل محددة كاسترجاع معلومات معينة ترتبط بملامح عملية اتخاذ القرار و بالتالي تقدير المؤثرات و القيود المتعددة التي تحيط بهذه العملية .

و من أهم القدرات التي تقدمها نظم دعم القرارات :

- 1 . التحليل المعمق للمعلومات باستخدام النماذج و الرسومات و الخرائط .
- 2 . الوصول المباشر إلى البيانات الوصفية والكمية التي تتوفر في قاعدة بيانات النظام .
- 3 . تبرير البيانات المستخدمة التي تتلاءم مع ظروف القرار المعين .
- 4 . عرض البيانات في الشكل الملائم الذي يفضلها المستخدم .
- 5 . الإجابة الفورية على الإجابات الفردية .
- 6 . تأكيد العلاقات و الاتجاهات المقارنة مما يساعد في عملية حل المشاكل .
- 7 . إمكانية التفاعل مع كل عناصر النظام المختلفة باستخدام لغة الأوامر التي تسمح بالوصول إلى النظام و سؤاله مباشرة

ومن خلال هذه القدرات تظهر أهداف نظم دعم القرارات و تتمثل في :

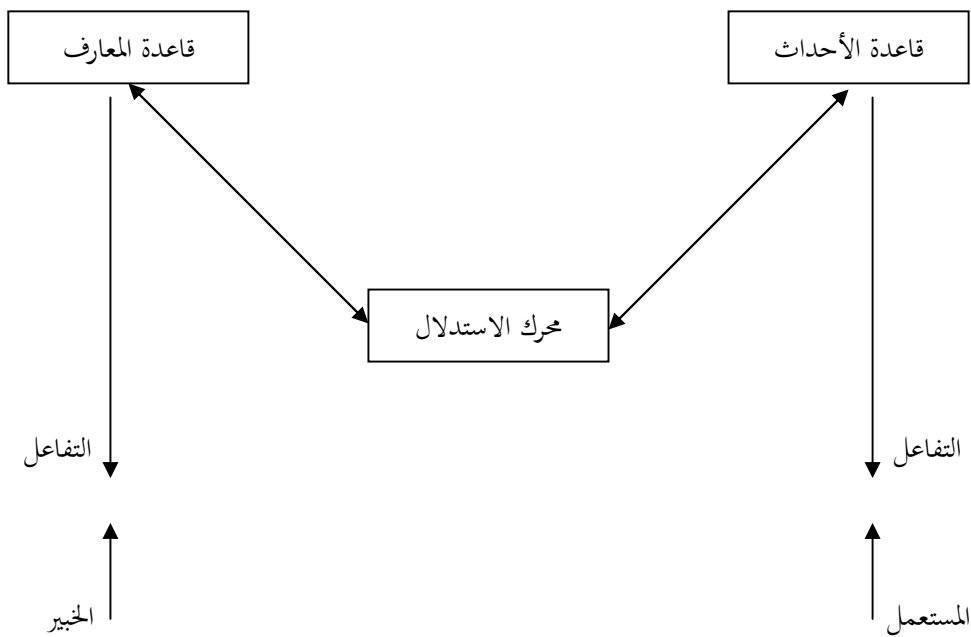
- . مساعدة المديرين في عمليات اتخاذ قراراتهم للأنشطة شبه البنائية أو شبه المرتبة و غير البنائية .
- . الدعم الإداري بدلا من إحلال الحكم .
- . تحسين فعالية اتخاذ القرارات بدلا من كفاءتها من خلال جمع البيانات و نماذج التحليل المعقدة .

الأنظمة الخبيرة



تندرج الأنظمة الخبيرة ضمن مجال الذكاء الاصطناعي ، تستخدم لمساندة متخذي القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية و التي لا يمكن التنبؤ بخطواتها ، يتم تصميم النظام الخبير عمليا بالاعتماد على خبراء كل في ميدان تخصصه ، ويتكون النظام الخبير من العناصر الموضحة في الشكل .

الشكل (5) شكل النظام الخبير



المصدر : عصام حسن احمد الدليمي _ المعلوماتية و البحث العلمي مرجع سابق

تتضمن قاعدة المعارف مجموع الخبرات في ميدان ما ، و تتضمن قاعدة الأحداث مجموع البيانات المتعلقة بالمشكل موضوع البحث ، أما محرك الاستدلال فهو مجموعة من البرامج التي تسمح ب :

- . البحث في قاعدة المعارف لإيجاد الاقتراحات المناسبة .
- . طرح الأسئلة التكميلية الضرورية لحل المشكل .
- . تشخيص المشكل و اقتراح الحلول .

و بالتالي يمكن أن نعتبر النظام الخبير كوسيط بين الخبير و المستعمل .



ثانيا : خصائص نظم المعلومات

1. إن نظم المعلومات الإدارية وسيلة لتحقيق الإتصال المتبادل من خلال التزويد بإتصالات سريعة ودقيقة وقليلة التكاليف ما بين مستويات ووظائف المنظمة لتسهيل إنسياب المعلومات داخل المنشأة نفسها ومع محيطها الخارجي.
2. تتميز معالجتها بإنجاز المهام بدقة كبيرة والأداء بسرعة عالية ومعالجة كمية ورقمية وحسابات عديدة معقدة وضخمة.
3. تتميز بالقدرة الفائقة على تخزين ومعالجة حجم هائل من المعلومات وبمساحة قليلة وبطريقة يمكن الوصول إليها بسهولة ودقة ومن مناطق بعيدة جدا بتكاليف قليلة.
4. تعتبر نظم آلية أي تستخدم في معالجة المعلومات تكنولوجيا حاسوبية آلية.
5. سهولة التطبيق والإستخدام من قبل المستفيد دون الحاجة إلى خبرة أو تدريب كبير.
6. تعد نظم المعلومات الإدارية الجزء الحساس والمركز العصبي للتنظيم كاملا.
7. تعتبر نظم المعلومات الإدارية نظم مفتوحة، تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية.
8. نظم المعلومات الإدارية هي نظم إقتصادية أي تهدف إلى تحقيق منفعة إقتصادية.
9. نظم المعلومات الإدارية هي نظم إجتماعية أي تهدف إلى تنظيم المعلومات للمجتمع المحيط بها وربطه مع المجتمع الخارجي من خلال وسائل الإتصال المتقدمة والإنترنت.
10. نظم المعلومات الإدارية هي نظم إنسانية أي أنها من صنع الإنسان وقابلة للتطوير من قبل الإنسان.
11. نظم المعلومات الإدارية هي نظم عملية تجريبية أي قابلة للتطبيق والتأكد من نتائجها وهي نظم مفاهيمية أي تستند إلى مفاهيم أساسية.
12. نظم المعلومات الإدارية نظم مرنة يمكن تطويرها وتعديلها تحديثها حسب إحتياجات ومتطلبات المرحلة التي تمر بها.
13. نظم المعلومات الإدارية نظم ثابتة مستقرة ما دامت تعمل بشكل جيد، فهي تزود الإدارة بالمعلومات المناسبة لحل المشاكل المصممة للتعامل معها.
14. نظم المعلومات الإدارية نظم فرعية لأنها يشكل جزء من النظام الكلي للمنظمة.
15. هي نظم تحاورية بينها وبين المستفيد أي تستجيب لإستفسارات المستخدم للتأكد من تقديم المعلومة المطلوبة.
16. هي نظم معلوماتية أي أن موردها الأساسي هو المعلومات، والقرارات الصائبة تعتمد على المعلومات الدقيقة عن فعاليات المنشأة وأن أنظمة المعلومات الإدارية تحقق ذلك.¹

¹ موسوعة ويكيبيديا الحرة



المبحث الثاني : حوكمة نظم المعلومات

ان حوكمة نظم المعلومات تمثل جزءا لا يتجزأ من حوكمة النظام الكامل لأية منشأة، وينطوي على الهياكل القيادية والمؤسسية والعمليات التي تضمن استمرارية نظم معلومات بفاعلية في دعم استراتيجيات وأهداف الكيان ، ومن ثم تنطوي حوكمة نظم المعلومات على : الفاعلية ، التكامل ، المساءلة الخ .

المطلب الأول : ماهية حوكمة نظم المعلومات

مفهوم حوكمة نظم المعلومات

قبل التطرق الى حوكمة نظم المعلومات يجدر بنا الإشارة الى ان نظم المعلومات لا يتوفر على اتفاق شامل على ما يعنيه هذا المصطلح على الرغم من انه قد شهد استعمالا متزايدا خلال العقود الثلاثة الماضية ، فقد أشار R.I.Tricker في دراسة مسحية إلى أن هناك حوالي 500 مرجع من المقالات و الكتب تحتوي على تعريف مختلف له ، و السبب في ذلك قد يرجع إلى مرونة المفهوم في حد ذاتها و تعدد أوجهه وكذا تنوع أساليب تطبيقه في مجال التسيير . ومع ذلك يمكننا تشكيل صورة مقبولة له من خلال التعريف الذي قدمه Laudon و المتمثل في أن نظام المعلومات هو " مجموعة من العناصر المترابطة (المادية و البشرية و البرمجيات) تعمل على جمع و معالجة و تخزين و استرجاع المعلومات و توزيعها بهدف دعم اتخاذ القرارات و السيطرة داخل المنظمة ، كما تساعد المسيرين و العاملين في كسب و ابتكار معرفة جديدة وحل المشكلات و ابداع منتجات و خدمات وطرائق عمليات جديدة .¹

أما حوكمة نظم المعلومات فتعرف على أنها " الكيفية التي بنقضاءه يدار النظام ويراقب " و بأنها " عملية تسييرية مبنية على أفضل الممارسات ، نسمح بتحقيق أمثلية الاستثمار في نظم المعلومات بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف " كما قدم لها تعريفا أكثر تفصيلا وتوسيعا تمثل في أنها " جزء لا يتجزأ من الحوكمة المؤسسية ، يتكون من أدوار قيادية و هياكل تنظيمية و مهام محددة تتكامل لتضمن قيام أنظمة المعلومات بتأكيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة و تحسين أدائها " .

من تلك التعاريف يتبين أن حوكمة نظم المعلومات تتعلق بالكيفية التي توفر للمنظمة فرصة السيطرة التامة على نظم المعلومات بما يمكن المنظومة المعلوماتية من توفير المعلومات التي يحتاجها أصحاب العلاقة بطريقة دقيقة و آمنة ، و بما يدعم أعمال المنظمة و يساندها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية . و أيضا كيف تتمكن المنظمة من توفير حد أدنى من الحماية للمصادر و الأدوات المعلوماتية و ردع المخاطر التي تهددها .

¹ حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري .ملتقى وطني يومي 06 _ 07 ماي 2012 جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات ص4



و إلى جانب ما تقدم ، تضمن التعريفات السابقة إجابات عن جملة من التساؤلات الجوهرية و التي نورد منها مايلي :

كيف تتخذ القرارات المتعلقة بنظم المعلومات ؟

كيف يتم تحسين وقبول القرارات المتخذة ؟

كيف نضمن تنفيذ هذه القرارات ؟

تعتبر نظم المعلومات أداة استراتيجية لإدارة موارد المؤسسات الاقتصادية ، تربطها بالموردين ، الزبائن ، وتعزيز القيام بالمعاملات المختلفة بالسرعة و الكفاءة المطلوبة ، كما أنها تعتبر أداة لتخزين المعلومات و المعارف المرتبطة بالأعمال .

تعريف آخر هام جدا من قبل معهد حوكمة نظم المعلومات بحيث يعتبرها " مسؤولية مجلس الإدارة و المشرفين و المديرين التنفيذيين ، وهي الجزء المتكامل من حوكمة المنظمة ، و تتكون من الهياكل و العمليات التنظيمية و القيادية التي تضمن استدامة و تعزيز نظم المعلومات و استراتيجية المنظمة .

و حسب معهد نظم المعلومات فإن جوهرها يتعلق بامرین : يجب على نظم المعلومات أن تساهم في إضافة القيمة و تحريك الأعمال ، و الآخر المتعلق بما تدنيه ، فنظم المعلومات ترتبط بالحد الأقصى من الجهتين ، فهي تتطلب استثمار عالية التكلفة ، و بالتالي خطر عالي ، و في نفس الوقت توفر فرصا استثنائية للتطور و التجديد .

ماهي حوكمة نظم المعلومات ؟

حوكمة نظم المعلومات هي مسؤولية مجلس الإدارة و المشرفين و المديرين التنفيذيين .

هي جزء من نظام الحوكمة العام للمنظمة .

تتضمن المسؤولية ، السياسات ، الاستراتيجيات ، الهياكل ، العمليات ، لاستخدام نظم المعلومات في المنظمة .

الهدف الأساسي لها هو تحقيق الانسجام بين استراتيجية نظم المعلومات و استراتيجية الأعمال .

لغرض الانخراط في تطبيق برامج و تطبيقات نظم المعلومات ، فان المنظمات عليها إيجاد الهياكل و العمليات للتنظيم الكامل لمختلف نشاطات المتعلقة بها فمفهوم حوكمة نظم المعلومات يوصف هذه الهياكل و العمليات التي وضعت كهدف لأجل تطبيقها و كذلك التنسيق و الرقابة على نشاطاتها .

المطلب الثاني : أهمية حوكمة نظم المعلومات

قد يثير كل ما سبق تساؤلا هاما هو : هل هناك حاجة ملحة لتطبيق حوكمة نظم المعلومات في المنظمة ؟

فنجيب على ذلك بثلاث مبررات أساسية تتمثل في : ¹

¹ جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات مرجع سابق ص 6



مبرر خلق القيمة : إن اعتبار نظم المعلومات من الأصول التي تثنى المنظمة ، استوجب ذلك على حمايتها و توفير مستلزماتها في المنظمة .

مبرر مستوى النفقات : إن تطور ميزانيات نظم المعلومات و تعاظمها يوما بعد يوم ، اقتضى على الأقل توفير أسس عملية و تطبيقية لدعم القرار وتفسير القيمة التي سوف تصيغها و كذا إلى آليات لإقرار و مراقبة مشاريعها .

مبرر تنافسي : إن ازدياد اعتماد المنظمة على نظم المعلومات و اعتبارها ركيزة أساسية يتوقف عليها حاضرها و مستقبلها ، يتطلب حمايتها و ضمان إستدامتها عن طريق التخطيط السليم و تطبيق المعايير المعروفة في هذا المجال .

بالإضافة إلى ذلك ، فإن المنظمة التي تخضع منظومتها المعلوماتية للسيطرة و الرقابة أي تتمتع بالحوكمة لإلأنها ستتميز ب :

- مشاريع نظم المعلومات ناجحة و مخاطر تحت السيطرة .
- دعم استمرارية الأعمال في جميع الظروف .
- توفير رابط قابل للقياس بين أهداف المنظمة و أهداف نظم المعلومات .
- تسهيل تحقيق أهداف المنظمة من إستخدام نظم المعلومات و الإستثمار فيها .
- دعم أعمال المنظمة بما يزيد الأرباح و يظبط النفقات .
- حماية استثمارات المنظمة .
- قياس أداء نظم المعلومات و التعرف على أهم جوانب و فرص التحسين .

المطلب الثالث: صور ممارسات العملية لحوكمة نظم المعلومات

في اطار العلاقة الاعتمادية بين مصطلحي التسيير و الحوكمة سواء تعلق الأمر بالمنظمة ككل أو نظم المعلومات ، فإنه يمكن ملاحظة أربعة صور لممارسات حوكمة نظم المعلومات في المنظمة .

الصورة الأولى :

تتميز بغياب حوكمة لنظم المعلومات في اطار وجود حوكمة للمنظمة ، الامر الذي يؤدي الى ظهور الصراعات بين أصحاب المصلحة .

الصورة الثانية :

تتميز بوجود حوكمة لنظم المعلومات ترتكز على الالتزام بالقواعد الخارجية التي تفرض على المؤسسة كالقيود الناتجة من قانون SOX . فالرؤية المهيمنة هنا هي التدفق و رقابة احترام القوانين الرسمية .

الصورة الثالثة :



تضع حوكمة نظم المعلومات تحت مسؤولية مباشرة من الإدارة العامة . و هي حالة شبه متكررة حيث تقوم الإدارة العليا بنقل القيود الناتجة عن حوكمة المنظمة الى إدارة نظم المعلومات لتقوم هذه الأخيرة بتطبيق الاحكام على النشاط ، ظاهريا ، هذه الرؤية لا تسمح إلا بضمان جزء من المهمة الوقائية فيما يتعلق بالمخاطر للمنظمة.

الصورة الرابعة :

لحوكمة نظم المعلومات فهي الأكثر تكاملا من الصورة السابقة حيث تعرض التفاعلات بين مستويي التسيير و الحوكمة . تأخذ شكل تشريعات ، تعليمات و رقابة في اطار علاقة حوكمة تسيير ، و شكل اقتراحات و تقارير في اطار تسيير حوكمة . وهذه الصورة نجدها في المنظمات المتوسطة و الكبيرة و التي تنشر حافظة أنشطتها التجارية و الصناعية على العديد من المواقع الجغرافية المنتشرة .¹

¹ جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات مرجع سابق ص9



المبحث الثاني: مجالات حوكمة نظم المعلومات

حوكمة نظم المعلومات تعتبر إحدى أهم محاور حوكمة الشركات نتيجة الدور التدميمي الذي يمكن أن تلعبه على مستوى مجالي الالتزام و الأداء ، و الذي يتم من خلال تحقيق الرقابة و التدقيق باستعمال مرجعيات أفضل الممارسات ، و كذا قياس الأداء و تطويره باستعمال أدوات القيادة كبطاقة الأداء المتوازن..

المطلب الأول : المجالات الاستراتيجية لحوكمة نظم المعلومات

في الواقع العملي هناك نموذجين يقرران المجالات الاستراتيجية لحوكمة نظم المعلومات . الأول تم بناءه من قبل معهد حوكمة تكنولوجيا المعلومات يضم خمسة مجالات ، أما الثاني فهو أشمل و أوسع من النموذج السابق بحيث يشمل على سبعة مجالات إستراتيجية تسمح بتقييم درجة تطبيق نموذج حوكمة نظم المعلومات في المنظمة .¹

الجدول رقم (01) المجالات

نموذج ITGI	النموذج الممتد	
التوافق الاستراتيجي	التوافق الاستراتيجي	التوافق الاستراتيجي لنظم المعلومات
تسيير المخاطر	تسيير المخاطر	مخاطر نظم المعلومات
تسيير الموارد	تسيير الموارد	موارد نظم المعلومات
قياس الأداء	تسيير الأداء	أداء نظم المعلومات
القيمة المقدمة	القيمة المالية	قيمة نظم المعلومات
	الرقابة و التدقيق	رقابة نظم المعلومات
	النضج	نضج نظم المعلومات

المصدر: جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات

¹ جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات مرجع سابق ص7



التوافق الاستراتيجي : يعتبر المجال الأول الذي من اجله يتم تطبيق الحوكمة و ذلك بهدف جعل نظم المعلومات في خدمة المنظمة و استراتيجيتها . مع العلم أن مصطلح التوافق الاستراتيجي طرح لأول مرة سنة 1993 من قبل Henderson Venkatraman لفهم الامكانية التي تستطيع المنظمة من خلالها ترجمة عملية استخدام نظم المعلومات في كسب الميزة التنافسية ، أي انه يمثل درجة الانسجام و التطابق بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية نظم المعلومات .

تسيير المخاطر : إن تطبيق الحوكمة على هذا المجال يساعد المنظمة من جهة على تعريف هذه المخاطر و تحديد الأطراف المسؤولة عنها و الأدوار المختلفة المنطوية لكل طرف ، و من جهة أخرى يساندها في استشراف المخاطر تحدد عبر تحديد إجراءات لتقييم الاخطار دوريا و التواصل بشأنها مع ذوي المصلحة .

تسيير الموارد : يطبق نموذج الحوكمة على مجال إدارة الموارد من اجل تعظيم القيمة المقدمة من نظم المعلومات من خلال تحسين الاستفادة من المنظومة المعلوماتية بكل مكوناتها و تسخيرها لخدمة المنظمة بدلا من تكريسها للمنفعة الشخصية .

تسيير الأداء : يهدف استخدام الحوكمة هنا الى تطوير قدرة المنظمة على تحسين و تطوير منظومتها المعلوماتية تدريجيا .

القيمة المالية : هو مجال جوهري في نموذج الحوكمة ، يهدف الى تبيين للمسيرين و المساهمين بان المعلوماتية لا تمثل مركز تكلفة بل هي نشاط لخلق القيمة للمنظمة . و قيمة نظم المعلومات تقوم عى المقارنة بين الاقتصاديات المحققة بواسطة نظم المعلومات و بين تكاليف الاستثمار و الاستغلال لنظم المعلومات .

الرقابة و التدقيق : فرضت قواعد التسيير المالي ، قانون SOX و LSF على المنظمة استخدام أجهزة رقابية من اجل تقديم مستوى ضمان للمعلومات المالية . و يعتبر COSO و معيار COBIT مرجعين اساسين في هذا المجال .

نضج العمليات : يمثل النضج قدرة المنظمة على استخدام سياسات التغيير من اجل التكيف مع التحولات التي يرفضها محيطها . فالمنظمة الناضجة تعمل بمساعدة مجموعة العمليات التي تتحكم فيها .

المطلب الثاني : الأطراف ذوي العلاقة بالتطبيق

ان تطبيق نموذج حوكمة نظم المعلومات يحتاج الى الفئات الآتية من أصحاب المصالح :¹

الفئة القيادية : تشمل هذه الفئة راس الهرم التنظيمي للمنظمة و يتعداه الى المالكين أصحاب الاستثمار او المساهمين . ويمكن لنموذج الحوكمة ان يخدم هذه الفئة عبر المساهمة في رسم الخطوط العريضة لتسخير نظم المعلومات في خدمة المنظمة و بناء منظومة معلوماتية متميزة . كما يوضح مسؤوليات الأطراف المشاركة في بنائها و تطويرها و تحديد الاطار العام للتعاون فيما بين هذه الأطراف .

¹ جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات مرجع سابق ص9



📌 **فئة إدارات الأعمال :** هي الفئة المسؤولة المباشرة عن أعمال المنظمة و المساءلة امام الإدارة العليا . وتطبيق الحوكمة يساعدها في بناء نموذج للضوابط الخاصة بأعمال المنظمة و إجراءاتها المختلفة و يمكنهم من مراقبتها . كما يوضح ساهمة المنظومات المعلوماتية في خدمة أهداف إدارتهم و أولوياتها بشكل خاص .

📌 **فئة إدارة نظم المعلومات :** تمثل الفئة المسؤولة عن تسيير موارد وعمليات نظم المعلومات . كما يمكن استخدام الحوكمة من مساعدها في صياغة خطط استراتيجية واضحة و محددة باتفاق مشترك مع الأطراف ذات الصلة وبإشراف الإدارة العليا ، و من ثم تحديد حزم من الخدمات المعلوماتية مع الأخذ بالحسبان احتياجات الإدارات المستفيدة من الخدمات و الإمكانيات الفنية و البشرية للإدارة .

المطلب الثالث: بطاقة الاداء المتوازن كأداة لحوكمة نظم المعلومات

أولاً : مفهوم بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard :

هي أداة من أدوات استراتيجيات إدارة الأداء والتي أثبت تصميمها وأدوات تشغيلها الألية جدواهم وفعاليتهم. يستخدمها المدراء لتتبع تنفيذ الأنشطة من قبل الموظفين تحت امرتهم و لرصد ومتابعة العواقب الناجمة عن هذه الإجراءات ، ولعلها من أشهر هذه الأطر. واعتبره مسح باين آند كومباني من أكثر الأدوات الإدارة استعمالا على نطاق واسع في البلدان الناطقة بالإنكليزية الغربية والدول الإسكندنافية في أوائل 1990 . منذ التسعينات من القرن العشرين. ومنذ عام 2000 أصبحت بطاقة الأداء المتوازن مثل بيرفورمانس بريزم؛ بالإنكليزية Performance Prism :ومشتقاتها مثل ريزالت بايزت مانجمنت؛ بالإنكليزية Results Based Management :شائعة في الشرق الأوسط وآسيا والبلدان الناطقة بالإسبانية.¹

📌 كما يمكن تعريفها بأنها " نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك و المديرين على ترجمة رؤية و استراتيجيات مؤسستهم إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الاستراتيجية المرتبطة "

📌 كما عرفت على انها " أول عمل نظامي حول تصميم نظام لقياس و تقييم الأداء و الذي يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة و مقاييس و معايير مستهدفة و مبادرات للتحسين المستمر "

📌 كما انها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المؤسسة .

هناك تعريفات مختلفة لبطاقة الأداء المتوازن، من أهمها

¹ جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات مرجع سابق ص 10



- بطاقة قياس الأداء المتوازن هي نظام إداري يهدف إلى مساعدة المنشأة على ترجمة رؤيتها و إستراتيجياتها إلى مجموعة من الأهداف و القياسات الإستراتيجية المترابطة .
- بطاقة الأداء المتوازن هي مفهوم يساعد على ترجمة الإستراتيجية إلى عمل فعلي، و هي تبدأ من تحديد رؤية المنظمة و إستراتيجيتها و من تحديد العوامل الحرجة للنجاح و تنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف و قياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات.
- بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنشأة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة.

الخصائص المميزة لبطاقة الأداء المتوازن:

قدم (Robert.S. Kaplan et David .P. Norton) مقياس الأداء المتوازن كأداة متكاملة و مركبة لقياس و إدارة الأداء الاستراتيجي، انطلاقا من تزايد الضغوط التنافسية على تنظيمات الأعمال، و كذا نتيجة لقصور النظام التقليدي لقياس الأداء من الوفاء بالمعلومات اللازمة لإدارة الأداء الاستراتيجي، و يمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية :

- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها و هي منظور الأداء المالي و منظور العلاقات مع العملاء و منظور عمليات التشغيل الداخلية و منظور عمليات التعلم و النمو.
- تقسم بطاقة الأداء المتوازن كل منظور إلى خمس مكونات راسية هي : الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية و المبادرات، القيم الفعلية.
- يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية بالمؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميًا و ماليًا.
- يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية و غير المالية الخاصة بكل منظور مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.
- يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود، و خاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذ القرار.



يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الراسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية و بعضها البعض و بين مؤشرات الأداء الأساسية و بعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب و النتيجة التي تتضمنها الخريطة الإستراتيجية.

يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق و بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية، لتدفق المعلومات راسيا و أفقيا في الوقت المحدد.

يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة، و تتولى الإشراف على إدارة الأداء الاستراتيجي و ربطه مع الأداء التشغيلي.

أهمية بطاقة الأداء المتوازن:

تعمل البطاقة بمثابة الحجر الأساس للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة، عكس المقاييس المالية التي تفيد بما حدث في الماضي و لا تشير إلى كيفية الاستفادة منها في تحسين الأداء مستقبلا.

تمكن من ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع نشاطاتها القريبة المدى.

تمكن البطاقة من تشخيص وتحديد صورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف المستهلك والمنظمة.

المساعدة في التركيز على ما لذي يجب عمله لزيادة تقدم الأداء وتعمل كمظلة للتنويع المنفصل لبرامج المنظمة مثل الجودة و إعادة التصميم وخدمة الزبون.

توضح الرؤية الإستراتيجية وتحسن الأداء وتضع تسلسلا للأهداف وتوفر التغذية العكسية للإستراتيجية وتربط المكافآت بمعايير الأداء.

تبقى بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهم لأداء العاملين والإدارة وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا وترابطا بين المستهلك والعماليات الداخلية والعاملين وأداء النظام لتحقيق نجاح مالي طويل الأمد.

أهميتها الاستراتيجية

حتى تأخذ بطاقة الأداء المتوازن أهميتها كأداة قياس استراتيجية ، يجب اعتبارها نظام أساسي للتسيير تسمح بـ :

توافق وربط استراتيجية المعلوماتية بالاستراتيجية العامة للمؤسسة .

رضى المؤسسة على استراتيجية المعلوماتية .

إيصال هذه الاستراتيجية لكل المؤسسة .¹

تبني تقاسم استراتيجية المعلوماتية على مستوى مختلف الأقسام .

تخصيص الموارد و اعداد الميزانيات المناسبة للأهداف الموضوعية .

¹ جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات مرجع سابق ص 14



- تسليط الضوء على إنتاجية إدارة نظم المعلومات .
- ابراز مساهمة نظم المعلومات في أداء المؤسسة
- تسيير مهارات إدارة نظم المعلومات في تسيير المهارات الأساسية بالمؤسسة .
- تقديم ملاحظات حول استراتيجية المعلوماتية و تحسينها تدريجيا .
- تسليط الضوء على مستوى الخدمات التي ينتظرها العملاء الداخليين و الخارجيين .

ثانيا : بطاقة الاداء المتوازن كأداة لحوكمة نظم المعلومات

باعتبار الحوكمة فلسفة و آليات عمل تساهم في تحديد المسؤوليات و تعزيز جوانب المساءلة للإدارة العليا و مجلس الإدارة ، فان بطاقة الأداء المتوازن يمكن ان تساهم في الارتقاء بالحوكمة المؤسسية و جعلها قائمة على أسس أكثر تحديدا ووضوحا من خلال ترابط الأهداف و مؤشرات الأداء وصولا الى النتائج النهائية . لذا تأتي بطاقة الأداء المتوازن لتقوي الاتصالات الداخلية و لتدعم استخدام الاعلام الآلي في حياة المنظمة ، مما يمكن من ربط مجمل العمل و جعل المسيرين التنفيذيين قادرين على متابعة تنفيذ الاستراتيجية من خلال عمل تفاعلي و تبادلي عبر أجزاء المنظمة .¹

و لأن استخدام الاعلام الآلي يطرح انشغالات أساسية لكل الأطراف الفاعلة بالمؤسسة فإن IT Scorecard ليس فقط أداة للقيادة و إنما أيضا لتحقيق حوكمة شاملة لنظم المعلومات . هذه الانشغالات يمكن توضيحها في الجدول التالي :

اهتمامات الأطراف المعنية بالبطاقة داخل المؤسسة :

الأطراف	التساؤلات الأساسية
الإدارة العامة	— ماهي القيمة التي تنتجها تكنولوجيا المعلومات ؟
مجلس الإدارة	— هل تشجع تكنولوجيا المعلومات النمو أم تضعفه ؟
الإدارة الاستشارية	— هل تشجع تكنولوجيا المعلومات الابداع و تسيير المهارات ؟
	— هل هناك تسيير جيد لادارة المعلوماتية ؟
الإدارات التنفيذية	— هل استثمارنا في مجال المعلوماتية ذات مردود جيد ؟
الزبائن	— كيف تمكن تكنولوجيا المعلومات من الاهتمام باحتياجات العملاء ؟
	— كيف تحسن تكنولوجيا المعلومات الإنتاجية ؟

¹ حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري .ملتقى وطني يومي 06 _07 ماي 2012 جبران سناء نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات ص15



التدقيق	— هل منتجات و عمليات المنظمة محمية فعلا بطريقة صحيحة ؟ — عمليات الرقابة هل هي موجودة و هل هي فعالة ؟
إدارة المعلوماتية	— هل نحن فعالون ؟ و أداؤنا جيد ؟ — هل فعلا نقدم ما هو مفيد فقط ؟ — هل نلبي كل ما يتوقع منا ؟ — هل نحن قادرون على جذب المهارات اللازمة ؟

الجدول رقم (02) هتلمات الأطراف المعنية بالبطاقة داخل المؤسسة

يمكن القول أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتكنولوجيا المعلومات كأداة قيادة استراتيجية يمكن من قياس و تقييم نظم المعلومات بالمنظمة ، بما تطور أدائها و يعزز مكانتها الإستراتيجية مما يساعد في دعم حوكمتها و الارتقاء بها و جعلها قائمة على أسس أكثر وضوح و تحديد الى جانب اسهامها الفعال في توضيح الاستراتيجية مما يساهم في دعم حوكمتها و الإرتقاء بها و جعلها قائمة على أسس أكثر وضوح وتحديد ، إلى جانب أسهامها الفعال في توضيح الاستراتيجية العامة للمنظمة و تحديد أهدافها بما ييسر تنفيذها من خلال عمل تفاعلي و تبادلي عبر كامل أجزاء المنظمة .



خلاصة الفصل

يمثل نظام المعلومات الإطار المتكامل للتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخدامها لاتخاذ القرارات، ويتم تصميم نظام المعلومات بطريقة تسمح للمعلومات الناتجة في جزء من التنظيم بالتدفق إلى أجزاء التنظيم الأخرى التي تحتاج إليها، وذلك بالشكل والتوقيت المناسبين، كذلك يضمن نظام المعلومات الفعال وصول المعلومات من مصادرها خارج التنظيم، ولكنها ذات تأثير على عملية اتخاذ القرارات بنفس الشرطين، أي تناسب الشكل والتوقيت مع احتياجات متخذ القرار .



الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية



تمهيد

وستتناول في هذا الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع البحث حيث نحاول اسقاط تلك المفاهيم النظرية وتجسيدها ميدانيا وذلك من خلال قيامنا بالتربص في إحدى المؤسسات الوطنية مؤسسة نפטال GPL و التي تعتبر الرائدة في الوطن في مجال نقل و توزيع المنتجات المثلثة في المواد البترولية و مشتقاتها. و قد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة و المقابلة الشخصية لبعض الافراد داخل المؤسسة.

من ابرز دوافع اختيار شركة نפטال نذكر مايلي:

- ✓ مكانة الشركة في السوق الوطنية و أهمية و وظيفة النقل في شبكة إمداد مختلف منتجاتها .
- ✓ التسهيلات من طرف بعض المسؤولين و الإطارات في الشركة من اجل القيام بالدراسة .
- ✓ موقع الشركة القريب الذي سهل علينا التنقل .

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة نפטال GPL

تقوم مؤسسة نפטال على مجموعة من التطبيقات و التدابير التي يتم من خلالها متابعة أداء إدارة المؤسسة و الرقابة عليها ومعالجة المشكلات الناتجة بالمؤسسة بالإضافة الى استخدام الوسائل المالية و المحاسبية وفقا لمعايير الإفصاح و الشفافية .

المطلب الأول : لمحة عن مؤسسة نפטال GPL

أولا : المؤسسة الأم نפטال بالشرقة

نפטال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 15.650.000.000.000 دج، "تشغل حوالي 30000 عامل على المستوى الوطني". تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية ERDP على حد سواء تبعيتها للمؤسسة SONATRACH.

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمر ضروريا يتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرعت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة NAFTAL لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات بنائية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: GPL، CLP و AUM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمي GPL و CLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال القسامات بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من أربعة فروع أساسية:

فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان، ويتكون بدوره من فرع CLP: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من المواد الخاصة.

فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.

فرع الزيت: ويسوق الزيت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:

— نقل المواد البترولية.

— تركيب الزيت .

— توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزيت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

— تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات.

— و بالرجوع إلى محل دراستنا فإنه يجدر بنا الانتقال للكلام عن فرع GPL .

إن أهمية هذا القطاع و حيوية هذه المادة الموزعة فرضت على نفطال أن تنتشر على الصعيد الوطني حتى تمكن المواطنين من الاستفادة بشكل متساو من التوزيع، و كان من مظاهر تواجدها على المستوى المحلي وجود مقاطعات، تعتبر مديريات محلية أو مصالح خارجة من بينها مقاطعة سعيدة¹.

ثانيا : نشأة مؤسسة نفطال GPL

مؤسسة نفطال هي شركة وطنية تجارية و توزيعية للمواد البترولية أنشأت بموجب المرسوم 101 /80 الصادر بتاريخ 6

أفريل من سنة 1980 وكانت بداية المشروع في عملها بتاريخ 01 جانفي 1982 ، و قد أعيدت هيكلة هذه الوحدة

الاقتصادية بموجب المرسوم 78 . 189 بتاريخ 25 أوت 1987 و نعني في مفهومها نفط الجزائر حيث :

نفط (NAFT) : هي كلمة جامعة و مشهورة تعني البترول .

ال (AL) : الإشارة الى الجزائر

مهامها

إن مؤسسة نفطال (NAFTAL) قد تنازلت عن مهمة التكرار لصالح المؤسسات الأجنبية في غالبيتها منها

مؤسسة نفتاك عند 28 أوت 1987 ، و ابتداء من هذا التاريخ أصبحت مكلفة بمهمة تسويق و توزيع المواد البترولية

عبر كامل التراب الوطني و المتمثلة في :

. جميع أنواع الوقود و زيوت التشحيم .

. غاز البترول المميع (بوتان ، بروبان)

¹ المصدر وثائق المؤسسة

. الزفت بجميع أنواعها و المواد الخاصة مثل WITE SPRITE

. الإطارات المطاطية

. غاز الطبيعي كوقود سير غاز

ثالثا : مركز تعمير قارورات الغاز بسعيدة

تأسس مركز تعمير قارورات الغاز بسعيدة سنة 1973 من طرف الشركة الدنمركية كوزان كري سيلان Kosas crisplants على مساحة قدرها أربعة هكتارات ، بطاقة تخزين تبلغ 1200 طن ما يعادل 2061 متر مكعب. بالنسبة لغاز البيتان ، و حوالي 150 طن أي ما يعادل 306 متر مكعب بالنسبة لغاز البروبان ، و بيد عاملة تقدر حوالي 152 عاملا و بدأ في عملية الانتاج سنة 1975 و يرمز له ب " CF 201 " و يمارس نشاطا تجاريا و صناعيا و المتمثل في تعمير قارورات الغاز المتمثلة في :

البوتان

قارورة : B13

قارورة : B03

البروبان

قارورة : P35

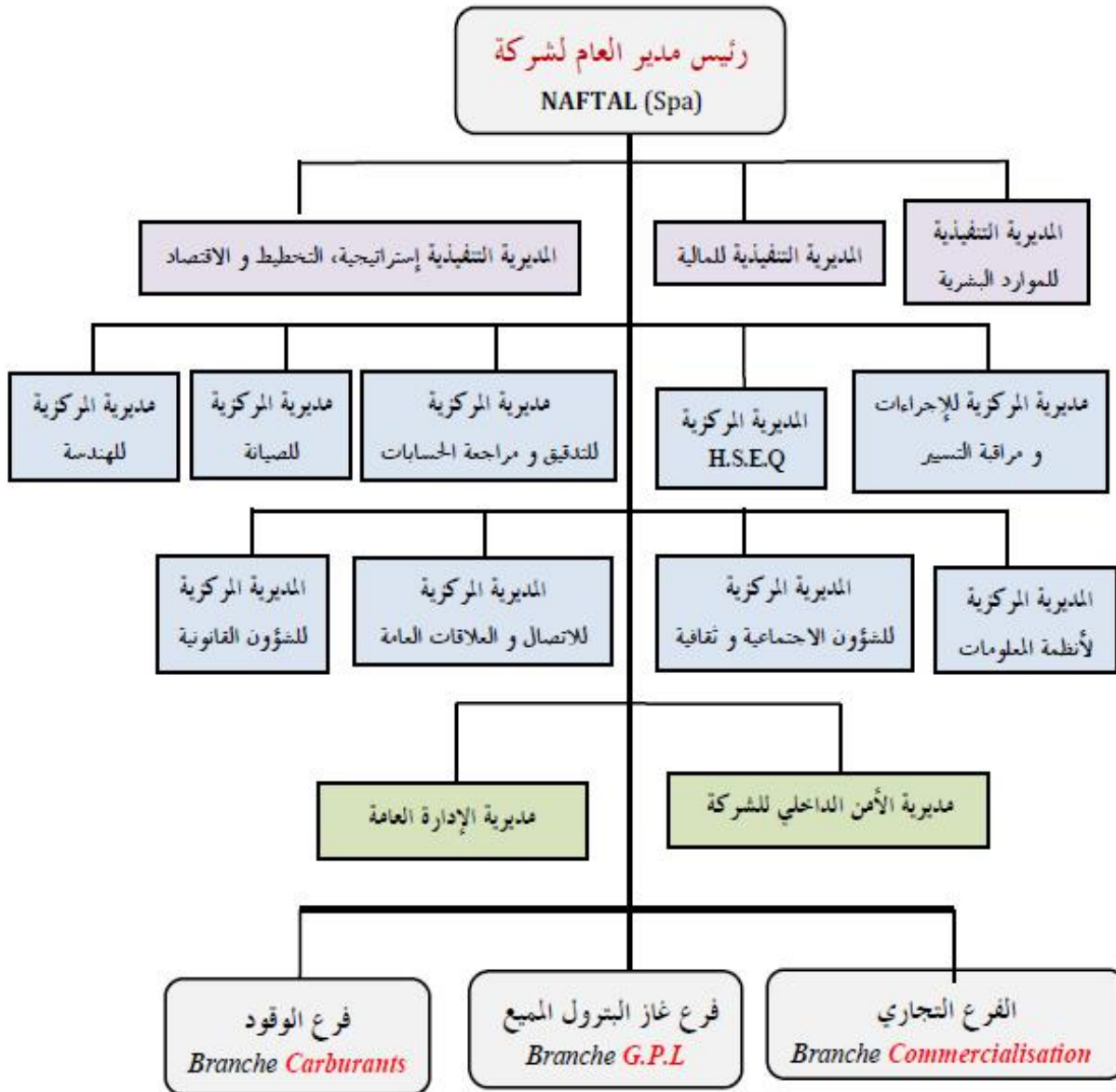
قارورة : P11

أما وحدة نفطال بهذه الولاية أنشأت في 1 جانفي 1981 في إطار السياسة اللامركزية من طرف مديرية CLP، و لما أعيدت الهيكلة الاقتصادية سنة 1984 خصص فرع المحروقات ، و في مارس 1985 تم إنشاء وحدات تدعى UND في إطار المخطط الوطني لتوزيع المواد الطاقوية .

المطلب الثاني : موقع الشركة وتنظيم هيكلها

مؤسسة نفطال بسعيدة مركز مديريتها تقع بالمنطقة الصناعية رقم 01 و يغطي كل الاحتياجات الطاقوية للولايات : سعيدة ، النعامة و البيض مهمتها تتمثل في التمويل و توزيع المواد البترولية ، يحدها شمالا الطريق الوطني رقم 06 (طريق الراحية) ، و جنوبا سكك الحديدية الرابطة بين المحمدية و بشار ، غربا المؤسسة الوطنية للمواد الكاشطة و شرقا شركة المياه المعدنية على مساحة قدرها 4 هكتارات منها :
المساحة المغطاة لعملية الانتاج CE : 3200م² .
المساحة المغطاة للإدارة : 800م² .

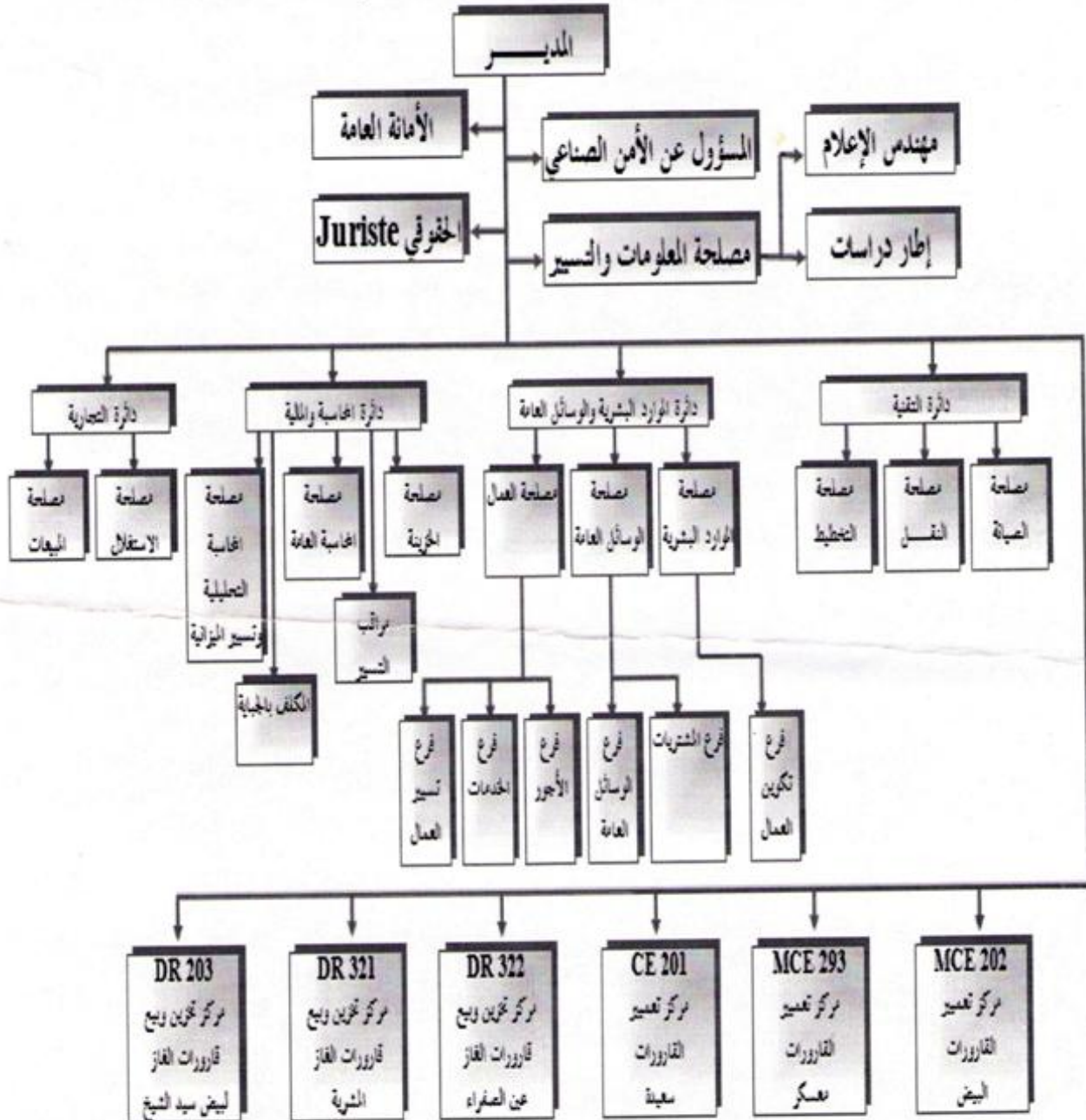
تنظيم هيكلها



الشكل رقم (06) الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي للمقاطعة المركزية غاز البترول المميع سعيدة¹

الهيكل التنظيمي للمنظمة المركزية غز البنول الممى GPL سبعة

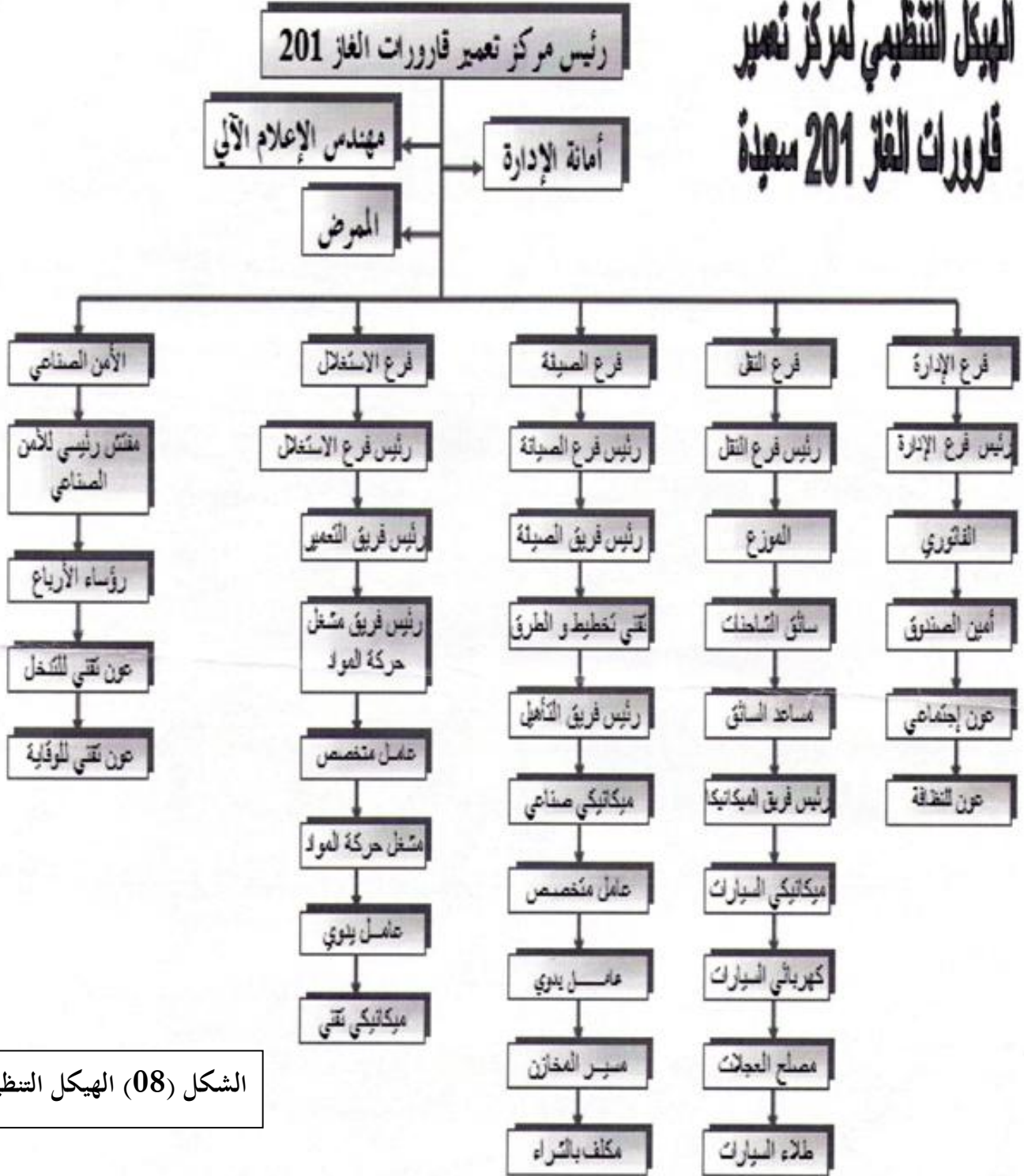


الشكل (07) الهيكل التنظيمي

المصدر وثائق المؤسسة¹

الهيكل التنظيمي لمركز تعمیر قارورات الغاز 201 سعيده¹

**الهيكل التنظيمي لمركز تعمیر
قارورات الغاز 201 سعيده**



الشكل (08) الهيكل التنظيمي

¹ المصدر وثائق المؤسسة

المطلب الثالث : ادارة الموارد البشرية

توظيف الافراد بالوحدة :

- أ. التوظيف يسير وفق القوانين التي يضعها المشرع الجزائري وفقا للقانون العام للعمال المحدد 90 / 11 ويحدد التوظيف حسب عنصرين اما وجود مناصب شاغرة او زيادة في النشاطات وهذا التوظيف محدد بعقود عمل محددة او غير محددة المدة.¹
 - ب. في حالة وجود خلل في الهيكل التنظيمي لسبب من الأسباب نذكر منها اما لوفاة العامل (الموظف) او استقالة او احالة للتقاعد في هذه الحالة تصادف وجود مناصب شاغرة .بتعين على الشركة البحث عن موظفين جدد.
 - ج. اما في الحالة الثانية الزيادة في النشاطات تلجأ المؤسسة الى التوظيف المؤقت والذي يحدد بعقود محددة المدة
 - د. تقوم المؤسسة بتوظيف الافراد بالوحدة كالاتي :
- ✓ تقوم المقاطعة ببعث او ارسال طلب توظيف الى المديرية الفرعية بالمحمدية.
 - ✓ يقوم رئيس المديرية الفرعية بدراسة الطلب ومنه يقرر اما بالقبول او بالرفض .
 - ✓ بعد القبول يتم الرد
 - ✓ تقوم الشركة بارسال طلب الى وكالة التشغيل ويكون هذا الطلب مسحوبا بشروط تحددها الشركة .
 - ✓ بعد ان تستقبل وكالة التشغيل هذا الطلب تحدد قائمة فيها الشروط المحددة من قبل الشركة.
 - ✓ تقوم وكالة التشغيل بوضع ملصقات و اعلانات عن قبول موظفين جدد.
 - ✓ يتجه الموظفون الى الشركة المعنية حيث يعرضون على لجنة التوظيف لاختيارهم على حسب الكفاءة والذكاء والبعد الزوطيني و التقني .
 - ✓ تقوم الشركة بارسال الملفات وفي حالة القبول تقوم بالتوظيف حسب عقد محدد او عقد غير محدد.

¹ المصدر وثائق المؤسسة

المبحث الثاني : الاطار العام للحوكمة في مؤسسة نפטال GPL

لم تكن قضية الحوكمة بشكل عام مطروحة للنقاش في الجزائر، إلا أنه بعد إلحاح المؤسسات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، بات من الضرورة بمكان تبني مبادئ الحوكمة سواء على المستوى الكلي في إدارة الاقتصاد أو على المستوى الجزئي في إدارة المؤسسات. هذا ما دفع بالدولة إلى تكوين لجنة سميت لجنة الحكم الراشد، وإن كان تأسيس هذه اللجنة موجهًا بشكل خاص لإرضاء أطراف خارجية

المطلب الأول : واقع الحوكمة بمؤسسة نפטال GPL

تعد الحوكمة في المؤسسة أداة تمل على تحقيق الشفافية و العدالة و منح حق المساءلة و بالتالي تحقيق الحماية للمساهمين و كذا كافة اطراف التعامل مع مراعاة مصالح العمل و العمال و الحد من استقلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الى تنمية الاستثمار و تشجيع تدفقه تنمية المدخرات و تعظم الربحية و انتاجية فرصة عمل جديدة كما ان اليات الحوكمة تعمل على تحسين اداء المؤسسة بما يؤدي الى تحقيق الاهداف و لهذا تسعى جل المؤسسات على رأسها مؤسسة نפטال الى تطبيق نظام الحوكمة و ذلك من اجل التحسين في منتجاتها و أدائها و صورتها .

ان وجود نظام حوكمة جيد يعتبر احد الركائز الاساسية لسلامة عمل كونه نظام مناعة يحمي المؤسسات من الضغوطات و الافعال غير الاخلاقية ،فاصبحت المؤسسة بحاجة الى هذا النظام كضرورة يلزمها البلوغ اهدافها حيث يقوم هذا الاخير بادارة المخاطر و تعزيز قيمة المنظمة و ضمان استمراريتها و التركيز على امكانية تفعيل نظام الحوكمة كاحد الاتجاهات الحديثة .

تقوم مؤسسة نפטال عمل مجموعة من التطبيقات و التدابير التي يتم خلالها متابعة اداء ادارة المؤسسة و الرقابة عليها و معالجة المشكلات الناتجة عن ذلك و العلاقة بين الجهات المتداخلة بالمؤسسة بالاضافة الى استخدام الوسائل المالية و المحاسبة وفقا للمعايير الافصاح و الشفافية الواجبة كل هذا و ذلك في اطار ضوابط الحوكمة .

المطلب الثاني : المبادئ المتتهجة في المؤسسة

من خلال الملاحظة و المقابلة للعدد من الموظفين و رؤساء لم المصالح .. التوصل اي المبادئ المطبقة داخل مؤسسة هي ✓ توافر اطار فعال للحوكمة حيث يعمل هيكلها على رفع مستوى الشفافية ودور القانون يحدد بوضوح تقسيم المسؤوليات بين الاقسام و الهيئات المسؤولة عن الاسراف و الرقابة و الالتزام بتطبيق هذا النظام .

- ✓ يحمي اطار الالقواعد المنظمة للحوكمة و يسهل ممارسة حقوق المساهمين
- ✓ المعاملة العادلة لكافة الاطراف داخل المؤسسة و الحصول على تعويضات كافية في حالة انتهاك حقوقهم
- ✓ الافصاح السريع و الدقيق لكافة البيانات المتعلقة بالامور المؤسسة بما فيذلك الموفق المالي و الرقابية على المؤسسة منظما عنصر الشفافية .
- ✓ مسؤوليات مجلس الادارة المتمثلة في رسم استراتيجية المؤسسة ولحظة المنتجمة لتحقيقها و الرقابة الفعالة على الإدارة.

المطلب الثالث : أهمية الحوكمة في المؤسسة

الحوكمة نظام يحدد العلاقة بين اصحاب المصلحة و الادارة بالمؤسسة و هي تؤثر على الكيفية التي تعمل بها المؤسسة حيث تعمل بها المؤسسة حيث تعمل على اساس الفصل بين الملكية و الادارة لكنها لا تتجاوز في الاهمية من مجال الى اخر .

و بعد ما تم اجراء المقابلة مع عدد لا بأس به من الموظفين تم التواصل الى ان المؤسسة لاحظت التحسينات في تسييرها من جراء تطبيق نظام الحوكمة عن طريق مجموعة من الاليات المتمثلة في لجان متعددة المهام . لجنة العمال و المستخدمين لجنة الامن الصناعي ، لجنة الانضباط ، لجنة دراسة ملفات المتعلقة بكل الامتيازات الخاص بالعامل ، كما ان هناك العديد من اللجان التقنية المتعلقة بالانتاج ولجان متعلقة بالمرادات العالمية .

كما ان وجود معايير حوكمة قوية داخل المؤسسة يركز على تحقيق قيم النزاهة و الشفافية و المساؤلة لكل طراف بها ولكن هناك مجموعة من العراقيل تواجه المؤسسة في تبني هذا النظام كعدم وجود نظام قضائي فعال لترجمة قوانين و لوائح الحوكمة و ممارسات واقعية عليه.

المبحث الثالث : الدراسة التحليلية (الاستبيان)

كان اختيارنا للمؤسسة نפטال للتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعية البوتان والبروبان لتطبيق الدراسة النظرية لموضوعنا و ذلك لزيادة كثير من المؤسسات الاقتصادية بلاهتمام في الآونة الأخيرة بتطبيق حوكمة الشركات الاقتصادية خاصة التطبيق السليم لتلك المبادئ و الآليات بما يتناسب مع الظروف الاقتصادي و الثقافية التي تقوم بها المؤسسة في الوقت الحالي.¹

المطلب الاول : منهجية البحث الميداني

أولا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من عمال بمؤسسة نפטال GPL بسعيدة سنة 2016 ، و البالغ عددهم 363 عامل موزعين كما يلي:

جدول رقم (03) : توزيع أفراد مجتمع الدراسة

العمال	الصنف
12	إطار سامي
58	إطار
183	عون تحكم
100	عون تنفيذ
363	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق الشركة

ثانيا : عينة الدراسة

أجريت هذه الدراسة على عينة عددها 100 عامل أي بنسبة قدرها 28 % من مجتمع الدراسة، و قد اختيرت بالطريقة العشوائية الطبقية و كانت موزعة كما يلي:

¹ قداري أسماء ، مهدي غنية ، نظم و آليات الحوكمة ، 2013 ص 78 .

جدول رقم (04) : توزيع أفراد عينة الدراسة

العدد	الصنف
12	إطار سامي
29	إطار
17	عون تحكم
42	عون تنفيذ
100	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

لقد انتقيت هذه العينة من جميع المستويات الوظيفية للشركة حتى تكون الدراسة شاملة و ذات مصداقية.

ثالثا : أداة الدراسة

اعتمدت الدراسة على الإستبيان الذي يعتبر كأداة لجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالدراسة، بالإضافة إلى المعلومات المتحصل عليها من خلال الملاحظة و المقابلة لبعض الإطارات المسيرة و الإطارات. لقد تم توزيع 100 استمارة على عينة الدراسة حيث تم استردادها كلها أي بنسبة 100 % و هي مكونة من جزأين:

الجزء الأول : يشمل على المتغيرات الشخصية للفئة المبحوثة و تتمثل في: الجنس، السن، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية.

الجزء الثاني : يمثل محاور الدراسة حيث اشتمل على 40 عبارة موزعة على محورين هما : وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات (24عبارة) و نظم المعلومات (16عبارة).

و قد قمنا بتطوير هذه الإستبانة و بناء فقراتها من خلال الخطوات التالية:

1- الإطلاع على البحوث و الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

2- الإطلاع على مفهوم الحوكمة ومعايير تطبيقها.

3- استشارة بعض الأساتذة من أصحاب التخصص في هذا المجال.

ولقد تم استخدام مقياس ليكارت لقياس درجة إجابات المستجوبين على عبارات الاستبيان، حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا ودقة، بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات

محددة. وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها و هي خمسة خيارات موضحة كما يلي:

جدول رقم (05): درجات مقياس ليكارت الخماسي

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

صدق و ثبات أداة الدراسة

❖ صدق أداة الدراسة:

يقصد به مقدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله أو السمة المراد قياسها، و للتأكد من صدق الاستبيان المستخدم تم إستشارة الأستاذ المشرف في صياغة الاستبيان لتحديد مجالاته و لمعرفة مدى ملائمة عباراته لأهداف الدراسة، و في ضوء الاقتراحات و التوجيهات تم إعادة النظر في بعض العبارات من خلال تعديل بعضها و حذف البعض الآخر إلى أن خرجت في صورتها النهائية كما هو موجود في الملاحق.

❖ ثبات أداة الدراسة:

يقصد به أن يعطينا الاستبيان النتائج نفسها إذا أعيد تطبيقه على نفس أفراد العينة في فترتين مختلفتين و في الظروف نفسها، و قد تم التحقق من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** للتأكد من الثبات الكلي للإستبيان و درجة الاتساق الداخلي بين عباراته.

المطلب الثاني : تحليل البيانات

بعد قيامنا بجمع المعلومات من الاستبيانات الموزعة قمنا بتفريغها و معالجتها من خلال البرنامج الإحصائي المعروف باسم الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** طبعة 20، و الذي يعتبر من أهم البرامج الإحصائية المستعملة في إجراء التحليلات الإحصائية بكافة أشكالها. وقد تم إستخدام المعالجات الإحصائية التالية:

معامل ألفا كرونباخ.

معامل الارتباط بيرسون

النسب المئوية و التكرارات و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.

إختبار الفروقات بين المتوسطات باستخدام **T-Test**.

تحليل الانحدار الخطي البسيط **Regression** و تحليل التباين الأحادي **Anova**.

أولا : اختبار صدق الأداة معامل الارتباط بيرسون

جدول رقم (06) : نتائج اختبار بيرسون لقياس صدق الإستبيان

المحور	معامل صدق الاستبيان
1	حوكمة الشركة
2	نظم المعلومات

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

العلاقة تستلزم وجود متغيرين، وتزداد هذه العلاقة كلما زاد الترابط بينهما . في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل الارتباط بيرسون للمحورين كانت 0.650 أي الارتباط موجب و طردي أي علاقة طردية كما تعتبر قيمة صدق عالية في كلا المحورين مما يدل على أن أسئلة الاستبيان تتسم بالمصداقية و الموثوقية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج.

ثانيا : اختبار ثبات الأداة معامل ألفا كرونباخ

جدول رقم (07) : نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبيان

المحور	معامل ألفا كرونباخ
(وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات) 24 عبارة	0.945
(نظم المعلومات) 16 عبارة	0.913
جميع عبارات الاستبيان 40	0.964

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

في الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة معامل ألفا كرونباخ للمحورين كانت كالتالي 0.945 بالنسبة للمحور الأول و 0.913 بالنسبة للمحور الثاني و هي قيمة ثبات عالية في كلا المحورين أما قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع

عبارات الاستبيان فقد بلغت 0.964 و هي نسبة ثبات عالية و هذا ما يجعلها صالحة للدراسة و التحليل و استخلاص النتائج

ثالثا : وصف و تحليل الاستبيان

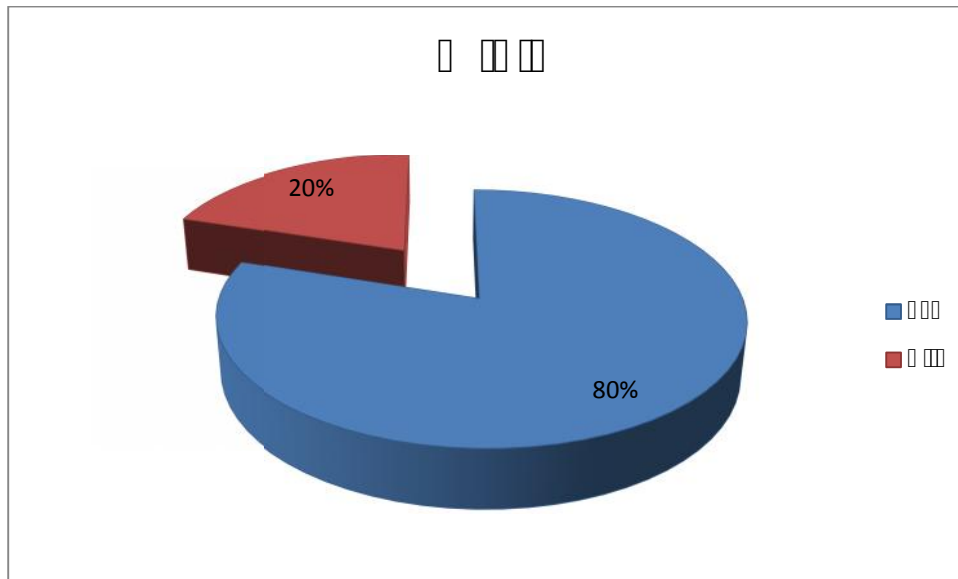
❖ الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية:

٤٥ توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

جدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
1 ذكر	80	80
2 أنثى	20	20
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (09) دائرة نسبية توضح الجنس

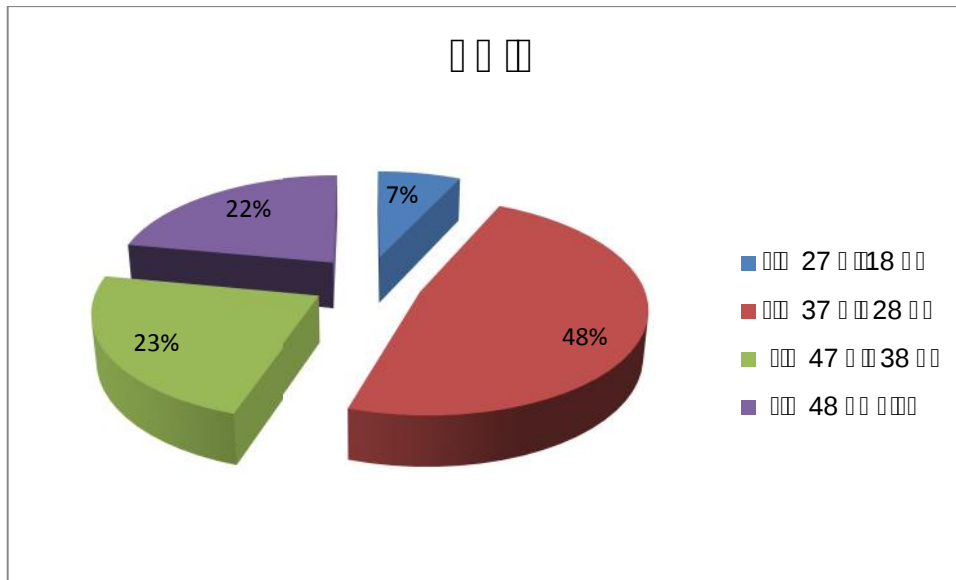
من الجدول أعلاه يتضح لنا بأن فئة الذكور المستجوبين تفوق فئة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 80% بينما بلغت نسبة الإناث 20% و هذا راجع إلى أن أغلبية عمال الشركة مشكلة من فئة الذكور.

٤٥ توزيع افراد العينة حسب السن :

جدول رقم (09) : توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
1 من 18 الى 27 سنة	7	7
2 من 28 الى 37 سنة	48	48
3 من 38 الى 47 سنة	23	23
4 أكثر من 48 سنة	22	22
المجموع	100	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (10) دائرة نسبية توضح السن

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن معظم المستجوبين لديهم سن ما بين 28 الى 37 سنة بنسبة قدرها 48% في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم سن ما بين 38 و 47 سنة 23% .
و بالتالي فإن سن أغلبية العمال ينحصر تقريبا بين 28 - 47 سنة مما يعني أن العينة شابة ، و هو ما يعكس توجهه الشباني للمؤسسة حيث أفاد مدير إدارة الموارد البشرية أن المؤسسة تعمل في السنوات الأخيرة على زيادة نسبة التوظيف من خلال استقطاب الفئة الشابة و إحالة العديد من العمال القدامى على التقاعد.

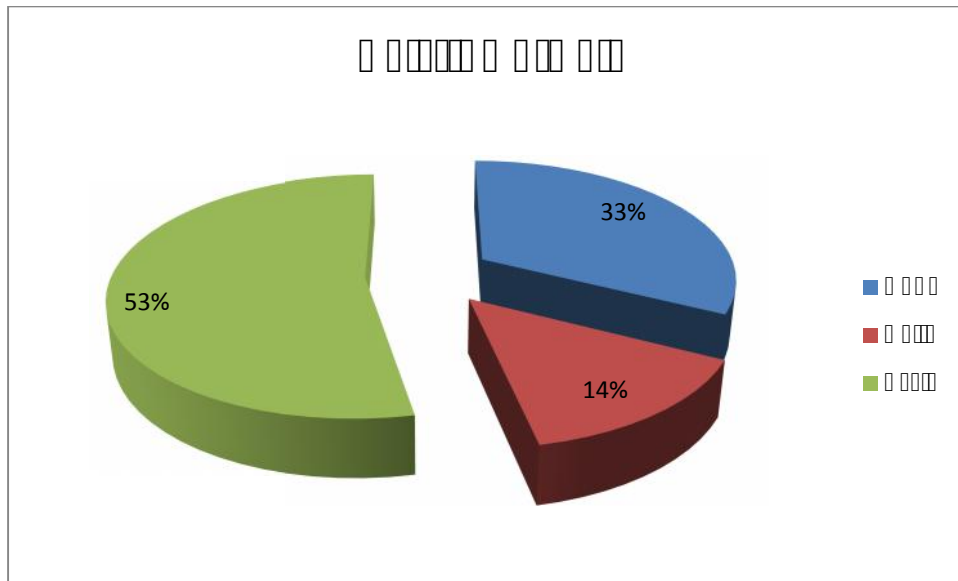
توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي :

جدول رقم (10) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الترتيب	المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
1	ثانوي	34	14
2	جامعي	41	53
3	أخرى	25	33
ر	المجموع	100	100

:

ممن إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (11) دائرة نسبية توضح السن

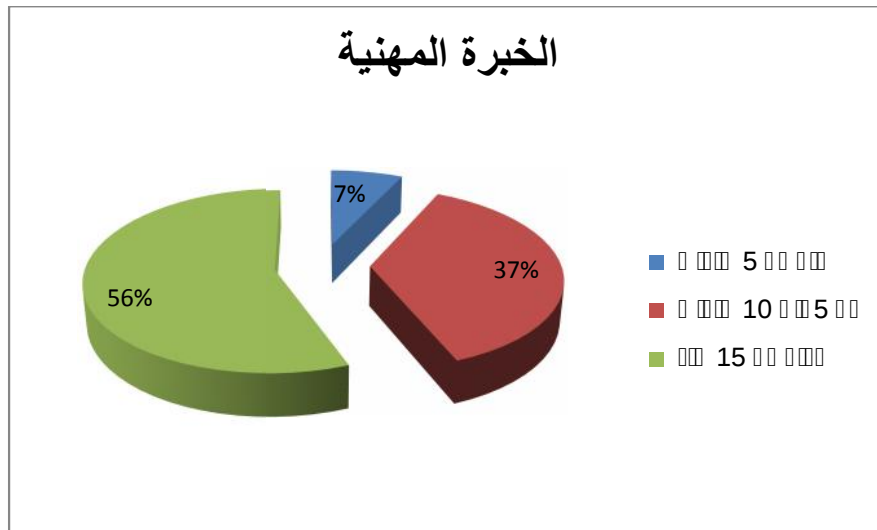
نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة و المقدّر ب 41 عامل ، هم من ذوي الشهادات العليا أي مستوى جامعي بنسبة 53 % و عليه فإن المؤسسة توظف الأشخاص الذين لهم مستوى علمي يسمح لهم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بكل موضوعية و نزاهة. وكلما قل مستوى التعليم (الشهادة المتحصل عليها) تكون فرص التوظيف ضئيلة.

و توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية :

جدول رقم (11) : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	التكرار	عدد سنوات الخبرة	
7.0	7	أقل من 5 سنوات	1
37.0	37	من 5 الى 10 سنوات	2
56.0	56	اكثر من 15 سنة	3
100	50	<u>المجموع</u>	4

المصدر : من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS



الشكل (12) دائرة نسبية توضح الخبرة المهنية

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 56 % من المستجوبين لديهم خبرة أكثر من 15 سنوات ، في حين بلغت نسبة المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية ما بين 10 الى 15 سنة نسبة قدرها 37 % . حيث يرى أغلبية الموظفون ان العامل لدى المؤسسة يتحصل على صفة الأقدمية خلال مدة تتراوح ما بين 5 سنوات فأكثر .

❖ حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري

حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان الخاصة بالمحور الأول)

وجود أساس لآطار فعال لحوكمة الشركات (

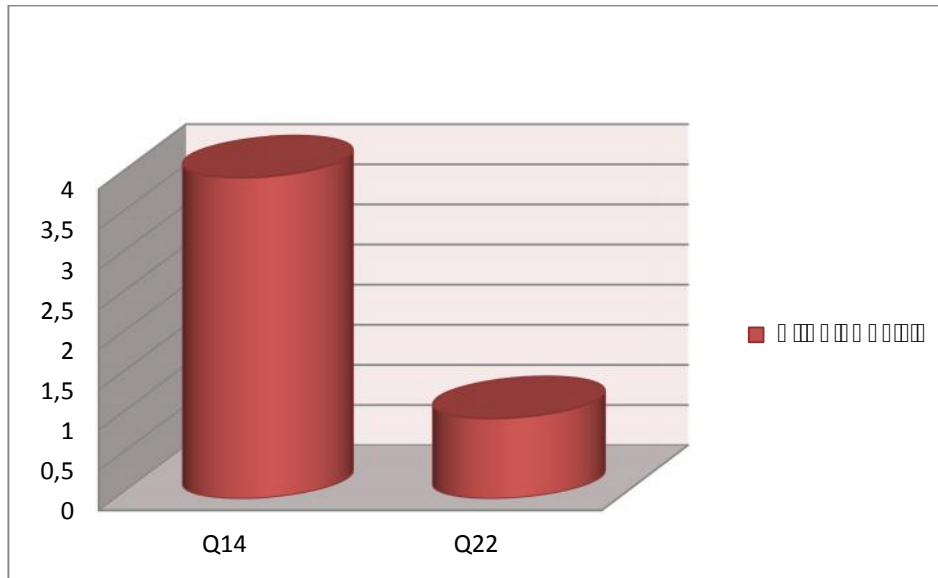
جدول رقم (12) يوضح الانحرافات والمتوسطات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
أوافق	0.772	3.64	10	37	24	19	10	ق 01
أوافق	0.766	3.72	20	67	8	4	1	01
أوافق	0.785	3.90	42	45	10	3	0	02
أوافق	0.851	3.73	37	60	3	0	0	03
أوافق	0.922	3.83	35	65	0	0	0	04
أوافق	0.691	3.87	23	69	7	1	0	05
أوافق	0.833	3.65	13	35	26	19	7	ق 02
أوافق	0.808	3.84	33	65	1	1	0	06
أوافق	0.867	3.68	22	50	19	8	1	07
أوافق	0.791	3.80	35	48	13	3	1	08
أوافق	0.839	3.87	15	54	24	6	1	09
أوافق	0.836	3.74	16	38	24	14	8	ق 03
أوافق	0.754	3.95	22	33	23	14	8	10
أوافق	0.788	4.09	25	41	17	8	9	11
أوافق	0.782	3.94	21	43	22	8	6	12
أوافق	0.783	3.83	23	41	21	11	4	13
أوافق	0.832	4.10	60	38	1	1	0	14
أوافق	0.747	3.63	13	44	26	8	9	ق 04
أوافق	0.735	3.83	21	42	22	6	9	15
أوافق	0.670	3.91	8	41	23	7	9	16
أوافق	0.808	3.88	21	37	21	14	7	17
أوافق	0.880	4.03	30	37	19	9	5	18
أوافق	0.770	3.77	28	46	20	2	4	19
أوافق	0.895	3.69	9	58	24	5	4	ق 05
أوافق	0.680	3.88	21	55	21	2	1	20

أوافق	0.727	3.99	29	52	14	4	1	21
لا أوافق بشدة	1.142	2.03	4	12	1	3	80	22
أوافق	1.160	3.59	22	48	14	9	7	23
أوافق	1.041	3.90	23	55	15	4	3	24
أوافق	0.987	3.48	3	52	22	17	6	المحور الاول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم () المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الأول و الذي هو " وجود أساس لاطار فعال لحوكمة الشركات 3.48 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الأول كانت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة الرابعة عشر في المرتبة الأولى و هي " إن فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب محققة في مؤسستكم " بمتوسط حسابي قدره 4.10 في حين جاءت العبارة الثانية و العشرون في المرتبة الأخيرة و التي هي " غياب التنسيق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة " بمتوسط حسابي قدره 2.03 و هذا يعني أن يحمل أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة. اي ان التنسيق بين استراتيجية المؤسسة ومصالحها موجود . و هو مبين كذا في الرسم البياني التالي :



الشكل (13) مدرج تكراري اعلى نسبة وادنى نسبة

حساب المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري الخاص بالمحور الثاني (نظم المعلومات)

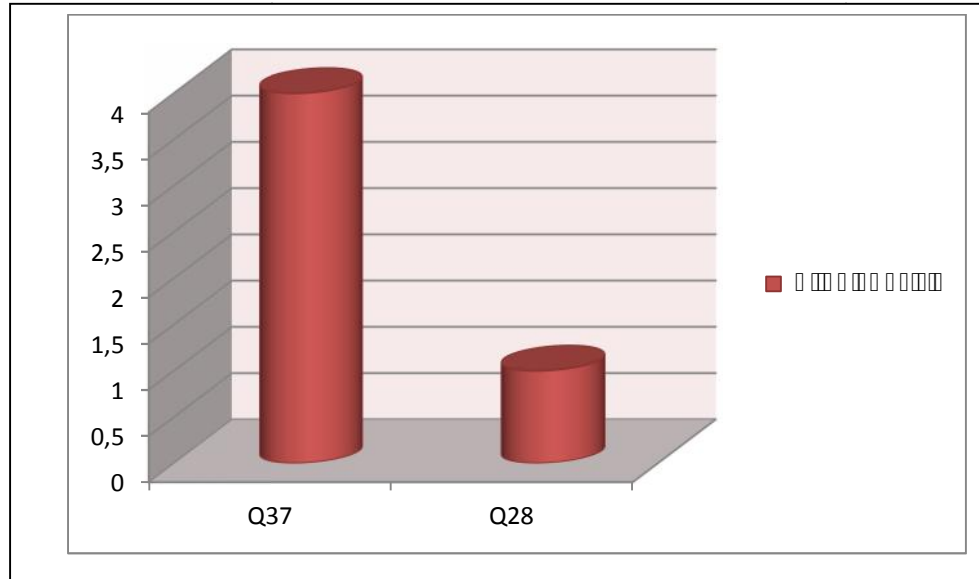
جدول رقم (13) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحور الثاني

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة	Q
اوافق	1.066	3.68	19	56	17	6	2	25
أوافق	0.994	3.59	13	44	28	8	7	26
أوافق	0.927	3.64	23	40	22	7	8	27
لا أوافق	1.164	1.86	0	0	3	38	59	28
أوافق	0.886	3.80	23	44	22	7	4	29
اوافق	0.887	3.81	21	43	19	11	6	30
أوافق	0.850	3.85	19	41	22	8	10	31
أوافق	0.852	3.85	14	45	23	12	6	32
اوافق	0.803	3.77	16	60	13	7	4	33
أوافق	0.876	3.78	15	70	11	2	2	34
أوافق	0.932	3.76	22	50	13	12	3	35
اوافق	0.833	3.81	20	52	19	7	2	36
أوافق	0.795	4.02	28	52	14	3	3	37
أوافق	0.506	3.69	5	64	26	5	0	38
اوافق	0.680	3.64	7	67	11	13	2	39
أوافق	0.684	3.78	18	55	16	9	0	40
أوافق	0.967	3.57	9	50	24	13	4	المحور الثاني

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول رقم () المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لعبارات الإستبيان، حيث بلغت القيمة الكلية للمتوسط الحسابي للمحور الثاني و الذي هو " نظم المعلومات " 3.57 و هذا يعني أن درجة الموافقة الكلية لأفراد العينة على عبارات المحور الثاني كانت بدرجة موافق، حيث جاءت العبارة السابعة و الثلاثون في المرتبة الأولى و هي " الافراد القائمين على نظام المعلومات يتمتعون بالكفاءة المطلوبة " بمتوسط حسابي قدره 4.02 في حين جاءت العبارة الثامنة و العشرون في المرتبة الأخيرة و التي هي تتميز المعلومات لدى المؤسسة بالتحيز و عدم الموضوعية "

بمتوسط حسابي قدره 1.86 و هذا يعني أن مجمل أفراد العينة غير موافقين على هذه العبارة. أي ان المعلومات في المؤسسة لا تتميز بالتحيز وعدم الموضوعية .



الشكل (14) مدرج تكراري اعلى نسبة وادنى نسبة

رابعا - إختبار الفرضيات

قبل إجراء اختبار الفرضية نقوم باختبار التوزيع الطبيعي

H0 العينة لا تتبع توزيع طبيعي.

H1 العينة تتبع توزيع طبيعي.

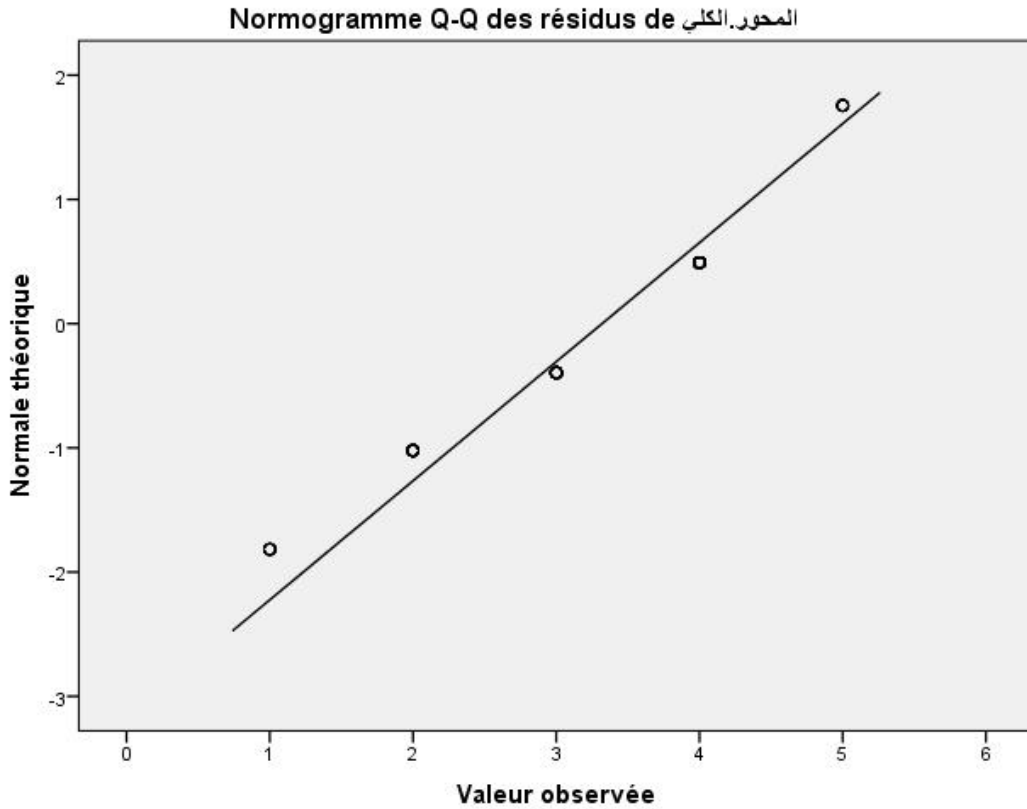
جدول رقم (14) اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور. الكلي	,382	100	,000	,750	100	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

العينة أكثر من 50 و بالاعتماد على اختبار Kolmogorov حيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.000 و هو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي العينة تتبع توزيع طبيعي.



الشكل (15) رسم بياني للتوزيع الطبيعي

من خلال الرسم البياني يتبين ان البيانات المجمعة تتبع التوزيع الطبيعي حيث ان النقاط متجمعة حول الخط.
- الفرضية الرئيسية الأولى:

H0 الشركة لا تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات .

H1 الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات .

تم إختبار هذه الفرضية بمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات على جميع عبارات الإستبيان حول واقع الحوكمة في شركة نפטال GPL بسعيدة مع المتوسط الحسابي للأداة و هو (3) على مقياس سلم ليكارت الخماسي.

جدول رقم (15): نتائج إختبار T-Test الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن تطبيق الحوكمة

القيمة sig الاحتمالية	درجة الحرية	قيمة T المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.000	99	37.566	0.926	3.48	تطبيق الحوكمة في الشركة

الارتباط معنوي عند مستوى الدلالة 0,05

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتبين لنا من الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات الاستبيان حول تطبيق الحوكمة قدر بـ 3.48 و بانحراف معياري قدره 0.926 و هذا ما يقابل درجة موافق مما يعني أن هناك تطبيق للحوكمة، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية $Sig=0.000$ وهو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، وبلغت قيمة (ت) المحسوبة (37.566) وهي قيمة دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). وبهذا يتم رفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي هي الشركة تلتزم بتطبيق حوكمة الشركات.

– الفرضية الرئيسية الثانية:

H0 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير نظم المعلومات و متغير حوكمة الشركات .

H1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير نظم المعلومات و متغير حوكمة الشركات .

إختبار هذه الفرضية بتحليل التباين ANOVA و تحليل الانحدار الخطي البسيط Régression

الجدول رقم (16) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين حوكمة الشركة و نظم المعلومات

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	35,914	1	35,914	71,759	,000 ^b
1 Résidu	49,046	98	,500		
Total	84,960	99			

a. Variable dépendante : الاول.المحور

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني.

يمثل هذا الجدول تحليل التباين **ANOVA** فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0,000** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير نظم المعلومات و متغير حوكمة الشركات .

جدول رقم (17) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين حوكمة الشركة و ونظم المعلومات

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,650 ^a	,423	,417	,707

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني.

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط $R=0.650$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين تطبيق الحوكمة و نظم المعلومات ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.423$ مما يعني أن المتغير المستقل استطاع أن يفسر 0.423 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع . كما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0.707 قليلة يعني صغر الأخطاء العشوائية . وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار .

بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل يتضمن هذا الجدول اهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد R^2 ويعتبر مقياسا لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

الجدول رقم : (18) يبين قيم معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,256	,272		4,617	,000
المحور. الثاني	,623	,074	,650	8,471	,000

a. Variable dépendante : a. المحور. الاول

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات

باعتبار المتغير المستقل هو نظم المعلومات و هو X والمتغير التابع هو حوكمة الشركة وهو Y
معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 1,256 + 0,623x$$

$$(0,272) (0,074)$$

إن معلمة الميل تشير الى ان تغير في نظم المعلومات يؤدي الى تغير حوكمة الشركة بمقدار 0.623 و الأرقام داخل الاقواس تمثل الخطا المعياري للمعلمة المقابلة

– الفرضية الفرعية الأولى :

H0 ليس هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات والعدالة .

H1 هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات والعدالة .

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل التباين **ANOVA** وتحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression**

الجدول رقم (19) : نموذج تحليل التباين **ANOVA** بين نظم المعلومات و العدالة في المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	10,069	1	10,069	20,150	,000 ^b
1 Résidu	48,971	98	,500		
Total	59,040	99			

a. Variable dépendante : العدالة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني. المحور

يمثل هذا الجدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0,000** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين متغير نظم المعلومات و العدالة .

جدول رقم (20) : نتائج إختبار الانحدار البسيط بين ونظم المعلومات و العدالة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R- deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,413 ^a	,171	,162	,707

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني. المحور

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $R=0.413$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين نظم المعلومات والعدالة ، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.171$ مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر 0.171 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع . كما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0.707 قليلة يعني صغر الأخطاء العشوائية . وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار .

بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل يتضمن هذا الجدول اهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد R^2 ويعتبر مقياسا لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

الجدول رقم : (21) يبين قيم معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,462	,272		9,061	,000
المحور. الثاني	,330	,073	,413	4,489	,000

a. Variable dépendante : العدالة

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات باعتبار المتغير المستقل هو نظم المعلومات و هو X والمتغير التابع هو حوكمة الشركة وهو Y معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 2,462 + 0,330 x$$

$$(0,272) (0,073)$$

إن معلمة الميل تشير الى ان تغير في نظم المعلومات يؤدي الى تغير في العدالة بمقدار 0.330 والأرقام داخل الاقواس تمثل الخطا المعياري للمعلمة المقابلة .

– الفرضية الفرعية الثانية :

H0 ليس هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و تعزيز الشفافية.

H1 هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و تعزيز الشفافية.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل التباين **ANOVA** و تحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression**

الجدول رقم (22) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين نظم المعلومات وتعزيز الشفافية.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	15,568	1	15,568	28,688	,000 ^b
1 Résidu	53,182	98	,543		
Total	68,750	99			

a. Variable dépendante : الشفافية

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني. المحور

يمثل هذا الجدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية $\text{Sig}=0,000$ و هو أقل من 0,05 مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات وتعزيز الشفافية.

جدول رقم (23) : نتائج إختبار الانحدار البسيط بين ونظم المعلومات وتعزيز الشفافية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,476 ^a	,226	,219	,737

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني. المحور

من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل الارتباط $R = 0.476$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين نظم المعلومات وتعزيز الشفافية.، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.226$ مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر 0.266 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع . كما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0.737 قليلة يعني صغر الأخطاء العشوائية .وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار .

بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل يتضمن هذا الجدول اهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد R^2 ويعتبر مقياسا لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

الجدول رقم : (24) يبين قيم معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,185	,283		7,718	,000
المحور. الثاني	,410	,077	,476	5,356	,000

a. Variable dépendante :

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات

باعتبار المتغير المستقل هو نظم المعلومات و هو **X** والمتغير التابع هو الشفافية وهو **Y**
معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 2,185 + 0,410 x$$

$$(0,283) (0,077)$$

إن معلمة الميل تشير الى ان تغير في نظم المعلومات يؤدي الى تغير في تعزيز الشفافية بمقدار 0.283 والأرقام داخل الاقواس تمثل الخطا المعياري للمعلمة المقابلة .

– الفرضية الفرعية الثالثة :

H0 ليس هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و الانضباط.

H1 هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و الانضباط.

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل التباين **ANOVA** و تحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression**

الجدول رقم (25) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين نظم المعلومات و الانضباط

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	3,829	1	3,829	5,736	,019 ^b
1 Résidu	65,411	98	,667		
Total	69,240	99			

a. Variable dépendante : الانضباط

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني. المحور

يمثل هذا الجدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0,000** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و الانضباط

جدول رقم (26) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ونظم المعلومات والانضباط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,235 ^a	,055	,046	,817

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني. المحور

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $R = 0.235$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين نظم المعلومات والانضباط، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.055$ مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر 0.055 من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع . كما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0.817 قليلة يعني صغر الأخطاء العشوائية . وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار .

بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل يتضمن هذا الجدول اهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد R^2 ويعتبر مقياسا لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

الجدول رقم : (27) يبين قيم معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	3,014	,314		9,596	,000
المحور. الثاني	,203	,085	,235	2,395	,019

a. Variable dépendante : الانضباط

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات باعتبار المتغير المستقل هو نظم المعلومات و هو **x** والمتغير التابع هو الانضباط وهو **y** معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 3,014 + 0.203 x$$

(0,314) (0,085)

إن معلمة الميل تشير الى ان تغير في نظم المعلومات يؤدي الى تغير في الانضباط بمقدار 0.203 والأرقام داخل الاقواس تمثل الخطا المعياري للمعلمة المقابلة .

– الفرضية الفرعية الرابعة :

H0 ليس هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و الاستقلالية

H1 هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و الاستقلالية

تم إختبار هذه الفرضية بتحليل التباين **ANOVA** و تحليل الانحدار الخطي البسيط **Régression**

الجدول رقم (28) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين نظم المعلومات والاستقلالية

ANOVA^a

	Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
	Régression	11,836	1	11,836	26,681	,000 ^b
1	Résidu	43,474	98	,444		
	Total	55,310	99			

a. Variable dépendante : الاستقلالية

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني

يمثل هذا الجدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0,000** وهو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات والاستقلالية

جدول رقم (29) : نتائج اختبار الانحدار البسيط بين ونظم المعلومات والاستقلالية.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,463 ^a	,214	,206	,666

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الثاني

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $R = 0.463$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين نظم المعلومات والاستقلالية، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.214$ مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر 21.4% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع . كما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0.666 قليلة يعني صغر الأخطاء العشوائية . وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار . بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل

يتضمن هذا الجدول اهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد R^2 ويعتبر مقياسا لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

الجدول رقم : (30) يبين قيم معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,353	,256		9,190	,000
المحور. الثاني	,358	,069	,463	5,165	,000

a. Variable dépendante : الاستقلالية

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات باعتبار المتغير المستقل هو نظم المعلومات و هو X والمتغير التابع هو الاستقلالية وهو Y معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 2,353 + 0.358 X$$

(0,256) (0,069)

إن معلمة الميل تشير الى ان تغير في نظم المعلومات يؤدي الى تغير في الاستقلالية بمقدار 0.358 والأرقام داخل الاقواس تمثل الخطا المعياري للمعلمة المقابلة .

– الفرضية الفرعية الرابعة :

H0 ليس هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و تعزيز مسؤوليات المؤسسة

H1 هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و تعزيز مسؤوليات المؤسسة

تم اختبار هذه الفرضية بتحليل التباين ANOVA و تحليل الانحدار الخطي البسيط Régression

الجدول رقم (31) : نموذج تحليل التباين ANOVA بين نظم المعلومات و تعزيز مسؤوليات المؤسسة

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régression	27,753	1	27,753	52,672	,000 ^b
1 Résidu	51,637	98	,527		
Total	79,390	99			

a. Variable dépendante : المؤسسة.مسؤولية

b. Valeurs prédites : (constantes), الثاني.المحور

يمثل هذا الجدول تحليل التباين ANOVA فإن مستوى الدلالة المعنوية **Sig=0,000** و هو أقل من **0,05** مستوى الدلالة المعنوية المعتمدة، و لهذا فإننا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة و التي تنص على أنه هناك تأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات و تعزيز مسؤوليات المؤسسة

جدول رقم (32) : نتائج إختبار الانحدار البسيط بين ونظم المعلومات و تعزيز مسؤوليات المؤسسة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,591 ^a	,350	,343	,726

a. Valeurs prédites : (constantes), الثاني.المحور

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $R = 0.591$ و هذا يدل على وجود ارتباط و تأثير قوي جدا ما بين نظم المعلومات و تعزيز مسؤوليات المؤسسة، كما أن قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.350$ مما يعني ان المتغير المستقل استطاع ان يفسر 35% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع . كما بلغت قيمة الخطأ المعياري للتقدير 0.726 قليلة يعني صغر الأخطاء العشوائية . وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط الانتشار . بالإضافة إلى أن معامل التحديد يفسر نسبة تغير في المتغير التابع والتي تعود الى التغير في المتغير المستقل .

يتضمن هذا الجدول اهم مؤشر لنموذج الانحدار وهو معامل التحديد R^2 ويعتبر مقياسا لجودة النموذج و يحسب من جدول تحليل التباين كما يلي :

الجدول رقم : (33) يبين قيم معاملات الانحدار

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,735	,279		6,217	,000
المحور. الثاني	,548	,075	,591	7,258	,000

a. Variable dépendante : المؤسسة.مسؤولية

يبين هذا الجدول قيم معاملات الانحدار للمقدرات و الاختبارات المعنوية الإحصائية لهذه المعاملات باعتبار المتغير المستقل هو نظم المعلومات و هو X والمتغير التابع هو تعزيز مسؤوليات المؤسسة وهو Y معادلة خط الانحدار كانت كما يلي :

$$Y = 1,735 + 0.548 X$$

(0,279) (0,075)

إن معلمة الميل تشير الى ان تغير في نظم المعلومات يؤدي الى تغير في تعزيز مسؤوليات المؤسسة بمقدار 0.548 والأرقام داخل الاقواس تمثل الخطا المعياري للمعلمة المقابلة .

المطلب الثالث : النتائج

بعد إجراء التحليل الاحصائي توصلنا الى النتائج الآتية:

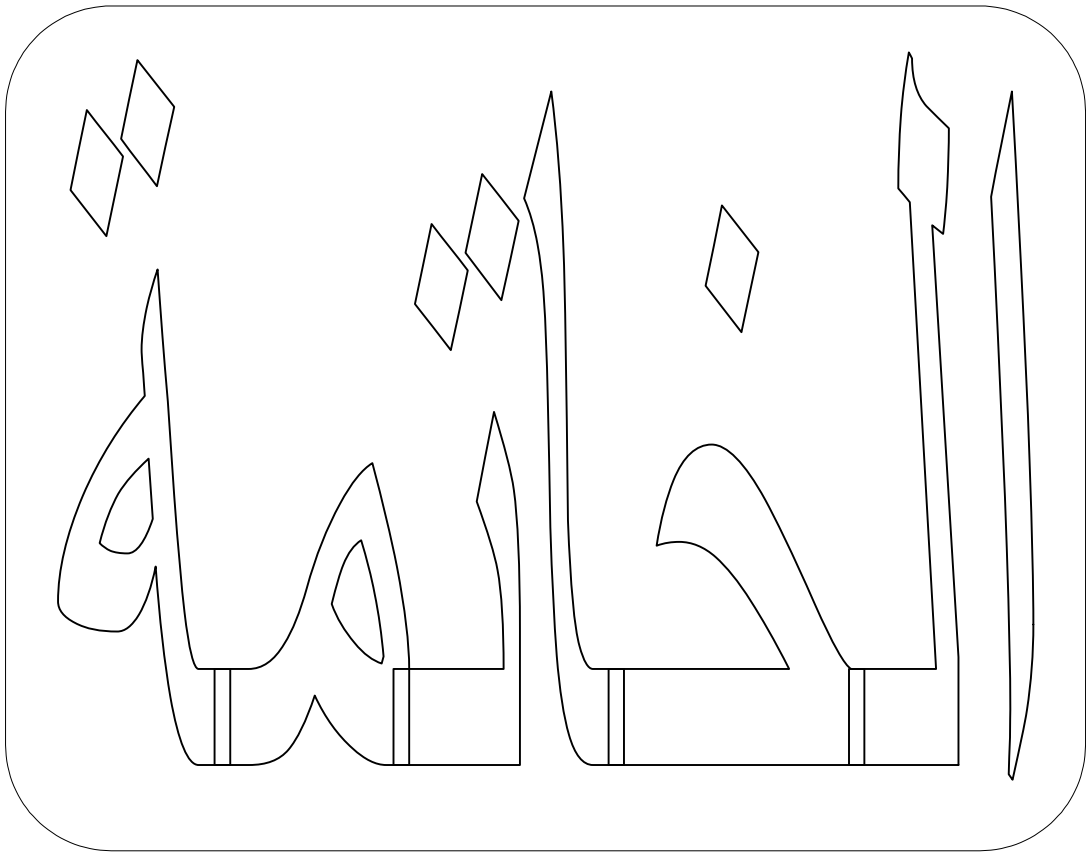
1. الحوكمة هي أكثر آلية تضمن حقوق المساهمين من خلال الالتزام بالافصاح والشفافية عن المعلومات .
2. وجود علاقة ايجابية دالة إحصائية بين نظم المعلومات و قواعد الحوكمة بشكل عام.
3. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات والعدالة في المؤسسة

4. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات وبين تعزيز مسؤوليات المؤسسة
5. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات وبين الانضباط في المؤسسة .
6. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات وبين استقلالية المؤسسة
7. هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين نظم المعلومات وبين تعزيز الشفافية في المؤسسة
8. نظام حوكمة المؤسسة أن يضمن نشر المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب حول كل المواضيع الهامة المتعلقة بالمؤسسة لاسيما الوضع المالي، النتائج، المساهمون وحوكمة المؤسسة
9. تدعم المؤسسة عملية البحث في مجال نظم المعلومات لتحقيق و خدمة نوعية المعلومات حتى تقلل من انتشار حالات الفساد والتلاعب و لانتهاء حالة الحوكمة الرديئة .
10. يتم تدريب العاملين في الوحدات الاقتصادية على الاستخدامات الحديثة لنظم المعلومات والتطورات الحديثة.
11. تضع المؤسسة أسس نظام فعال لحوكمة المؤسسة ليساهم في تحقيق الشفافية وكفاءة الأسواق.
12. الافراد القائمين على نظام المعلومات يتمتعون بالكفاءة المطلوبة .
13. المعلومات لدى المؤسسة لا تتميز بالتحيز و عدم الموضوعية وانما تتميز بدرجة من الدقة والملائمة وبخاصية المقارنة و سرعة وصولها
14. نظام المعلومات يعزز يسهل عملية المراقبة داخل المؤسسة بما يعزز الثقة بين الأطراف المتعاقدة .

خاتمة الفصل :

من خلال الفصل التطبيقي حاولنا التعرف على دور نظم المعلومات في ارساء وتعزيز قواعد الحوكمة في مؤسسة نفطال ومن خلال الاستبيان الذي قمنا بتوزيعه ودراسته وتحليله التمسنا ان المؤسسة تسعى الى تطبيق الحوكمة من خلال بيئة الاعمال التي توفرها للموظفين من اجل رفاهيتهم وحسن عملهم .

تعتبر الحوكمة عنصر لازم و متلازم في كافة الاعمال لانها تشكل دورا مهما في الحياة الاقتصادية و الاجتماعية على الصعيد الدولي كما على الصعيد المحلي و الاقليمي حيث لا يخفي على احد اهمية الشركات و الدور الاقتصادي الفعال الذي تلعبه في بناء الاقتصاديات و نموها حيث يعتبر ادائها من اهم المؤشرات الاقتصادية و ان اقتصاد اي دولة يقاس بمؤشر اداء الشركات فيه .



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

وأن مفهوم حوكمة الشركات ليس مقتصرًا على الشركات الكبيرة فقط و إدراكا لأهمية هذا المصطلح وماله من تأثير على تحسين أداء المؤسسة الجزائرية، إنعقد بالجزائر أول ملتقى دولي حول- الحكم الرشيد للمؤسسات - في شهر جويلية من سنة 2007 وقد شكل هذا الملتقى فرصة مواتية لتلاقي جميع الأطراف الفاعلة في قطاع الأعمال وخلال فعاليات هذا الملتقى تبلورت فكرة إعداد ميثاق جزائري للحكم الرشيد للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة كأول توصية وخطوة عملية تتخذ، حيث يعتبر هذا الميثاق الذي صدر في مارس 2009 تحت إشراف وزارة المؤسسات المتوسطة و الصغيرة وسيلة عملية مبسطة تسمح بفهم المبادئ الأساسية للحكم الرشيد للمؤسسة الجزائرية قصد الشروع في مسعى يهدف إلى تطبيق هذه المبادئ على أرض الواقع .

من خلال موضوعنا حاولنا إعطاء نظرة و لو بسيطة حول الحوكمة ونظم المعلومات وهذا لما لها من أهمية أساسية في التسيير الفعلي للشركة و عليه تم تحقيق إشكالية الموضوع في ثلاثة فصول لهذه المذكرة بشقيها النظري و التطبيقي لاجل الامام بجميع جوانب الموضوع .



قائمة

المصادر و المراجع



الكتب

- ﻋﻮ ﻏﻀﺒﺎﻥ ﺣﺴﺎﻡ ﺍﻟﺪﯨﻦ. ﻣﺤﺎﺿﺮﺍﺕ ﻓﻲ ﻧﻈﺮﻳﺔ ﺍﻟﺤﻮﻛﻤﺔ. ﻋﻤﺎﻥ . ﺩﺍﺭ ﻣﻜﺘﺒﺔ ﺍﻟﺤﺎﻣﺪ ﻟﻠﻨﺸﺮ ﻭﺍﻟﺘﻮﺯﻳﻊ ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺄﻭﻟﻰ
2015
- ﻋﻮ ﻧﺠﻢ ﺍﻟﺪﯨﻦ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻠﻪ ﺍﻟﺤﻤﻴﺪ ﻧﻈﻢ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﻳﺔ ﻣﺪﺧﻞ ﻣﻌﺎﺻﺮ ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺜﺎﻧﻴﺔ 2009 ﺩﺍﺭ ﻭﺍﺋﻞ ﻟﻠﻨﺸﺮ .
- ﻋﻮ ﻃﺎﺭﻕ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻌﺎﻝ ﺣﻤﺎﺩ، ﺣﻮﻛﻤﺔ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ- ﺍﻟﻤﻔﺎﻫﻴﻢ ،ﺍﻟﻤﺒﺎﺩﺀ، ﺍﻟﺘﺠﺎﺭﺏ -ﺗﻄﺒﻴﻘﺎﺕ ﺍﻟﺤﻮﻛﻤﺔ ﻓﻲ
ﺍﻟﻤﺼﺎﺭﻑ، ﺍﻟﺪﺍﺭ ﺍﻟﺠﺎﻣﻌﻴﺔ، ﺍﻟﺌﺴﻜﻨﺪﺭﻳﺔ، ﻣﺼﺮ، 2005 .
- ﻋﻮ ﻣﺤﻤﺪ ﻣﺼﻄﻔﻰ ﺳﻠﻴﻤﺎﻥ، ﺣﻮﻛﻤﺔ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ ﻭ ﻣﻌﺎﻟﺠﺔ ﺍﻟﻔﺴﺎﺩ ﺍﻟﻤﺎﻟﻲ ﻭ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﻱ، ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺄﻭﻟﻰ، ﺍﻟﺪﺍﺭ
ﺍﻟﺠﺎﻣﻌﻴﺔ، ﻣﺼﺮ، 2006.
- ﻋﻮ ﻋﺼﺎﻡ ﺣﺴﻦ ﺍﺣﻤﺪ ﺍﻟﺪﻟﻴﻤﻲ _ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺗﻴﺔ ﻭ ﺍﻟﺒﺤﺚ ﺍﻟﻌﻠﻤﻲ _ ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺄﻭﻟﻰ 2014 ﺩﺍﺭ ﺍﻟﺮﻳﻮﺍﻥ ﻟﻠﻨﺸﺮ ﻭ ﺍﻟﺘﻮﺯﻳﻊ
- ﻋﻮ ﺳﻮﻧﻴﺎ ﻣﺤﻤﺪ ﺍﻟﺒﻜﺮﻱ، ﻧﻈﻢ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﻳﺔ، ﺩﺍﺭ ﺍﻟﺠﺎﻣﻌﻴﺔ ﻟﻠﻨﺸﺮ، ﺍﻟﺌﺴﻜﻨﺪﺭﻳﺔ، 2002 .
- ﻋﻮ ﻣﺤﻤﺪ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﻌﻠﻴﻢ ﺻﺎﺑﺮ، ﻧﻈﻢ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﻳﺔ، ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺄﻭﻟﻰ، ﺩﺍﺭ ﺍﻟﻔﻜﺮ ﺍﻟﺠﺎﻣﻌﻲ، ﺍﻟﺌﺴﻜﻨﺪﺭﻳﺔ، 2007.
- ﻋﻮ ﻣﺤﻤﺪ ﺁﻝ ﻓﺮﺝ ﺍﻟﻄﺎﺋﻲ، ﺍﻟﻤﺪﺧﻞ ﺇﻟﻰ ﻧﻈﻢ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ، ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺄﻭﻟﻰ، ﺩﺍﺭ ﻭﺍﺋﻞ، ﻋﻤﺎﻥ، 2005.
- ﻋﻮ ﺷﺮﻳﻒ ﺁﺣﻤﺪ ﺍﻟﻌﺎﺼﻰ، ﻧﻈﻢ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﻳﺔ، ﺩﺍﺭ ﻧﺸﺮ ﻭ ﻣﻜﺎﻥ ﺍﻟﻨﺸﺮ، 2004.
- ﻋﻮ ﻣﺰﻫﺮ ﺷﻌﺒﺎﻥ ﺍﻟﻌﺎﻧﻲ، ﻧﻈﻢ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﺈﺩﺍﺭﻳﺔ، ﺍﻟﻄﺒﻌﺔ ﺍﻟﺄﻭﻟﻰ، ﺩﺍﺭ ﻭﺍﺋﻞ ﻟﻠﻨﺸﺮ، ﻋﻤﺎﻥ، 2009.

ﺍﻟﻤﺬﻛﺮﺍﺕ :

- ﻋﻮ ﺑﻦ ﻋﻴﺴﻰ ﻓﺎﻳﺰﺓ ﻭ ﺻﺒﻴﻌﺎﺕ ﺧﺪﻳﺠﺔ ﻣﺬﻛﺮﺓ ﺗﺨﺮﺝ ﻟﻨﻴﻞ ﺷﻬﺎﺩﺓ ﺍﻟﻤﺎﺳﺘﺮ ، ﺩﻭﺭ ﺣﻮﻛﻤﺔ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ ﻓﻲ ﺗﺤﻘﻴﻖ
ﺍﻻﻓﺼﺎﺡ ﻭ ﺍﻟﺸﻔﺎﻓﻴﺔ ﺳﻨﺔ 2013
- ﻋﻮ ﺑﻦ ﺩﺍﺩﺓ ﺧﻴﺮ ﺍﻟﺪﯨﻦ - ﺍﻟﺤﻮﻛﻤﺔ ﻛﺄﻟﻴﺔ ﻟﺘﺤﺴﻴﻦ ﺍﻟﺄﺩﺍﺀ ﻓﻲ ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺎﺕ ﺍﻟﺼﻐﻴﺮﺓ ﻭ ﺍﻟﻤﺘﻮﺳﻄﺔ ﻣﺬﻛﺮﺓ ﺗﺨﺮﺝ ﻟﻨﻴﻞ ﺷﻬﺎﺩﺓ
ﺍﻟﻤﺎﺳﺘﺮ ﺗﺤﺖ ﺍﺷﺮﺍﻑ ﺑﻦ ﻋﻴﺸﺎﻭﻱ ﺍﺣﻤﺪ ﺟﺎﻣﻌﺔ ﻗﺎﺼﺪﻱ ﻣﺮﻳﺎﺡ 2012 .
- ﻋﻮ ﺯﺣﺎﻑ ﻳﻤﻴﻨﺔ ﻭ ﺩﺭﻳﺴﻲ ﻧﺼﻴﺮﺓ ﻣﺬﻛﺮﺓ ﺗﺨﺮﺝ ﻟﻨﻴﻞ ﺷﻬﺎﺩﺓ ﺍﻟﻤﺎﺳﺘﺮ ،ﺍﺋﺮ ﺗﻄﺒﻴﻖ ﺣﻮﻛﻤﺔ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ ﻋﻠﻰ ﺗﻨﺎﻓﺴﻴﺔ
ﺍﻟﻤﺆﺳﺴﺔ ﺳﻨﺔ 2013 .
- ﻋﻮ ﻏﻼﻱ ﻧﺴﻴﻤﺔ، ﻓﻌﺎﻟﻴﺔ ﺣﻮﻛﻤﺔ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ ﺩﺭﺍﺳﺔ ﻣﻴﺪﺍﻧﻴﺔ ﻟﻤﺆﺳﺴﺎﺕ ﺗﻠﻤﺴﺎﻥ، ﻣﺬﻛﺮﺓ ﻣﺎﺟﺴﺘﻴﺮ، ﺟﺎﻣﻌﺔ ﺗﻠﻤﺴﺎﻥ،
ﺍﻟﺠﺰﺍﺋﻴﺮ ، 2010-2011.
- ﻋﻮ ﻣﺴﻌﻮﺩ ﻋﺒﺪ ﺍﻟﺤﻤﻴﺪ ﻭ ﺍﺳﻤﺎﻋﻴﻞ ﻓﻴﺼﻞ _ﻣﺬﻛﺮﺓ ﺗﺨﺮﺝ ﻟﻨﻴﻞ ﺷﻬﺎﺩﺓ ﺍﻟﻤﺎﺳﺘﺮ ،ﺩﻭﺭ ﺣﻮﻛﻤﺔ ﺍﻟﺸﺮﻛﺎﺕ ﻓﻲ ﺗﺤﻘﻴﻖ
ﺟﻮﺩﺓ ﺍﻟﻤﻌﻠﻮﻣﺎﺕ ﺍﻟﻤﺤﺎﺳﺒﻴﺔ ﺳﻨﺔ 2013 .

الملتقيات:

جبيرات سناء- خان أحلام، نحو استخدام بطاقة الأداء المتوازن في حوكمة نظم المعلومات، الملتقى الوطني حول حوكمة الشركات كآلية للحد من الفساد المالي و الإداري ، جامعة بسكرة، الجزائر، 06- 07 ماي 2012.

المراجع باللغة الفرنسية :

- ⌘ Gouvernance_du_système_d_information_problematiques_et_demarc
hes_web2002
- ⌘ gouvernance-des-systemes-d-information-it-gouvernance-1082-
noy7tu
- ⌘ la gouvernance des systemes-d-information à l'épreuve du terrain Cas
pratiqueen 10 fiches



قائمة

الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
117	استمارة استبيان موجهة لعمال مؤسسة نفضال GPL	الملحق 01
118	اتفاقية الترخيص	الملحق 02

المحور الأول :
البيانات الشخصية

الجنس :

☐ ذكر ☐ أنثى

العمر:

☐ من 18 الى 27 سنة ☐ من 28 الى 37 سنة ☐ من 38 الى 47 سنة ☐ اكثر من 48 سنة

المستوى التعليمي :

☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ تكوين مهني ☐ ثانوي ☐ جامعي

التصنيف المهني :

☐ إطار سامي ☐ إطار ☐ عون تنفيذ ☐ عون تحكم

الخبرة المهنية:

☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 05 الى 10 سنوات ☐ من 10 سنوات فأكثر

المحور الثاني : وجود أساس لآطار فعال لحوكمة الشركات

		موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام
القاعدة الأولى : العدالة						
01	يمتلك الموظف في المؤسسة المعرفة الكافية بمفهوم حوكمة الشركات					
02	فهم أعضاء مجلس الإدارة لمعايير حوكمة الشركات يدعم التطبيق الفعلي للحوكمة					
03	يتم إعطاء كل موظف صلاحيات تتناسب ووظيفته يتم توزيع الاعمال على الموظفين بناء على كفاءتهم					
04	هناك هيكل أجور واضح يتسم بالعدالة و الموضوعية و الحيادية					
05	التوفيق و التنسيق بين سلوك و تصرفات العاملين في الشركة					
القاعدة الثانية : الشفافية						
06	توفير بيانات و تقارير دقيقة من لجنة المراجعة يساعد على القيام بالمهام بفعالية.					
07	الإفصاح عن عدد جلسات مجلس الإدارة و معدل حضور كل عضو .					
08	توجد شفافية ونزاهة في الحسابات .					
09	مسؤولية الإفصاح تقع أساسا على مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية					
القاعدة الثالثة : الانضباط						
10	وجود ضوابط بشأن استخدام كلمة السر لكل موظف .					
11	يلتزم كل فرد من الافراد العاملين الانضباط في أدائهم لواجباتهم .					
12	تشرف لجنة التدقيق على وظيفة التدقيق الداخلي و مراجعة التقارير المالية					
13	مناقشة نطاق و طبيعة الأولويات في التدقيق و الاتفاق عليها مع مجلس الإدارة					
14	إن فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب محققة في ادارتكم					

القاعدة الرابعة : الإستقلالية					
15	يلتزم مجلس الإدارة باعداد تقارير سنوية عن أداء الشركة وإبلاغ الجميع عنه.				
16	يلتزم مجلس الإدارة عند قيامه بمهامه باحترام القوانين و التنظيمات التي تحرص على حماية حقوق أصحاب المصالح في المؤسسة				
17	يتم انتخاب أعضاء مجلس الإدارة من خلال خبرتهم الإدارية				
18	يتوفر في المؤسسة افراد قادرين على التفاعل مع النظام .				
19	يتم الإفصاح عن مكافآت أعضاء الإدارة و المديرين التنفيذيين و العمال				
القاعدة الخامسة : مسؤولية المؤسسة					
20	البحث عن حلول بديلة و التي يجب على إدارة الشركة الأخذ بها بهدف زيارة فعاليتها				
21	المراجعة الداخلية هي الوسيلة الفعالة لتقييم أداء مختلف الوظائف و الأنشطة داخل المؤسسة				
22	غياب التنسيق بين الاستراتيجية ومصالح المؤسسة .				
23	تطبيق حوكمة الشركات يحقق مزايا مختلفة يمكن ان تحل العديد من المشاكل التي تواجه الشركات بشكل عام .				
24	تساهم عملية التدقيق الداخلي في تقليل مخاطر الفساد المالي و الإداري				

المحور الثالث : الحوكمة ونظم المعلومات

	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
25					تتميز المعلومات لدى المؤسسة بدرجة من الملائمة
26					تعتبر الملائمة خاصية نسبية فلا يمكن ان تكون المعلومة ملائمة لكافة الأطراف
27					تصلكم المعلومات في الوقت المناسب
28					تتميز المعلومات لدى المؤسسة بالتحيز و عدم الموضوعية

					29	تتميز المعلومات لدى المؤسسة بخاصية المقارنة
					30	تتميز المعلومات لدى المؤسسة بدرجة من الدقة
					31	وضع خطط للتطوير و التغيير في نظم المعلومات
					32	الحصول على المعلومات هامة تخص المؤسسة بصفة منتظمة و في الوقت المناسب
					33	يتم الإفصاح عن جميع المعلومات ذات الأهمية النسبية إضافة الى تلك التي حددها القانون في الوقت المناسب و بما يتضمن وصول المعلومات الى جميع أصحاب المصلحة
					34	المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات لها القدرة على تعريف المشكلة بشكل ممتاز لارساء و تعزيز الحوكمة
					35	المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات تتسم بالشفافية .
					36	تستخدم المؤسسة برمجيات تساهم في إرساء الحوكمة بشكل واسع .
					37	الافراد القائمين على نظام المعلومات يتمتعون بالكفاءة المطلوبة .
					38	تتسم المؤسسة بالسرية في تعاملاتها و بما يدعم تعزيز الحوكمة .
					39	البرامج التدريبية المقدمة لافراد على نظم المعلومات تساهم في إرساء الحوكمة المفيدة .
					40	تمتلك نظم المعلومات القدرات ذات اطار عملي محدد ومكتوب يدعم تطبيق الحوكمة .

لقد أصبح تطبيق الحوكمة اتجاها دوليا، والجزائر ليست بمعزل عن العالم، فرغبة منها في زيادة التكامل الاقتصادي العالمي كغيرها من الدول النامية، بذلت مجهودات لبناء اطار مؤسسي لحوكمة الشركات حيث عملت على تحسين مناخ الأعمال بها وانفتاح اقتصادها، وكذا اصدار ميثاق الحكم الراشد سنة 2009 كمسعى يهدف الى تطبيق مبادئ الحوكمة على أرض الواقع.

في السنوات الأخيرة أصبح موضوع حوكمة نظم المعلومات احد اكبر اهتمامات الاعمال و في معظم المشروعات أصبحت نظم المعلومات جزء متكامل في اعمال المنظمات لدعم استدامة ونمو الاعمال ان الفهم الناجح وإدارة المعينات المرتبطة بنظم المعلومات وكنتيجة فهم مجلس الإدارة لأهمية الاستراتيجية لها

الكلمات المفتاحية: حوكمة الشركات، نظم المعلومات واقع حوكمة الشركات في الجزائر .

RESUSME :

L'application de la gouvernance est devenue une intention internationale L'algérie n'est pas isolé du monde et veut progresser 'conomiquement dans le monde comme tout pays en voie de développement .C'est un pays qui a fourni des efforts pour créer un cadre d'entreprises de gouvernance des sociétés car il a travaillé dans le but d'évoluer l'ambiance du travail et révéler au monde son économie .de même le modèle de GOL délivré en 2009 a pourbut l'application des principes de la gouvernance sur le terrain.

Ces dernières années ,la gouvernance des système d'information est devenue l'un des grands problèmes du travail au quel on s'intéresse car elle est demeurée une partie intégrée dans les organisation pour renforcer le développement des travaux réussir a maitriser obotacles relatifes aux système d'information de la gouvernance et par conséquence comprendre son importance par le conseil de diraction

Les mots clés : la gouvernance des sociétés . systèmes d'informations.