



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

لرقم التسلسلي: / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ :

أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

إشراف الأستاذ:
د. عز الدين عطية

من إعداد الطلبة:
الكيلاني بوزيان
- أحمد براح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مديحة بخوش	أستاذ	(رئيسا)
عز الدين عطية	أستاذ محاضراً	(مشرفا)
صباح براجي	أستاذ محاضراً	(مناقشا)

السنة الجامعية : 2021-2022





جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

لرقم التسلسلي: / 2022

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

المذكرة موسومة بـ :

أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

إشراف الأستاذ:
د. عز الدين عطية

من إعداد الطلبة:
الكيلاني بوزيان
- أحمد براح

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مديحة بخوش	أستاذ	(رئيسا)
عز الدين عطية	أستاذ محاضراً	(مشرفا)
صباح براجي	أستاذ محاضراً	(مناقشا)

السنة الجامعية : 2021-2022

شكر و عرفان

نتوجه بالشكر والإمتنان للأستاذ المشرف الدكتور: عز الدين عطية
الذين كان خير مرشد وأفضل معين حتى يرى هذا العمل النور
ولا ننسى أعضاء اللجنة الذين تكرموا بقبول مناقشة هاته المذكرة
ونتوجه أيضا بجزيل الشكر لكافة أساتذة قسم علوم التسيير وكل من
كان لنا عوناً من قريب أو بعيد

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر ورفان
	إهداء
I	فهرس المحتويات
IV	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة	
2	مقدمة الفصل الأول
3	المبحث الأول: الخلفية الفكرية لمفهوم الحوكمة
3	المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة
3	الفرع الأول: نشأة الحوكمة
5	الفرع الثاني: تعريف الحوكمة
7	المطلب الثاني: أهمية الحوكمة
7	الفرع الأول: منع ظهور تكاليف الوكالة
7	الفرع الثاني: تعظيم أداء وقيمة المؤسسة
8	المطلب الثالث: أهداف الحوكمة
10	المبحث الثاني: التطور الفكري لنظريات الحوكمة
10	المطلب الأول: نظرية الوكالة
10	الفرع الأول: فلسفة نظرية الوكالة
12	الفرع الثاني: مضمون نظرية الوكالة
15	المطلب الثاني: نظرية حقوق الملكية
16	الفرع الأول: مفهوم نظرية حقوق الملكية
17	الفرع الثاني: فرضيات نظرية حقوق الملكية
18	المبحث الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة
18	المطلب الأول: أهداف ومبادئ الحوكمة
18	الفرع الأول: أهداف الحوكمة
19	الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة
20	المطلب الثاني: آليات الحوكمة

فهرس المحتويات

20	الفرع الأول: الآليات الرقابية
24	الفرع الثاني: الآليات التحفيزية
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: صنع القرارات في المؤسسة	
28	مقدمة الفصل
29	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات
29	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات
29	الفرع الأول: تعريف عملية إتخاذ القرار
30	الفرع الثاني: عناصر عملية إتخاذ القرار
31	المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات
31	الفرع الأول: إتخاذ القرارات عملية مستمرة
31	الفرع الثاني: القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة
32	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات والمعوقات التي تواجهها
32	الفرع الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات
35	الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار
36	المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليبها
36	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار
36	الفرع الأول: المرحلة الأولى
37	الفرع الثاني: المرحلة الثانية
39	الفرع الثالث: المرحلة الثالثة
40	المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرار
40	الفرع الأول: الأساليب التقليدية في إتخاذ القرار
41	الفرع الثاني: الأساليب الفكرية في إتخاذ القرار
43	الفرع الثالث: الأساليب الكمية في إتخاذ القرار
46	المبحث الثالث: علاقة تطبيق آليات الحوكمة بصناعة القرار في المؤسسة
46	المطلب الأول دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرار التمويل
46	الفرع الأول: تحديد المشكلة
47	الفرع الثاني: إيجاد البدائل
47	الفرع الثالث: تقييم وتقويم البدائل

فهرس المحتويات

48	الفرع الرابع اختيار البديل أو الحل الأمثل
48	الفرع الخامس تنفيذ القرار
49	المطلب الثاني: علاقة الإفصاح بالتمويل
49	الفرع الأول: تعريف الإفصاح
50	الفرع الثاني: أهمية الإفصاح بالنسبة لمتخذي قرار الاستثمار كأحد أهم اليات الحوكمة
51	الفرع الثالث: كفاءة الاسواق والمعلومات المحاسبية لأجل اتخاذ قرار الاستثمار في ظل تطبيق لآليات الحوكمة
53	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة	
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات
55	المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات .
58	المطلب الثالث: نقاط القوة و الضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات .
61	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
61	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
62	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
66	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات
68	المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات
68	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية
72	المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور نتائج الدراسة
76	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
76	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
77	الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع
79	الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية(الفرضية الرئيسية الثانية)
84	خاتمة
87	قائمة المصادر والمراجع
92	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
61	الجدول رقم (01): تداول الاستبيان
63	الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة
65	الجدول رقم (03): معايير تحديد الاتجاه
65	الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة
68	الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
69	جدول رقم (06): توزيع العينة حسب متغير العمر
69	جدول رقم (07): توزيع العينة حسب متغير المؤهل العلمي
70	جدول رقم (08): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي
70	جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية
72	جدول رقم (10): تحليل آراء العينة تجاه محور الالتزام بمبادئ الحوكمة
74	جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه محور صنع القرار
76	الجدول رقم (12): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي
77	الجدول رقم (13): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الأولى

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
56	الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات
64	الشكل رقم (02): نموذج الدراسة
68	الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس
69	الشكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر
69	شكل رقم (05): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي
70	شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المنصب الوظيفي
70	شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير الخبرة المهنية

مقدمة

تعد حوكمة المؤسسات الاقتصادية من بين المواضيع التي استقطبت اهتمام الباحثين في المجال الاقتصادي، وقد تزايد الاهتمام بها مع مرور الوقت وتعاضم في الآونة الأخيرة، وتعددت المحاولات للإحاطة بمفهوم حوكمة المؤسسات الاقتصادية وتأطيرها وإبراز أهم مبادئها، حيث تبنى أساسا على مجموعة من القواعد و المعايير التي تحدد العلاقة بين إدارة الشركة وأصحاب المصالح المرتبطة بها (العمال-الموردين الدائنين-المستهلكين) في العديد من المؤسسات الاقتصادية التي تصبوا إلى أن تحقق العديد من الأهداف المسطرة في المستقبل.

من جهة أخرى، فإن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة من المؤسسات الاقتصادية يتوقف إلى حد كبير على رشادة القرار وفاعليته في هذه المؤسسة، باعتباره من الوظائف التي مارسها الإنسان عبر مراحل حياته الاجتماعية رغم اختلاف طرق وأساليب ممارستها حسب الظروف السائدة في كل زمان ومكان.

وفي ظل التغيرات السائدة الاقتصادية التي تواجهها مختلف المؤسسات والتي من أبرزها المنافسة، حدوث طفرات اقتصادية هائلة وسيطرة أصحاب النفوذ على مختلف المجالات الإدارية داخل المؤسسة وغيرها من التغيرات التي تتطلب من الإدارة المعنية اتخاذ كم هائل من القرارات المصيرية، ومن ثم تحقيق أهدافها.

فصنع القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته اليومية مستخدما في ذلك تجاربه ومعلوماته في التنبؤ بما ستكون عليه قدراته العقلية، وإمكاناته التي تؤمن له الاختيار السليم والمناسب. وتعد عملية صنع القرار محور العملية الإدارية كونها من أهم الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها وبالتالي تحقيق أهدافها غير أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة، والمؤسسة الاقتصادية خاصة يتوقف إلى حد كبير على ترشيد القرار.

أولا - طرح الإشكالية:

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وكذا بيان مدى تأثير الخصائص الديمغرافية للعينة المبحوثة والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي والخبرة المهنية) على القرارات المتخذة في المؤسسة محل الدراسة.

مقدمة

و من خلال ما سبق فإن الإشكالية تتمحور حول التساؤل الرئيسي التالي:
- إلى أي مدى يؤثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى عدة أسئلة فرعية:

- ✓ ما مدى التزام مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة بتطبيق مبادئ الحوكمة؟
- ✓ هل تتأثر عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بمدى التزامها بمبادئ الحوكمة؟
- ✓ هل للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة تأثير على القرارات في مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؟

ثانيا - فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية الأولى:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق مبادئ الحوكمة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- الفرضية الرئيسية الثانية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة؛

- حيث يمكن تقسيم هذه الفرضية الرئيسية إلى عدة تساؤلات فرعية كما يلي:
الفرضية الفرعية الأولى:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر متغير الجنس على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-.

الفرضية الفرعية الثانية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر متغير العمر على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-.

الفرضية الفرعية الثالثة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر متغير المؤهل العلمي على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-.

الفرضية الفرعية الرابعة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر متغير المنصب على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة-.

الفرضية الفرعية الخامسة:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لأثر متغير الخبرة المهنية على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في عدة نقاط رئيسية نذكر منها:

- كون الدراسة تعالج موضوعا من المواضيع التي أصبحت تعرف تداولاً كبيراً على الساحة الاقتصادية العالمية ألا وهو موضوع مبادئ الحوكمة وأثره على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة ؛

- كما تتجلى أهميتها في معرفة نوع العلاقة التي تربط بين مبادئ الحوكمة و عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية و مدى تأثير الالتزام بهذه المبادئ في صنع قرار رشيد.

مبررات اختيار الموضوع:

اختيارنا لهذا الموضوع كان للأسباب التالية:

يمكن تقسيم أسباب اختيار موضوع الدراسة إلى أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن أن نجملها فيما يلي:

أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في البحث في هذا الموضوع وكذا لعلاقته الوثيقة بالتخصص الجامعي؛

- توسيع المعارف والمكاسب السابقة في هذا الموضوع؛

أسباب موضوعية:

-يعتبر موضوع مبادئ الحوكمة موضوعاً متجدداً ووفرة المراجع التي تعالجه يساعد على التعمق في الخوض في حيثياته، وكذلك الحال مع صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية.

- كذلك تزايد الاهتمام بهذا الموضوع بشكل كبير خاصة بعد الخروج من الأزمات التي يشهدها الاقتصاد العالمي ؛

- فتح المجال أمام الباحثين في الشأن الاقتصادي للزيادة وإثراء الموضوع وكذلك تزويد المكتبة بمرجع يتناول العلاقة بين مبادئ الحوكمة وصنع القرارات.

أهداف الدراسة:

- نحاول من خلال دراستنا الوصول إلى الأهداف التالية:
- الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة؛
 - تسليط الضوء على أهم المبادئ التي تبنى عليها القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؛
 - تقييم مدى تطبيق آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية؛
 - إبراز أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية

تقسيم البحث:

وحتى نعالج الموضوع ونحاول الإلمام بكافة حيثياته ارتأينا إلى تقسيم البحث إلى ثلاث فصول؛

الفصل الأول كان بعنوان: الإطار النظري للحوكمة، قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في الأول الخلفية الفكرية لمفهوم الحوكمة، أما الثاني فتطرقنا إلى التطور الفكري لنظريات الحوكمة، وفي المبحث الثالث حاولنا تحديد مبادئ وآليات الحوكمة أما الفصل الثاني جاء بعنوان صنع القرارات في المؤسسة، قسمناه إلى ثلاث مباحث؛ أما المبحث الأول فعنواناه ب: ماهية اتخاذ القرارات، وفي المبحث الثاني تناولنا مراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليبها، أما المبحث الثالث فكان عبارة عن علاقة تطبيق آليات الحوكمة بصناعة القرار في المؤسسة

والفصل الثالث جاء بعنوان دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، قسمناه بثلاث مباحث؛ الأول بعنوان تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات ، الثاني تطرقنا فيه إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وأخيرا المبحث الثالث بعنوان تحليل محاور الدراسة واختبار الفرضيات

الفصل الأول

الإطار النظري للحوكمة

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

تعد المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر كيانا ونظاما مفتوحا على جميع الأطراف التي تحيط بها، حيث تؤثر و تتأثر بجملة من المتغيرات الخارجية، حيث أصبح المجتمع والبيئة المحيطة وكذا الاقتصاد شغلها الشاغل، وهو ما دفعها إلى تبني العديد من الآليات التي تضمن لها الوقوف في وجه ما يعترضها من صعوبات وأزمات وضمان الاستمرارية والتطور المستمر، وهذه الآليات ترتبط اساسا بالحوكمة ، إذ تتيح للمؤسسة الالتزام الكافي بالوصول إلى الأهداف المنشودة وتحقيقها رغم احتدام المنافسة الخارجية.

و عليه سوف نتناول في هذا الفصل الإطار النظري للحوكمة من خلال ثلاث مباحث رئيسية على النحو التالي:

المبحث الأول: الخلفية الفكرية لمفهوم الحوكمة

المبحث الثاني: التطور الفكري لنظريات الحوكمة

المبحث الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة

المبحث الأول: الخلفية الفكرية لمفهوم الحوكمة

تعد الحوكمة تعبيراً واسعاً يتضمن النظريات و الآليات التي تحدد كيفية اتخاذ المؤسسات لقراراتها، و الشفافية التي تحكم عملية اتخاذ القرارات فيها و المساءلة التي يخضع لها مديرو و رؤساء تلك المؤسسات و العاملين بها، و المعلومات التي يفصحون عنها للمستثمرين و الحماية التي يقدمونها لصغار المساهمين.

وسنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على نشأة وتعريف الحوكمة (المطلب الأول) أهمية الحوكمة (المطلب الثاني) وأهدافها (المطلب الثالث)

المطلب الأول: نشأة وتعريف الحوكمة

مرّ موضوع الحوكمة بالعديد من الفترات تداولت عليها المدارس الفكرية عبر التاريخ، وسنعرض في هذا المطلب نشأة الحوكمة (الفرع الأول) وتعريفها (الفرع الثاني)

الفرع الأول: نشأة الحوكمة

لقد ظهرت فكرة الحوكمة المؤسسية من أكثر من مدرسة فكرية، فلقد جاءت هذه الفكرة في علم الإدارة وعلم السياسة، فمن الإدارة جاءت من مدرسة إدارة الجودة الشاملة،² والتي هي فلسفة إدارية حديثة فرضت نفسها خلال عقد التسعينيات، حيث أصبحت أسلوب حياة للمنظمات الاقتصادية خاصة الصناعية ومنهج المنافسة والبقاء في الأسواق، أين أصب السعي نحو إرضاء العملاء والتحسين المستمر للأداء والعمل كفريق يعد السمة الأساسية للعمل الإداري¹.

ظهرت الحاجة إلى أسلوب جديد للحكم والإدارة، يزاوج بين المؤسسات الرسمية وغير الرسمية لصياغة ورسم السياسات العامة للدولة، وهذا بعدما تبين أن مفهوم الحكومة غير كافٍ للتعبير عن طريقة الحكم حيث ارتأى مشاركة الأطراف المجتمعية الأخرى والمتمثلة في الأحزاب، والجمعيات، ومنظمات المجتمع المدني والنقابات القطاع الخاص... الخ في عملية اتخاذ القرار، فبرز مصطلح الحوكمة كخلاصة للتفاعل الطبيعي لجملة من التطورات

¹ - عائشة طاسين، دور الحوكمة المؤسسية في خلق القيمة في المؤسسة - دراسة عيناً من المؤسسات - رسالة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2018/2017، ص04.

الفصل الأول: الإطار النظري للحكومة

الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والإيديولوجية التي شكلت اللجنة الأولى لهذا المصطلح.

في الحقيقة لم توسم الحكومة بذات الاسم في الفكر الكلاسيكي والنيوكلاسيكي فمن الناحية اللغوية نجد أن كلمة **Gouvernance** تعني التربية في الكتابات الكلاسيكية، وقد كان الجدل وقتها حول الرقابة التقليدية، وسبل تفعيلها والتي تحولت إلى آليات المساءلة، ثم أضيفت الشفافية ثم النزاهة، الشيء الذي تغيرت معه أدوار الحكومة تدريجياً¹.

فوجد منهج لوضع آليات ومبادئ الحكومة خاصة على مستوى المؤسسات العامة، وعديد البرامج تسعى لتمكين قدرة الحكومة الصالحة، وسبل تحقيق أهدافها السامية المبتغاة. لقد تأكد دون ريب مع اضطراب البيئة الاقتصادية العالمية التي التقى فيها معدلات تضخم مرتفعة مع الركود وارتفاع معدلات البطالة على نطاق واسع فشل أساليب إدارة الحكم في جل أقطار العالم، وخاصة على المستوى الاقتصادي، حيث فقد الاستقرار في نظام النقد الدولي وتعددت التحولات الاقتصادية في أعقاب انتهاء العمل بنظام النقد الدولي، نتيجة لإلغاء اتفاقية بريتون وودز، وخاصة عندما قطعت في الولايات المتحدة الأمريكية العلاقة بين الدولار والذهب سنة 1971 وتصادم حكم اليمين في العالم الغربي، مما أدى إلى الدعوة إلى السياسات الليبرالية خاصة بعد سقوط الاتحاد السوفياتي وما انجر عنه من تداعيات في شتى المجالات، فبرزت الحكومة كفكرة حينما أشار إليها كل من (Jensen and Mack lin) سنة 1976 وهما أول من حددا مشكلة تحديد تعريف الحكومة، وهو ما يدل على بداية ظهورها في تلك المرحلة، وبالضبط في إطار مشكلة المؤسسة،

حيث أشارا إلى التعارض بين مصالح مديري المؤسسات والمنظمات ومصالح المستفيدين منها وتوصلت النتائج إلى أن التطبيق السليم للقوانين واللوائح التي تضمن الشفافية ومراعاة حقوق المستفيدين تسهم في الحد من فساد الأداء الإداري وتضارب المصالح³. وفي مطلع عقد الثمانينات استشرت أزمة الديون على الأوساط الاقتصادية العالمية في عديد الدول خاصة النامية منها، والتي على إثرها أشهرت البعض من بلدان

¹ - علي مسعودي، أهمية الحكومة في الميزانية العامة للدولة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018/2019، ص3.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

أمريكا اللاتينية إفلاسها السبب الذي أدى إلى البحث عن طرق آمنة للتمويل وطرق لتحفيز نظرية التنمية المستدامة، بالإضافة إلى تفعيل كثير من الآليات لرفع معدلات النمو الاقتصادي¹.

ولم يشذ البنك الدولي عن هذا المنحى ففي شهر جوان سنة 1998 أصدر تقريراً تحت عنوان: -إفريقيا جنوب الصحراء: من الأزمة إلى النمو المستدام- تم تطرح مصطلح الحوكمة للمرة الأولى خلال الحديث عن إعادة هيكلة الديون وسبل تحقيق التنمية المستدامة، ورفع معدلات النمو الاقتصادي، وزيادة الناتج المحلي الإجمالي، ومحاربة كل صور الفساد في دول إفريقيا جنوب الصحراء.

وهذا بعدما عجزت تلك الدول عن الوفاء بالتزاماتها المالية وآداء مديونيتها والقدرة على خدمة أعبائها بالإضافة إلى فشلها في تنفيذ برامج الإدارة الاقتصادية الكلية، حيث أوعز البنك الدولي وقتها أزمة النمو إلى أزمة الحكم، من خلال الربط بين كفاءة الإدارة الحكومية ومعدلات التنمية الاقتصادية، مما جعل مفهوم الحوكمة مرتبطاً بالأداء السياسي للحكومة أكثر من غيره، ثم بعد ذلك شاع استخدام الحوكمة بشكل أوسع باعتبارها منهجية للوصول لدرجات أعلى من الرفاهية، خاصة في الدول النامية نتيجة لعجز القطاع الحكومي عن تحقيق التنمية الشاملة لوحده دون أطراف مجتمعية أخرى للعمل كشركاء لإدارة شؤون الدولة².

الفرع الثاني: تعريف الحوكمة

تعرف الإدارة الأمريكية الحوكمة بأنها: "مجموعة شبكات بيروقراطية عالمية، تتضمن أفراد لديها القدرة على توفير السلع العالمية من منظور اقتصادي وتوفير الكفاءة والفعالية والتوافقية، والتقارب، وتسعى لتنفيذ التعاون الدولي والتنظيم ما يهدف إلى التخفيف من حدة

1 - علي مسعودي، المرجع السابق، ص4

2 - المرجع نفسه، ص5

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

التوترات والصراعات وتغيير شكل البيروقراطيات الدولية و العمل على إدراجها في القطاع الغير حكومي"¹.

كما يعد مصطلح الحوكمة هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح، **CORPORATE GOVERNANCE** أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها فهي: " أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة."²

تعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: " هي النظام الذي يتم من خلاله إدار البنوك والتحكم في أعمالها"³

كما تعرفها منظمة التعاون الإقتصادي والتنمية OECD سنة 2004 بأنها: " مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة البنك ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين."⁴

تعريف الحوكمة حسب ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر" عبارة عن فلسفة تسييره ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة، في آن واحد، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة"⁵ :

✓ تعريف حقوق وواجبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

✓ تقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة على ذلك.

¹ صالح زياني و مراد بن سعيد، الحوكمة البيئية العالمية - قضايا و إشكالات-، دار قانة للتوزيع و النشر، الجزائر: 2010، ص12.

² - رضا جاوحدو و عبد الله مايو، تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات والمنهج المحاسبي السليم، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة، جامعة أم البواقي، 2018، ص 2 .

³ - عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة شمال إفريقيا، 2009، ص76

⁴ - خالد رجم وآخرون، الحوكمة في المصارف الإسلامية كأداة فعالة لتحقيق التنمية المستدامة، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، جامعة ورقلة، 2013، ص3.

⁵ - ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009، ص16.

المطلب الثاني: أهمية الحوكمة

تبرز أهمية الحوكمة كما يلي¹:

الفرع الأول: منع ظهور تكاليف الوكالة :

نتيجة لكبر حجم الشركات وخاصة الشركات المساهمة ذات الاكتتاب العام والمتداولة أسهمها في أسواق الأوراق المالية، ويلاحظ تشتت ملكية أسهم الشركة بين عدد كبير من المساهمين - الملاك -، أما إدارة المؤسسة فتكون في يد المديرين الذين يمتلكون نسبة من أسهم المؤسسة. ويترتب على اختلاف شخص المالك على شخص المدير اختلاف مصالح الطرفين المالك والمدير، وبالتالي تحدث تكلفة الوكالة. وكلما زادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة كلما تباعدت مصالح الطرفين، وبالتالي تزداد مشاكل الوكالة وتكلفتها. تأخذ تكاليف الوكالة عدة أشكال منها: سوء استغلال الإدارة لموارد المؤسسة، أو استغلالها تلك الموارد لتحقيق مصالح شخصية، وتزيد الاستهلاك المظهري من قبل الإدارة، والاحتجاز المتزايد للأرباح، ومشاكل انتقال الثروة للمديرين، وتعتبر حوكمة المؤسسات من أهم الأساليب التي تمنع ظهور مثل تلك التكاليف وذلك باستخدام آليات الحوكمة الداخلية والخارجية والتي تعمل في مجموعها على تحقيق مصالح جميع الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

الفرع الثاني تعظيم أداء وقيمة المؤسسة :

أثبتت الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الحوكمة والأداء المالي، فالمنظمات التي يتمتع حاملو الأسهم فيها بحقوق أفضل يمكن أن تصنف ضمن المنظمات المثالية، ويكون لديها أداء مالي أفضل من تلك التي تكون فيها ممارسات الديمقراطية قليلة وتكون أسعار أسهمها منخفضة.

¹ - بن زغدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1،

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

كذلك فتجنيب الشركات حالات الفشل الإداري، والتعرض للإفلاس، والتعثر المالي، فضلا عن دورها في تعظيم قيمة المؤسسة في السوق وضمان بقائها ونموها واستمرارها في عالم الأعمال، وذلك على المستوى الدولي أو الإقليمي أو المحلي أو عند العمل في بيئة تنافسية عالي.

كما أن الالتزام بأساليب الحوكمة السليمة من شأنه أن يساعد على رفع درجة الثقة من جانب المستثمرين المحليين، مما يؤدي - في الأسواق المالية الكفؤة - إلى خفض تكلفة رأس المال، وتحقيق مزيدا من الاستقرار في مصادر التمويل، وبالتالي إكساب الشركات الاقتصادية التي حققت نظم متقدمة للحوكمة ميزات تنافسية على الشركات الاقتصادية التي لم تلتزم بذلك¹

المطلب الثالث: أهداف الحوكمة

تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفق وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

ونظر للإهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله، ومن هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD.

¹ - بن زغدة حبيبة، المرجع السابق، ص33

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين .ومن ناحية أخرى

تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل

إن الممارسة الجيدة للحوكمة يساعد على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ✓ العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساهلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد
- ✓ حماية المساهمية بصفة عامة وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية
- ✓ منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها . محاسبة الإدارة أمام المساهمين
- ✓ ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة المراجعة
- ✓ الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- ✓ تحسن الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الإستراتيجية وزيادة كفاءة الأداء¹

¹ - لخضر عبد الرزاق مولاي و عجيلة محمد، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساهلة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي بعنوان: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2013/12/22، ص15

المبحث الثاني: التطور الفكري لنظريات الحوكمة

تتص النظريات التعاقدية على أن آليات الحوكمة تمكن الشركات من تجنب إهدار القيمة المحتملة من خلال الرقابة والحوافز المناسبة والحد من عدم تماثل المعلومات، بحيث تقوم هذه النظريات على مبدئين أساسيين يتمثلان في:¹

-النظرة التعاقدية للشركات :بحيث تبتعد هذه النظريات عن تلك النظرة العقيمة للشركات التي اعتمدها النظرية الكلاسيكية، فحسب هذه النظريات تظهر الشركات ككيان قانوني يغطي مجموعة من العقود الصريحة والضمنية التي تحكم العلاقات بين الوكلاء الداخليين في الشركة مع بعضهم ومع أطراف أخرى بحيث تسمح هذه العقود بتحديد حقوق كل عامل وأنظمة الرقابة والتقييم، فالشركة عبارة عن سوق داخلي تتألف من العقود المبرمة بين مجموعة من الأفراد لديهم أهداف مختلفة ويبحثون عن تعظيم منفعتهم الخاصة.

-تستند هذه النظريات على مبدأ الاختيار الطبيعي بحيث تفترض أن هناك منافسة بين مختلف الأشكال التنظيمية والشكل الذي يبقى هو الذي يسمح بالتقليل من تكاليف التشغيل المرتبطة أساسا بالعقود.

ومن بين هاته النظريات نجد نظرية الوكالة (المطلب الأول)، ونظرية حقوق الملكية (المطلب الثاني)

المطلب الأول: نظرية الوكالة La théorie de l'agence

إن التوسع الذي عرفته الشركة دعا إلى ضرورة أن يسند تسييرها إلى جهة متخصصة بما يضمن استمرارها ونجاحها، فظهر بذلك فصل الملكية عن التسيير"، وبناء عليه أصبح ينظر للشركة على أنها مجموعة عقود (Neoud de contrats)، والعقود تقتصر فقط على مجموعة من الأطراف تشمل أساسا: المساهمين، الموظفين، الدائنين، الموردين والمسيرين.

¹ - سدره أنيسة، حوكمة البنوك في ظل التطورات المالية العالمية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 95-96.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

وفصل الملكية عن التسيير هو فصل في حقوق الملكية وفق ما تضمنته "نظرية حقوق الملكية La théorie des droits de propriate" والتي طورت من قبل (1972) Demstez و Alchain، حيث وحسب هذه النظرية تقسم حقوق الملكية إلى ثلاثة¹:

- حق الاستعمال L'Usus: يقصد به الحق في استعمال الشيء؛ - حق تحصيل المنافع Le fructus: يقصد به الحق في تحصيل المنافع والأرباح؛ - حق البيع L'abusus: وهو حق بيع الشيء. واستنادا لمفهوم فصل الملكية عن التسيير، فإنه يتم فصل الحق الأول والذي يمنح للمسير، والحقين الثاني والثالث واللذين يظلان تحت سلطة المساهم. لتبرز بذلك نظرية الوكالة التي حاولت دراسة تبعات هذا الفصل، حيث تعتبر أعمال (1932) Means و Bearis والتي تضمنت تأكيدا على ضرورة وجود تضارب المصالح في حال فصلت الملكية عن التسيير من أهم الأعمال في هذا المجال، وسبقهما قبل ذلك (1776) Adam Smith بقوله: "المسيرون يتصرفون في أموال الغير وليس في أموالهم، لذلك بالكاد يمكن توقع أن يكونوا يقظين وحرصين على أموال غيرهم كحرصهم على أموالهم²"

الفرع الأول: فلسفة نظرية الوكالة

في سنة 1932، أعد Means و Bearls تقريرا حول شكل الشركة، وضحا فيه أن الشركة يمكن أن تصبح كبيرة جدا لدرجة تستدعي فصل الملكية عن الرقابة، وأن المساهمين لن يتمكنوا من اتخاذ القرارات على مستواها بما يفرض عليهم تفويض المسييرين لفعل ذلك، فظهر مصطلح الوكالة والتي تعرف على أنها: "عقد يقوم بمقتضاه المساهمون (الموكلون)

¹ - Milan Vujisic, "L'entreprise doit-être gérée dans l'intérêt exclusif de l'actionnaire ? : une réflexion sur la nature de la firme dans une économie de marché", 2006, p: 11, document accessible en ligne sur : <http://www.creg.acversailles.fr/spip.php?article142>

² - Roland Pérez, "La gouvernance de l'entreprise", La Découverte (Paris: France), 2003, p: 31.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

بإلزام المسيرين (الوكلاء) بتعظيم أرباح الشركة وذلك بعد تفويضهم جزءا من سلطاتهم المتعلقة بتسيير الشركة".¹

إلا أن المسيرين عادة ما يسعون لتحقيق مصالحهم، فهم على سبيل المثال يقومون باستثمارات محفوفة بالمخاطر من أجل زيادة حجم الشركة، وهذا بالنظر إلى أن زيادة حجم الشركة هو تحسين السمعتهم في سوق العمل، كما أكد Jensen أن المسيرين يفضلون إعادة استثمار الأرباح في مشاريع مريحة بدل توزيعها على المساهمين وهذا تحقيقا لسيطرتهم على الموارد الهامة في الشركة²

وبذلك، فإن ما يصعد من وتيرة الصراع بين المسيرين والمساهمين هو مشكل انتهازية الأفراد، فالمسير يسعى جاهدا لتحقيق مصالحه الخاصة دون مراعاة الغير، ولعل من بين ما يسهل إشباع هذه الانتهازية هو مشكل عدم تماثل المعلومات، فما يملكه المسير باعتباره في ميدان العمل يفوق ما يملكه المساهم، وكل هذا يؤدي إلى ما يعرف بمشاكل الوكالة والتي تفرض لتقليلها تحمل تكاليف الوكالة، فيكون بذلك نظام الحوكمة الجيد هو الذي يقلل هذه التكاليف إلى أدنى حد ممكن.

الفرع الثاني: مضمون نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على فرضيات أساسية تستمد منها مضمونها، وفي مقدمتها³:

¹ - Grégory Denglos, "Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises", Economica (Paris: France), 2010, p. 34 :

² - Franck Bancel, "La gouvernance des entreprises", Economica (Paris: France), 1997, p: 18.

³ - تيجاني بالرقي، "موقف المنهج المعياري والإيجابي من تعدد بدائل القياس المحاسبي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2005، ص: 99، 100.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

- العلاقة القائمة بين الموكل والوكيل تتصف بالرشد الاقتصادي، ويهدف كل منهما إلى تعظيم منفعته وثروته الحالية والمتوقعة، مع مراعاة تحقيق قدر من المنفعة للطرف الآخر، بما يضمن استمرار العلاقة القائمة بينهما؛
- الموكل لديه القدرة على حفز الوكيل وبطرق مختلفة سواء أكانت مادية أو معنوية
- كمحاولة للتغلب على تعارض المصالح أو لضمان تصرف الوكيل لصالح الموكل؛
- هناك تعارض جزئي بين أهداف وتفضيلات طرفي العلاقة، حيث يهدف الموكل بشكل عام إلى ضمان قيام الوكيل باتخاذ القرارات التي تعظم منفعته، بينما يهدف الوكيل إلى الحصول على أكبر قدر ممكن من المنافع المادية والمعنوية بأقل جهد مبذول كلما أمكن؛
- إذا فرض وجود تعارض في المصالح بين طرفي علاقة الوكالة، فمن المتوقع أن يعمل الوكيل من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية حتى ولو كان ذلك على حساب مصلحة الموكل، لذلك يلزم هذه العلاقة وضع شروط تعاقدية للحد من التعارض المحتمل بين أطراف الوكالة؛
- موقف طرفي العلاقة يعتبر متماثلاً اتجاه المخاطرة، وإن كان القدر الذي يتحمله الموكل قد لا يكون مساوياً للقدر الذي يتحمله الوكيل، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من أهمها إمكانية حصول الوكيل على المعلومات وصعوبة ملاحظة وتقييم تصرفاته من جانب الموكل¹.

وتتمركز نظرية الوكالة حول مشاكل الوكالة المتولدة من كون أهداف الموكل والوكيل قد تكون مختلفة، وبالتالي قد يمارس المسيرين سياسات أو استراتيجيات لا تحقق أفضل ما يريه المساهمون، وربما تمكن المسيرين من فعل هذا لعدم تماثل المعلومات المتاحة لهم وللمساهمين، فالمسيريون تتوفر لهم دائماً معلومات عن الموارد التي يسيرونها أكبر بكثير مما

¹ - تيجاني بالرقى، المرجع السابق، ص 100.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

يتوفر للمساهمين، ولذلك فإن أي مسير عديم الضمير يستطيع الاستفادة من المعلومات التي يعرفها هو دون غيره لتعظيم العائد له شخصيا على حساب المساهم. وعليه، فرغم أن العلاقة بين المسيرين والمساهمين قائمة على عقد وكالة، وأن العقد لا يعتبر صحيحا إلا إذا توفر الرضا بين الطرفين، إلا أن هناك ثغرات محتملة لعقد الوكالة يمكن تلخيصها فيما يعرف بمشاكل الوكالة والمقسمة إلى¹:

- **مشكلة التخلخل العكسي (الاختيار العكسي) La selection adverse**: تنشأ عندما تكون لدى الوكيل القدرة على الحصول على المعلومات الخاصة بنتائج كل بديل وذلك قبل قيامه بالأداء أو الاختيار في الوقت الذي لا تتوفر للموكل فيه هذه المعلومات.

- **مشكلة التخلخل الخلفي L'alea mnioral**: تنشأ عندما لا يستطيع الموكل ملاحظة أداء الوكيل اختياراته)، وعندما تختلف تفضيلات كليهما حول البدائل المتاحة للاختيار. حيث أنه سعيا وراء التقليل من تبعات مشاكل الوكالة، تتحمل الشركة ثلاثة أنواع من تكاليف الوكالة وفق الآتي²:

- **تكاليف الرقابة**: هي التكاليف التي يبذلها الموكل للمراقبة أو الحد من هامش التلاعب الممكن للوكيل، فقد يطلب من المسيرين القيام بإعداد تقارير دورية حول نشاطاتهم في شكل تقارير محاسبية مدققة تسلم للمساهمين. هذه الأتعاب التي تدفع للمحاسبين وكذا الوقت المهدور في إعداد مثل هذه التقارير تعرف بتكاليف الرقابة، ويضاف لهذا الصنف تلك التكاليف الكامنة التي تتجر عن القيود التي تحد من هامش سلطة اتخاذ القرارات، والتي يؤدي وجودها إلى احتمال أن يفوت المساهمون فرصا استثمارية مربحة.

¹ - Sophie Landrieux-Kartochian, " Théories des organisations ", Gualino (Paris: France), 2010, p: 122.

² - عبد السلام حططاش، **محددات الهيكل التمويلي وأثره على قيمة المنشأة في ظل النظام التقليدي ونظام المشاركة: مدخل مقارنة، دراسة تشخيصية للهيكل المالي لعينة من المؤسسات الاقتصادية**، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2008، ص: 103.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

- تكاليف التعهد: هي تلك التكاليف التي يبذلها الوكيل كضمان للموكل بأن يعمل لصالحه، فقد يتعاقد المسير مع الشركة على أن يبقى معها حتى وإن تلقى عروضاً أخرى من شركة ما، وتكمن تكلفة الوكالة هنا في فرص التوظيف الضائعة التي قد تتضمن امتيازات أفضل.

- الخسارة المتبقية: رغم اللجوء إلى كل من الرقابة والتعهد من جانب الوكيل، إلا أن تباعد واختلاف المصالح بين الوكيل والموكل تبقى دوماً، والتكلفة الناتجة عن ذلك تعرف بالخسارة المتبقية أو الحتمية، والتي يمكن تعريفها على أنها التكلفة الكامنة الناتجة عن عدم إمكانية التطابق التام بين مصلحة الموكل والوكيل والتي لا يمكن بأي حال التخلص منها نهائياً رغم التكاليف المبذولة والتعهد في سبيل تقليص هذا التعارض.

رغم تضارب المصالح الذي نلاحظه بين المسيرين والمساهمين بسبب اختلاف ما يسمى بدوال المنفعة لدى كل واحد منهم، وما ينجر عن هذا التضارب من تكاليف تتحملها الشركة، إلا أن Fama أكد أن المصلحة الذاتية لكل طرف لا تتحقق إلا مع تحقق المصلحة العامة التي يدركها جميع الأطراف وهي "الحرص على استمرار ونمو الوحدة الاقتصادية"، فهو بذلك يعود إلى مبدأ "اليد الخفية" الذي أشار إليه آدم سميث، أي أن التوازن يفرض نفسه بما يرضي جميع الأطراف ويحقق المصلحة العامة¹.

المطلب الثاني: نظرية حقوق الملكية:

إن الملكية لا تشكل إلا ضامناً قانونياً، وهي لوحدها لا تؤدي وظيفة ضمان اقتصادي، فهذا التصور الجديد للملكية تطور على مراحل تاريخية مختلفة، فرضتها الظروف المحيطة بالواقع الاقتصادي المعاش وانطلاقاً من مقولة الفيلسوف "أرسطو" أن الثورة تكمن في الاستعمال أكثر من الملكية.

¹ - تيجاني بالرقى، المرجع السابق، ص: 99.

تأسست نظرية حقوق الملكية من طرف "Alchian and Demstsz" سنة 1972، والتي تقوم على فكرة أن حق الملكية هو المحدد الأساسي أو العامل الجوهرى وراء فاعلية ونمو المؤسسة¹

الفرع الأول: مفهوم نظرية حقوق الملكية:

هدف نظرية حقوق الملكية، فهم عمل مختلف المنظمات استنادا إلى مفهوم حقوق الملكية وتوضيح فعاليتها النسبية، وتجد هذه النظرية أصولها أساسا في أعمال كل من "Alchian, Denstsz, Furubotn and Pijovich"، وهناك مفاهيم متعددة لحقوق الملكية وضعت من طرف بعض المنظرين نوردتها فيما يلي:

و بالنسبة لـ "Pijovich": "حقوق الملكية ليست علاقات بين الأفراد والأشياء، ولكن علاقات مقننة بين الأفراد في علاقتهم باستعمال الأشياء. وحق الملكية لا يكون مكتملا إلا بتوفر شرطين، تفرد المالك باستعمال الأصل والقابلية للانتقال. فالتفرد في الاستعمال معناه أن يكون للمالك الحرية التامة في استعمال الأصول التي يمتلكها وإخضاعها لرقابته، والقابلية للانتقال يعبر عنها بإمكانية مبادلة الأصل، وألا تخضع هذه العملية إلا لإرادة البائع والمشتري"²

بالنسبة لـ "1967 Harold Demstsz"، تسمح حقوق الملكية للأشخاص بمعرفة تطلعاتهم مسبقا بدون إفراط في علاقتهم مع الأعضاء الآخرين للمجتمع، تتجسد هذه التوقعات بواسطة القوانين عادات وتقاليد المجتمع. امتلاك حقوق الملكية يأتي باتفاق أعضاء

¹ - خنشور جمال، مساهمة تقنية للدخل المالى لحوكمة المؤسسات من منظور انشاء القيمة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، دت، ص53

² - charreaux, G., & pilot – Belin-, J. (2016, 07 16). les théorie des organisation,. Récupéré sur gerard.charreaux.pagespersorange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

آخرين في المجتمع، من أجل التصرف بطريقة معينة والترقب من المجتمع منع الآخرين بالتداخل مع نشاطاتهم الخاصة بشرط أن لا تكون محظورة¹

أما بالنسبة لـ "Alchian" كل مبادلة بين شخصين هي مبادلة حقوق ملكية بالنسبة للأشياء موضع التبادل، وبالتالي حق الملكية هو حق اجتماعي الاختيار استعمال سلعة اقتصادية²

الفرع الثاني: فرضيات نظرية حقوق الملكية

تقبل نظرية حقوق الملكية عددا معينا من الفرضيات حسب " Pijovich et Furubotn " 1972:³

- يعظم الأعوان الاقتصاديون مهامهم في المنفعة ويندفعون للبحث عن المصلحة الشخصية، مهما كان النظام الاقتصادي الذي يتعاملون فيه، ومهما كانت حقوق الملكية التي يملكونها.
- يتبع أي شخص أهدافه الخاصة، لكن يخضع إلى القيود المفروضة، عن طريق هيكل النظام الذي يعمل فيه
- تعظيم الأرباح أو الثروة لا يعد الحجة الوحيدة لمهمة المنفعة للكون الاقتصادي، إلى جانب الوسائل المالية التي تحتوي على وسائل غير نقدية مثل الترقية، شروط العمل، وقت الفراغ أثناء ساعات العمل.. إلخ.
- رغبات الشخص واضحة من خلال تصرفاته وسلوكه.
- ليست المعلومة كاملة، وليست تكاليف المبادلات معدومة.

¹ - Simon, Y., Tèzenas, H., & Montcel, d. (1977). Théorie de la firme et réforme de l'entreprise. *revue économique*, vol 28 , n° 3,p 323

² - علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي ، دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014/2013، ص75

³ - Simon, Y., Tèzenas, H., & Montcel, d. *opcit.*, 323

المبحث الثالث: مبادئ وآليات الحوكمة

ترتكز الحوكمة على جملة من المبادئ والآليات التي تحددها وتجعلها متبناة من طرف المؤسسات الاقتصادية، وسنحاول في هذا المبحث تحديد أهداف ومبادئ الحوكمة (المطلب الأول) وآليات الحوكمة (المطلب الثاني)

المطلب الأول: أهداف ومبادئ الحوكمة

ترتكز الحوكمة أساسا على مبادئ تهدف إلى تحقيق الشفافية والعدالة ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا مع مراعاة مصالح العمل والعمال والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة بما يؤدي الى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.¹

الفرع الأول: أهداف الحوكمة

ونظر للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ومن هذه المؤسسات صندوق النقد والبنك الدوليين ومنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار ، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين .ومن ناحية أخرى تشجع

¹ - حسين مصطفى هالي. من اجل إستراتيجية وطنية للحوكمة من منظور إدارة الدولة والمجتمع والحكم الرشيد، بحث وأوراق عمل ندوة الإدارة الحديثة في إدارة منظمات الخدمة العامة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر، 2007، ص 96.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل ، وتوليد الأرباح وأخيرا خلق فرص عمل إن الممارسة الجيدة للحوكمة يساعد على جذب الاستثمارات ودعم الأداء الاقتصادي والقدرة على المنافسة في المدى الطويل وذلك من خلال تحقيق الأهداف الآتية :

- ✓ العدالة والشفافية في معاملات الشركة وحق المساهلة بما يسمح لكل ذي مصلحة مراجعة الإدارة حيث أن الحوكمة تقف في مواجهة الفساد .
- ✓ حماية المساهمين بصفة عامة وتعظيم عائدهم وذلك بتبني معايير الشفافية في التعامل معهم لمنع حدوث الأزمات الاقتصادية
- ✓ منع المتاجرة بالسلطة في الشركة وذلك من خلال ضمان وجود هياكل إدارية يمكن معها محاسبة الإدارة أمام المساهمين
- ✓ ضمان مراجعة الأداء المالي وحسن استخدام أموال الشركة من خلال تكامل نظم المحاسبة المراجعة
- ✓ الإشراف على المسؤولية الاجتماعية للشركة في ضوء قواعد الحوكمة الرشيدة.
- ✓ تحسن الإدارة داخل الشركة والمساعدة على تطوير الإستراتيجية وزيادة كفاءة الأداء

الفرع الثاني: مبادئ الحوكمة

ويتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة مبادئ توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999 وتتمثل فيما يلي¹:

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة , مبادي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات, عبر الموقع الإلكتروني: www.cipe-egypt.org تاريخ الزيارة: 2022/01/02.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

أ. **حفظ حقوق كل المساهمين:** وتشمل نقل ملكية الأسهم واختيار مجلس الإدارة والحصول على عائد في الأرباح ومراجعة القوائم المالية وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.

ب- **المساواة في التعامل بين جميع المساهمين:** وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحققهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، والاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين. دور أصحاب المصلحة أو الأطراف المرتبطة بالشركة: وتشمل احترام حقوقهم القانونية والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة المستندات والموردين والعملاء. ث. الإفصاح والشفافية: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب و دون تأخير.

ج- **مسئوليات مجلس الإدارة:** وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية¹

المطلب الثاني: آليات الحوكمة

إن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات يتطلب تكاملاً بين مختلف آلياتها، باعتبارها مجموع الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية والأغلبية المسيطرة من حملة الأسهم، وقد اختلف تقسيم

¹ - مركز المشروعات الدولية الخاصة، مبادئ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات، عبر الموقع الإلكتروني: www.cipe-egypt.org تاريخ الزيارة: 2022/01/02.

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

الباحثين لآليات حوكمة الشركات باختلاف الأسس المتبعة من قبلهم، ولعل من أشهر التقسيمات تلك التي تستند إلى نظريات حوكمة الشركات، فنجد من بين التقسيمات الآليات الرقابية والآليات التحفيزية

الفرع الأول: الآليات الرقابية

الآليات الرقابية هي آليات توجد على مستوى الشركة، تهدف الرقابة، ويتمثل أهمها في¹:

- التسلسل الهرمي والرقابة المتبادلة La livierarchie et la surveillance
:mutuelle

تمتلك كل شركة هيكلًا تنظيميًا خاصًا بها، حيث يتم من خلاله تحديد المسؤوليات، المهام، السلطات... الخ، ويصطلح عليه في بعض الأحيان بالتسلسل الهرمي، أين تتوفر مجموعة من العلاقات المعقدة التي تربط الرئيس بمرؤوسيه، ويفترض أن التسلسل الهرمي يجعل من تصرفات الغير محلًا للرقابة والتوجيه بما يضمن تقليل الصراعات.

يتولد عن التسلسل الهرمي نظام رقابة ضمني (Un systeme de controle implicite)، فنجد أن الأفراد داخل أي شركة يتفاعلون فيما بينهم للحصول على معلومات تتعلق بزملائهم، وقد تخفى هذه المعلومات حتى عن الإدارة العليا، حيث يسعى الأفراد الأدنى درجة ضمن التسلسل الهرمي لعزل المسيرين عديمي الكفاءة، حتى وإن كانت في بعض الأحيان تجمعهم بهم مصالح كعود الترقيّة، السلامة المهنية، المزايا العينية... الخ، وهو ما يعرف بالرقابة المتبادلة².

¹ - ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف، رسالة ماجستير تخصص حوكمة ومالية، جامعة سطيف،

2015/2014، ص50

² - ريمة شيبوب، المرجع السابق، ص57.

- الجمعية العامة L'assemblee generale:

عمليا يتم استدعاء المساهمين سنويا لإقرار حسابات ونتائج الشركة والتصويت على مختلف المقترحات لاتخاذ قرارات بشأنها، فممارسة حق التصويت ضمن الجمعية العامة يمكن المساهمين من معاقبة المسيرين غير الفاعلين، حيث أنه من بين القرارات التي يتم اتخاذها ضمن الجمعية العامة ما يتعلق بعزل المسيرين. عادة ما يتم التمييز بين الجمعية العامة العادية (L'assemblée générale ordinaire GO) والتي تعقد في نهاية كل سنة بغية مناقشة أعمال الدورة المنصرمة، والجمعية العامة غير العادية (L'assemblée générale non ordinaire AGNO) والتي تعقد للبحث في أمور تتعلق بزيادة رأس مال الشركة أو تخفيضه وغيرها، أما الجمعية العامة الاستثنائية (L'assemblée générale exceptionnelle) فتعقد لبحث الأمور الاستثنائية كالحرائق التي قد تنشب في الشركة وغيرها، وعادة ما تتم مساءلة المسيرين ومجلس الإدارة سنويا ضمن الجمعية العامة العادية.

- مجلس الإدارة ولجانه Le conseil d'administration et leur comites:

ينبثق عن حقوق التصويت الممنوحة للمساهمين ضمن الجمعية العامة اختيار أعضاء مكونين المجلس الإدارة، حيث يعتبر هذا الأخير آلية رقابية هامة حسب نظرية الوكالة، باعتبار أن له الحق الكامل في عزل المسيرين عديمي الكفاءة.

يمارس مجلس الإدارة عددا من المهام الأساسية والمتمثلة في¹:

✓ تعيين وتقييم عمل المسير باعتباره الأهم في الوظائف.

✓ التصويت على الاقتراحات التشغيلية والاستثمارية الرئيسية.

¹ - كينيث أ. كيم وآخرون، "حوكمة الشركة: الأطراف الراصدة والمشاركة، تر: محمد عبد الفتاح العشاوي، غريب جبر

عام، دار المريخ الرياض: المملكة العربية السعودية، 2010، ص: 69

الفصل الأول: الإطار النظري للحوكمة

- ✓ التصويت على القرارات المالية الرئيسية (إصدار أوراق مالية، وسندات وتوزيع الأرباح وإعادة شراء الأوراق المالية).
- ✓ تقديم مشورة الخبير للمسيرين.
- ✓ التأكد من أن أنشطة الشركة وظروفها المالية يتم التقرير عنها بدقة للمساهمين.

تجدر الإشارة هنا أن مجلس الإدارة ليس هو الشكل الوحيد المتاح، فهناك من الدول من تتبنى ما يعرف بالتنظيم الثنائي أين يتواجد مجلس مديرين ومجلس مراقبة بدل مجلس الإدارة، أي أن وظيفتي التوجيه والرقابة تم فصلهما ضمن الشكل الثاني عكس الأول، وعلى اعتبار أن مجلس الإدارة يعتبر أهم آلية داخلية وجب التأكد من مدى جودة ما يقدمه، وقد ركزت العديد من البحوث على دراسة أهمية خبرة أعضاء مجلس الإدارة، استقلاليتهم، حجم مجلس الإدارة، الفصل بين وظيفتي رئيس المجلس والمدير التنفيذي وغيرها.

فمجالس الإدارة التي يوجد بها أعضاء يتمتعون بالخبرة المناسبة يحتمل أن تكون مجالساً جيدة، لذلك يحبذ أن يشمل مجلس الإدارة أفراداً عملوا لسنوات كثيرة في المجال نفسه الذي تنشط فيه الشركة، بالإضافة إلى أن اشتماله على أفراد بخلفيات مختلفة له أن يفيد، سواء تعلق ذلك بالخلفيات النظرية كأن يكون ضمنه فرد متخصص في التسويق وآخر متخصص في المحاسبة وغيرها، أو بالجنسيات في حد ذاتها، فالدول المتقدمة أصبحت تقيم مستوى جودة مجالس إدارتها من توفر الأجانب ضمنها، إضافة إلى التركيز على وجود أعضاء مستقلين لا علاقة لهم بنشاط الشركة ولا بموظفيها، وهذا بالنظر إلى أن العضو الخارجي أو المستقل يمكن أن تكون له وجهة نظر موضوعية عند تقييم أداء الشركة¹،

¹ - طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية (الإسكندرية، مصر، 2009، ص

الفرع الثاني: الآليات التحفيزية

على عكس سابقتها، فالآليات الداخلية التحفيزية لا تفرض رقابة أو توجيها وإنما تحفز المسيرين وهذا الارتباط مصالحهم بمصالح المساهمين، ومن أهمها:

1. الملكية الإدارية La propriate manageriale:

تم تعريف الملكية الإدارية من قبل العديد من الباحثين، فقد عرفها (2005) al و Davies على أنها : وجود حصة لجميع أعضاء مجلس الإدارة في أسهم الشركة¹، كما تعرف على أنها "مجموع الأسهم العادية التي يمتلكها المسيرون من السلطة التنفيذية وغير التنفيذية، فهي بذلك جزء من رأس مال الشركة تعود ملكيته للمسيرين وأعضاء مجلس الإدارة، ويتم احتساب مجموعها كنسبة من رأس مال الشركة"².

من المفترض أن الملكية الإدارية تدخل ضمن تكوين هيكل الملكية، حيث أن مساهمة المسيرين في رأس مال الشركة يدفع بهم للعمل على المحافظة على استمرارية الشركة وبذلك تعظيم ثروتهم الشخصية، فإذا ما سعى المسير إلى ضمان استمرارية الشركة يكون قد حقق مصالح جميع المساهمين، وبذلك لا يكون هناك تضارب المصالح على المستوى الجزئي وعليه لا وجود لمشاكل الوكالة، وهذا ما نجده عند (1932) Berls و Mean حيث أكد أن المسير لا يهتم كثيرا بتعظيم قيمة الشركة إذا لم يكن مساهما فيها .

هذا لا يمنع وجود من ينفي صحة ذلك، أين نجد أن (1976) Meckling و Jensen يؤكدان أن ملكية المسيرين في هيكل رأس المال تؤدي إلى انحيازهم لمصالحهم

¹ - محمود حسن قافيش وآخرون، اثر الملكية الإدارية كأداة حوكمة داخلية على القرارات المالية في الشركات الصناعية الأردنية"، المؤتمر الثالث للعلوم المالية والمصرفية حول: "حكومية الشركات والمسؤولية الاجتماعية: تجربة الأسواق الناشئة"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إرب، الأردن، 17-18 أبريل 2013، ص 26.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

أكثر من الاهتمام بمصالح بقية المساهمين، ويكون ذلك باستغلال المسيرين المزايا الشركة على حساب الآخرين في إطار ما يسمى باختلاف المصالح بين الطرفين¹.

2. حوافز المسيرين Les remunerations des dirigeants:

تعتبر هذه الآلية من الآليات التحفيزية أيضا، فهي تهدف إلى ربط مصالح المسيرين بمصالح المساهمين بحيث يتم تحفيزهم للعمل بما يخدم المساهمين الأمر الذي قد يضمن تقليل تضارب المصالح بينهم. وتطرح هنا إشكالية كيف لحوافز المسيرين التي قد تمنح لهم نقدا أو عن طريق أسهم والتي تعتبر أساسا تكلفة يتحملها المساهمون فهي بذلك تقلل من منفعتهم وترفع في نفس الوقت من منفعة المسيرين أن تكون حلا لتضارب المصالح؟ إن هذه الحالة تفرض وضع حوافز بحيث تفوق نتائجها تكلفتها، مع ضرورة سن قوانين تمنع تلاعب المسيرين بمختلف نتائج الشركة وأن يتم وضع الحوافز من قبل لجنة المكافآت أين يكون أغلبية أعضائها مستقلين فلا يميلون للمساهمين ولا للمسيرين، هذا كحل ممتحرة.

إلى جانب أن الهدف من وضع الحوافز هو تشجيع المسيرين للعمل لصالح المساهمين، فهي قبل ذلك مكافأة للمسيرين لقاء ما بذلوه من جهود، وقد ميز (1998) Parvat بين ثلاثة أنواع من الحوافز، فأورد الحوافز الثابتة، الحوافز القائمة على مؤشرات الأداء والحوافز المرتبطة بمؤشرات البورصة².

¹ - طلاع محمد الديحاني، المرجع السابق، ص: 209، 210

² - Eustache Ebondo Wa Mandzila, "La gouvernance de l'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne", L'Harmattan (Paris: France), 2005, P: 35.

خلاصة الفصل:

مما سبق يتبين أن تعبر حوكمة المؤسسات تكون أساساً من مجموعة من القوانين والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة و التميز في الأداء و ذلك باختبار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة، التي يجب أن تكون في إطار منظم يضمن بالمشاركة الجماعية و الشفافية بالإضافة إلى وجود بيئة قانونية و إطار تشريعي يتسم بالعدل و المساواة بين الأطراف و أصحاب المصالح التي لها علاقة.

الفصل الثاني
صنع القرارات في المؤسسة

مقدمة الفصل:

لقي موضوع إتخاذ القرار إهتماما بالغاً لدى الكتاب و الباحثين الإداريين، حيث يعتبره العديد منهم من المهام الجوهرية للمسير، وهو نقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع الوظائف و الأنشطة التي تتم داخل المؤسسة، ففي ظل التقدم الحالي في مجالات العلوم المختلفة حدث تغيير كبير في الدور الذي تلعبه عملية إتخاذ القرار في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، و أصبحت القرارات تتخذ بناءاً على دراسات علمية منظمة و بعيدة كل البعد عن العواطف والتخمينات، فتوقف هذه العملية يؤدي إلى تعطيل مختلف مهام المؤسسة مما قد يؤدي إلى زوالها.

وسنحاول في هذا الفصل الاحاطة بموضوع اتخاذ القرار من خلال مبحثين:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليبها

المبحث الثالث: علاقة تطبيق آليات الحوكمة بصناعة القرار في المؤسسة

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية صنع القرارات من وجهة نظر العديد من المفكرين والمنظرين في الجانب الإداري الأساس الأول لبناء إدارة ناجحة تتطلب الإلمام بمجموعة من المعلومات التي تشكل اللبنة الأساسية في كسب الشجاعة والثقة اللازمة لاتخاذ القرار. وفي هذا المبحث نعالج مفهوم اتخاذ القرار (المطلب الأول)، وأهمية اتخاذ القرارات (المطلب الثاني)

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات

حتى يتم الوقوف على مفهوم شامل لاتخاذ القرار يجب الإشارة إلى تعريفه (الفرع الأول)، والعناصر المكونة له (الفرع الثاني)

الفرع الأول: تعريف عملية إتخاذ القرار

قبل التطرق لتعريف عملية إتخاذ القرار لا بد أولاً من توضيح معاني بعض المفاهيم، مثل: القرار، عناصر هذه العملية بالإضافة إلى صنع القرار الذي يحدث الخلط بينه وبين مصطلح إتخاذ القرار و تبيان الفرق بينهما وفق التالي :

لا بد من الإشارة إلى أن هناك فرق بين مفهومي القرار وإتخاذ القرار، ففي الوقت الذي يعني فيه مفهوم القرار بأنه الإختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، فإن عملية إتخاذ القرار تشير إلى العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين في إختيار البدائل.

كما يمكن تعريف القرار على أنه "تصرف يتعلق ببديل تم إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة من أجل الإختيار بينها قصد مواجهة مشكلة معينة أو تحقيق هدف من بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها حسب المواقف والظروف المتاحة".¹ كمفهوم أشمل و أدق نوعاً ما للقرار يمكن القول بأن القرار هو: "البديل المختار ضمن عملية إتخاذ القرار كنتيجة حتمية لهذه العملية، لأجل تحقيق الأهداف المسطرة".²

1 - سنديّة مروان سلطان الحيايلى، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحكمة في دعم قرار الإستثمار "دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية"، العدد الأول، مجلة الاقتصاد و المالية، جامعة حسبية بن بوعلي، مخبر الانظمة المالية و المصرفية، الشلف، الجزائر، 2015، ص 19.

2 - إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير و دورها في الرقابة الإستراتيجية و ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 179

من خلال تعريف القرار يمكن القول بأن :
عملية إتخاذ القرار هي: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها".¹
عملية إتخاذ القرار هي: "سلسلة من الخطوات التي يجب إتباعها بما يسهل إتخاذ قرار معين".²

من خلال ما سبق يمكن القول بأن عملية إتخاذ القرار هي "عملية تقوم على مبدأ إختيار بديل من البدائل المتوفرة في إطار إتباع مجموعة من الخطوات المعدة من أجل الفحص الدقيق للبدائل المتاحة لتسهيل هذه العملية".³
الفرع الثاني: عناصر عملية إتخاذ القرار:

- من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم عناصر عملية إتخاذ القرار كالاتي⁴ :
1. **متخذ القرار**: فقد يكون فردا أو جماعة و متخذ القرار الرشيد بحاجة إلى الإبتكار؛
 2. **موضوع القرار**: و هي المشكلة التي تتطلب البحث عن الحل أو إتخاذ قرار بشأنها؛
 3. **الأهداف و الدافعية**: فلا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد؛
 4. **المعلومات**: إن توفر المعلومات (الملاءمة و الموثوقة) عن المشكلة، مسألة حيوية لنجاح القرار؛
 5. **التنبؤ**: يعد ركنا أساسيا يساعد في إدراك أبعاد المشكلة، تمهيدا لإتخاذ قرار بشأنها؛
 6. **البدائل**: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما؛
 7. **النتائج المرغوبة**: تحقيق نتائج مرغوبة و متوقعة تكون إما لتحسين وضعية أو تفادي وضعية سيئة؛
 8. **القيود**: تتم عملية إتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة بمتخذ القرار، ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والإستفادة من إيجابياتها.

¹ - علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، الطبعة الثانية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 128.

² - إسماعيل إبراهيم جمعة وآخرون، "المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في إتخاذ القرارات"، دار الجامعية، إسكندرية، مصر، 2000، ص 38.

³ - مصطفى عليان ريجي، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص (61-62). (بتصرف)

⁴ - المهدي الطاهر عتبه، "مبادئ إدارة الأعمال"، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2003، ص 49.

المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرارات

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فإتخاذ القرار هو أساس عمل المدير، و الذي يمكن من خلاله إنجاز كل أنشطة المنظمة و تحديد مستقبلها و من هنا تبرز أهمية عميلة إتخاذ القرار في النقاط التالية¹ :

الفرع الأول: إتخاذ القرارات عملية مستمرة:

يمارس الإنسان إتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من نومه وهو يقرر دون توقف، و إذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المنظمات ما هو إلا مجموعة مستمرة و متنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج و التسويق و التنظيم إلخ.

فيمكن القول بأن إتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله الإداري اليومي حيث يقرر: ما يجب فعله؟ و من يقوم به؟ و متى يتم القيام به؟ و عليه كلما إرتفعت قدرات المدير في إتخاذ القرارات كلما إرتفع مستوى أدائه الإداري.

الفرع الثاني: القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة

مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دورا هاما في مصير المؤسسة وتحديد مكانتها أمام منافسيها. إن الدور الإداري في المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة التمويل تتطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال و مصادر الحصول عليه من داخل المؤسسة أم من خارجها، و نفس المبدأ يطبق على باقي الوظائف الأخرى.

كما أن إتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة واحدة كوظيفة التخطيط ولكنه أساس و جوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم و توجيه و رقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تتطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة

¹ - أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 34-36.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات والمعوقات التي تواجهها

تواجه عملية صنع القارات بالمؤسسة العديد من المعوقات وتتأثر بالعديد من العوامل، سنحاول في هذا المطلب تحديد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات (الفرع الأول)، والمعوقات التي تواجهها (الفرع الثاني)

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات

إنطلاقاً من الأساس الذي يثبت بأن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فإن أي مؤسسة إذا تتأثر قراراتها الإدارية بعوامل عديدة وقد يكون تأثيراً سلبياً عليها أو إيجابياً، وقد تجعلها تلقى الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المؤسسة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم.

وقد تكون بعض العوامل حافزاً لإتخاذ قرارات صائبة وفي الوقت المناسب كإمتلاك المؤسسة لنظام معلومات جيد أو كفاءة متخذ القرار من حيث الخبرة والمؤهلات والقدرات العلمية، وتنقسم هذه العوامل إلى :

أولاً: العوامل الإنسانية: تتمثل هذه العوامل في¹:

1- متخذ القرار: تعتبر الصفات الشخصية والمميزات النفسية والقدرات الفنية والمؤهلات التي يتميز بها متخذ القرار تتصل بشكل وثيق بالقدرات والانتماءات التي يتميز بها متخذوا القرارات.

2- المؤثرات السلوكية في إتخاذ القرارات، بعضها يتعلق تأثيره بمراحل معينة لهذه العملية والبعض الآخر يكون تأثيره على سيرورة العملية ككل وتتمثل بعض هذه العوامل في قيم وقناعات متخذ القرار واتجاهاته، شخصيته، الضغوط النفسية وغيرها.

3- تأثير المساعدين والمستشارين: تتأثر قرارات متخذ القرار بنوعية العلاقة بينه وبين مساعديه ومستشاريه الذين يستعين بخبراتهم وتخصصاتهم من جهة أخرى، فبحكم قربهم منه يمكن أن يؤثروا في توجيه قراراتهم كما أن أسلوب تفكيرهم بل وطريقة عرضهم للمواضيع وتحليلها تؤثر أيضاً على فعالية القرار .

ثانياً: العوامل التنظيمية: إضافة إلى العوامل الإنسانية توجد أيضاً بعض العوامل والجوانب

¹ - حسين حريم، "السلوك التنظيمي"، دار زهران، عمان، 1997، ص 31.

التنظيمية التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار وتتمثل في¹:

1- الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار: يعتمد على نوع القرار وأهميته وعلى مدى ملاءمته للظروف البيئية والخارجية خاصة، وبعد تعدد المستويات الإدارية في التنظيم من العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار .

2- الاتصالات الإدارية: سلامة القرارات ورشدها يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الإتصالات التي يجريها متخذ القرار للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة .

3- التفويض واللامركزية: يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال إتخاذ القرار وخاصة بالنسبة للمعايير في المستويات الإدارية الوسطى و الإشرافية، كما تتأثر عملية إتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المؤسسة.

ثالثا: العوامل البيئية: أهم العوامل البيئية التي تؤثر على القرارات الإدارية ما يلي²:

1. طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة: فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبته تؤثر بشكل مباشر على عملية إتخاذ القرارات، وذلك لأن هذه العملية تتأثر بمدى القيود التي يفرضها النظام على حرية القيادة المتخذة للقرار، كما أن النظام الاقتصادي للدولة يؤثر في فاعلية القرارات.

2. إنسجام القرار مع الصالح العام: وهنا لابد على متخذ القرار أن يراعي مدى تحقيق القرار لأهداف المواطنين وليس لفئة محددة منهم، ومن هنا يجب على المدير أن يراعي عدالة وموضوعية القرار حتى يضمن إنسجامه مع الصالح العام.

3. التقاليد الإجتماعية والقيم الدينية: يبدو تأثير التقاليد الإجتماعية على القرارات التي يتخذها المسيرون واضحا وجليا من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند إتخاذ القرارات، أما القيم الدينية فتعتبر عاملا مؤثرا في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص، ويبدو تأثير هذا العامل في عملية إتخاذ القرارات واضحا في الأجهزة الإدارية في الدول الإسلامية.

4. النصوص التشريعية: يكون المدير مضطرا حتى يضمن فاعلية القرار أن يأخذ في إعتباره عوامل معينة من أهمها: الإلتزام بالقوانين، والميزانية، والإعتمادات المالية المخصصة له، وأثر القرار على الخطة المرسومة، وكذلك تتأثر عملية إتخاذ القرارات أيضا بالتغيرات

1 - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 288-292.

2 - خليل محمد العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 202-205.

السريعة والمفاجئة في النظم والقوانين واللوائح التي تعمل المؤسسة في إطارها والتي تصدرها الدولة.

5. التقدم التكنولوجي: لقد كان من أبرز آثار التطورات الفنية للثورة التكنولوجية الحديثة في مجال إتخاذ القرارات إختراع الحاسب الإلكتروني الذي لعب دورا هاما في تجميع البيانات وتخزينها وتحليلها وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما ساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

6. عوامل ضغوط المديرين: لقد أثبتت بعض الدراسات التطبيقية أن المديرين وخاصة في الدول النامية على إختلاف مستوياتهم يتعرضون لضغوط عديدة وأن هذه الضغوط أصبحت سمة العصر الذي نعيشه، ويمكن تقسيم هذه الضغوط التي يتعرض لها المديرون وتؤثر على قراراتهم إلى نوعين¹:

الضغوط الداخلية: تتمثل في ضغوط الرؤساء خاصة وهناك أسباب تدعو المدير لأن يتخذ القرار للإلتزام بسلطة رئيسية عند إتخاذه القرار .

الضغوط الخارجية: فتمثل في الضغوط الاقتصادية في حالات التضخم والإتكماش و سعر الفائدة ولاننسى ضغوط المدير في علاقاته الشخصية وفي خضوعه لرقابة الأجهزة المركزية².

رابعا: **العوامل الثقافية**: إذ لم يأخذ مفهوم ثقافة المنظمة بمعناه الحقيقي إلا أنه في بداية الثمانينيات وخاصة إستعماله في مجال إدارة الأعمال، إن هذا المفهوم معقد ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه وتعتبر العلاقة بين المنظمة وإتخاذ القرار مسألة جوهرية، كما تعتبر ثقافة المجتمع من الأمور الهامة التي تتصل بعملية إتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم من فراغ و إنما تباشر نشاطها من المجتمع وإلى المجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الإجتماعية والثقافية عند إتخاذ القرار، وقد يقصد بالعوامل الثقافية المتعلقة باللغة، الدين، الحضارة ومستويات المعيشة في البلد الذي تنتمي له المؤسسة.

1 - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 205.

2 - عبد العزيز صالح بن حبتور، **مبادئ الإدارة العامة**، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 168.

الفرع الثاني: المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار

يواجه متخذ القرار مشاكل ومعوقات في عملية إتخاذ القرار ونستطيع أن نقسم هذه المشاكل إلى ثلاث أنواع، وسنقوم بتقديمها على التوالي كما يلي:

أولاً: المشاكل والمعوقات الإدارية: تتمثل في ¹ :

1- المركزية الشديدة وعدم التفويض مما يصعب من تطبيق القرار ومدى قبوله عند العمال؛

2- الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية مثل تعدد مستويات التنظيم، تشتت أقسام التنظيم الواحد، التكرار والإزدواجية في إختصاصات، وجود تنظيمات غير رسمية داخل الأجهزة الإدارية ؛

3- البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات؛

4- عدم وفرة المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار؛

5- التخطيط الغير سليم.

ثانياً: المشاكل والمعوقات البيئية: تتمثل في ² :

1- عدم إستقرار الأنظمة السياسية؛

2- الموروثات الإجتماعية وما يرتبط من عادات وتقاليده؛

3- غموض وجمود الأنظمة واللوائح؛

4- عدم الإستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة .

ثالثاً: المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية: تتمثل في :

1- عدم توفر الإطارات القيادية ذات الكفاءة؛

2- عدم سلامة طرق وأساليب إختيار القيادات الإدارية؛

3- فرق القيادات من المسؤولية إتخاذ القرار كل المشاكل الطارئة؛

4- عدم إحساس القيادات بالأمان والاطمئنان الوظيفي والنفسي عند إتخاذها.

1 - على حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 25

2 - نصر منصور كاسر، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص

المبحث الثاني: مراحل عملية اتخاذ القرارات وأساليبها

حتى تحقق عملية اتخاذ القرارات أهدافها المرجوة وجب المرور بجملة من المراحل تشكل نظاما عاما وسليما لها، مبنية على اتباع أساليب سليمة قوامها وقواعدها صحيحة، وسنحاول في هذا المبحث الوقوف عند مراحل اتخاذ القرار (المطلب الأول)، وأساليبه (المطلب الثاني)

المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل نوجزها فيما يلي:

الفرع الأول: المرحلة الأولى

في هذه المرحلة يتم التعرف على المشكلة مع البدء بالبحث عن الحل (البدائل) ولهذا يعبر عنها بنشاط الذكاء فمتخذ القرار يعتمد على ذكائه هو و مساعديه لإتمام هذه المرحلة كما يلي:

أولا : التعرف على المشكلة:

الخطوة الأولى في عملية إتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، و المشكلة هي: إنحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن و بين ما يجب أن يكون، أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة إختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها و لقد أوضح ألبيرت أينشتاين Albert Einstein أن تحديد المشكلة يكون في الغالب أهم من حلها و لكن للأسف الشديد فإن كثيرا من الباحثين بدلا من التركيز على وضع السؤال الصحيح يركزون على محاولة إيجاد الإجابة الصحيحة.

وجدير بالذكر أن المشكلة قد تكون سلبية أو إيجابية من حيث طبيعتها، ومن أمثلة النوع الأول إرتفاع ملحوظ في معدل دوران العمل، إنخفاض ملموس في معدلات الربح، ومن أمثلة المشكلة الإيجابية وجود فائض مالي يتطلب البحث عن إستخدامات إستثمارية له¹.

في هذه الخطوة لا بد من تحديد و تعريف المشكلة و القضية بدقة مع تحديد الأهداف المراد الوصول إليها سواء كان ذو بعد واحد مثل تعظيم الربح أو ذو بعدين مثل :

- زيادة المبيعات و تحقيق أقصى ربح ويمكن تقسيم المشاكل إلى²:

1 - علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 217.

2 - زكي محمود هاشم، أساسيات الإدارة، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2001، ص 212.

- المشاكل ذات الحل الوحيد بحيث يراعي الكثيرون أنها ليست مشكلة أصلاً؟
- المشاكل ذات الحلول غير المتوقعة؛
- مشاكل لا يمكن إثبات صحة حلها إلا بعد التنفيذ؛
- مشاكل معالجتها غير واضحة تتطلب حلول إبداعية.

ثانياً: خطوة البحث عن البديل:

يقصد بالبدايل هي: تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على التقليل من الفرق بين ما يحدث فعلاً و ما يجب أن يكون، وفي هذه المرحلة يتم تحديد كلا من البدائل النمطية الواضحة جنباً إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو الغير عادية، والحلول النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة و بأقل مجهود، أما الحلول المبتكرة هي الحلول الغير معروفة و تأتي من الأفكار البارة على أن يكون كلاهما بدائل منطقية وعملية، ولصعوبة إيجاد هذه الحلول تم اللجوء إلى الأساليب الحديثة التي تساعد على خلق أكبر عدد من البدائل والفرص المتاحة أمام متخذ القرار والتي أثبتت التطبيقات العملية نجاحها، ومنها¹:

- أسلوب الفريق المتنوع الخلفية: يقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لعرض مشكلة القرار عليهم، مما ينتج عنه توفير عدد من البدائل التي لم يكن للمسير الوصول إليها بطريقة أخرى².

ومن الطبيعي أن تتناسب الفترة الزمنية اللازمة لتحديد واستعراض البدائل مع أهمية القرار فإذا كان القرار في غاية الأهمية فقد يستغرق عدة سنوات.

الفرع الثاني: المرحلة الثانية

يتم في هذه المرحلة القيام بخطوتين مهمتين من خلال تقييم البدائل التي تم تحديدها كخطوة أولى و من ثم إختيار أفضل بديل من بينها وفق التالي³ :

أولاً: خطوة تقييم البدائل: بعد حصر البدائل يجب على متخذ القرار إجراء تقييم شامل للحلول البديلة، ذلك أن المشكلة تتطلب منه إتخاذ القرار الأفضل لحلها، فلكل حل من الحلول البديلة مزايا و عيوب، إذ لا تتساوى جميعاً في قدرتها على تحقيق الهدف، ويتطلب التقييم بيان المعايير المعتمدة لكل بديل من البدائل المتاحة.

¹ - خليل محمد حسن الشماع ، مبادئ الإدارة، الطبعة الثانية، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2001، ص 129.

² - نواف كنعان، المرجع السابق ، ص 144.

³ - احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 328.

من بين أهم معايير تقييم هذه البدائل نجد¹:

- إمكانية تنفيذ البدائل ومدى توافر الموارد المادية البشرية والطبيعية اللازمة لها؛
- تكاليف تنفيذ البدائل والتي يمكن تقديرها من خلال الموازنة بين المكاسب المتوقعة والخسائر المترتبة ؛
- آثار تنفيذ البديل على الأقسام والإدارات والوظائف والأداء؛
- الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على الأفراد والجماعات ؛
- مناسبة الوقت والظروف للأخذ بالبديل؛
- مدى إستجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل؛
- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.

ثانيا: خطوة إختيار أفضل بديل²:

تهدف عملية الإختيار إلى تحديد البديل الذي يؤدي تطبيقه إلى تحقيق الهدف من القرار، أو حل للمشكلة التي سبق تحديدها، بناء على ذلك فإن القرار لا يعد غاية في حد ذاته بل يمثل وسيلة للوصول إلى غاية معينة أو حل المشكلة، و يلاحظ أنه نادرا ما يواجه متخذ القرار بموقف لا يتوافر فيه سوى بديل واحد يؤدي إلى حل المشكلة دون أن تكون له آثار على أهداف أخرى للمؤسسة .

تعتبر هذه الخطوة من الخطوات الحساسة في عملية إتخاذ القرار حيث فيها يتم إختيار بديل من بين البدائل المقبولة و هناك ثلاث معايير للإختيار هي:

- 1- المخاطر: يتم التقييم على أساس هذا المعيار بالموازنة بين المخاطر و المكاسب المتوقعة لكل بديل.
- 2- الاقتصاد في الجهد: يتم من خلال هذا المعيار إختيار البديل الذي يحقق أكبر النتائج بأقل تكاليف ممكنة.
- 3- التوقيت : عندما يتطلب إتخاذ القرار السرعة ليكون فعالا، لا بد من الاقتصاد في الوقت، أما إذا كانت القرارات تتطلب الدقة و بذل الجهد فإن عامل التوقيت يصبح ثانويا عند إختيار البديل الأفضل.

1 - نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 150 .

2 - محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 229.

الفرع الثالث: المرحلة الثالثة

فور إختيار أفضل بديل من البدائل المقترحة تبدأ خطوة تنفيذ القرار وفق خطة معينة تكون محددة مسبقا قبل البدء و بعدها يتم مراقبة هذه الخطة لمعرفة نتائجها و مدى فاعليتها وفق ما يلي:

أولاً: خطوة تنفيذ القرار:

بعد أن تقرر الإدارة أي البدائل أفضل و إتخاذ القرار المناسب بذلك يجب إصدار الأوامر بالتنفيذ ومتابعة تطبيقه مع إجراء التغييرات الضرورية الممكنة التي يتطلبها التنفيذ الفعلي، ولتصبح عملية التنفيذ أكثر سهولة يجب صياغة مجموعة من الخطط لتنفيذ القرار . حيث يتضمن¹:

1- وضع الأهداف الخاصة بتنفيذ القرار: الأهداف هي عبارة عن النتائج المطلوب تحقيقها؛

2- وضع جداول تنفيذية للقرار: وتعتبر هذه الجداول عن خطوات التنفيذ وأبعادها الخاصة؛

3- وضع خرائط زمنية للتنفيذ: كثير من الجداول الزمنية توضع في شكل خرائط زمنية لتنفيذ القرار؛

4- وضع ميزانيات للتنفيذ: يتم ترجمة خطة تنفيذ القرار إلى ميزانية تفصيلية².

هناك من يعتقد أن عملية إتخاذ القرار تنتهي بإختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتحويل القرار إلى عمل فعال، و متى تحقق تطبيق هذا القرار في الواقع يكون قد حقق فعاليته.

ثانياً: خطوة مراقبة التنفيذ:

تتضمن هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقا كأهداف مع النتائج التي تم التوصل إليها، وذلك للتحقق فيما إذا كان القرار المتخذ هو العلاج الشافي للمشكلة محل الإهتمام، وتظهر خلال هذه المرحلة أهمية وظيفة المراقبة، حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو بصنع قرار جديد و ذلك حسب الفجوة بين

1 - علي الشرقاوي، المرجع السابق، ص 141-142.

2 - أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 454 - 456.

المخطط و المتوصل إليه، و لضمان فعالية القرار تعمل الجهات القائمة على إتخاذ القرار على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، و ذلك بتذليل كل العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها¹.

أما عن الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الإستعانة بها في عملية المتابعة والتقييم، ما يسمى بالتغذية العكسية أو إسترجاع المعلومات والذي يسمح ببلوغ القرار إلى أدنى المستويات الإدارية في التنظيم ثم الصعود بالمعلومات مرة أخرى لمركز إتخاذ القرار ومنها التأكد من سلامة خطوات القرار و معرفة الإنحرافات في وقتها².

المطلب الثاني: أساليب إتخاذ القرار

في مرحلة تنفيذ القرار المتخذ يجب أن ينتهج أسلوب معين من أجل الوصول للهدف المرجو من القرار المراد تنفيذه، و نظرا للتغيرات التي مست عملية إتخاذ القرار على مر الزمن فقد تعددت الأساليب المتبعة في التنفيذ ومن خلال الطرح التالي سنبين أهم الأساليب المتبعة في إتخاذ القرار كما يلي³:

الفرع الأول: الأساليب التقليدية في إتخاذ القرار

هي الأساليب التي تعود جذورها إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة إعتقادا كليا على الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين ومن أهم هذه الأساليب نذكر:

أولاً: أسلوب الخبرة:

يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعامله مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة، و أن الحلول التي إتبعتمس يمكن أن تتبع اليوم أيضاً، تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، و يتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة

1 - توفيق جميل أحمد، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 266.

2 - محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 315.

3 - منى عطية حزام خليل، إدارة إتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الغير، الإسكندرية، مصر، 2009، ص

القائمة فعلا أفضل بكثير من الإعتماد على السياقات القديمة¹.

ثانيا: أسلوب التجربة:

يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلا أو مجموعة حلول بعد إخضاعها لتجارب وإختبارات ثم تقييمها و بيان إمكانية إستخدامها من عدمه لحل المشكلة، تبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد وفقدان الوقت و بعثرة جهود صانعي و متخذي القرار لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة وربما تزيد من تعقيدها و عدم حلها ،ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية.

ثالثا أسلوب المشاهدة :

تعد المشاهدة من الاساليب التي يستخدمها المديرون لاتخاذ القرارات بصدد حل مشاكلهم والتي يحصلون عليها من خلال زملائهم الآخرين أو منظمات أخرى ، تحمل المشاهدة نفس عيوب أسلوب التجربة ، وهذا الاسلوب قد يبقي المدير رجلا تقليديا ليس لديه رغبة في تحمل المخاطر و التطور مع الاساليب الجديدة ، فان التقيد باسلوب المشاهدة سوف لن ينتج قرارا متكاملا ، ولن يفي بالغرض المطلوب مع تعقيدات البيئة التي يتفاعل معها القرار.

رابعا أسلوب الحدس :

يختلف حدس الانسان عن باقي غرائزه الاساسية ، والتي تمثل طبيعة معقدة ، ونرشد الغرائز الانسانية كل شخص لتفسير الامور بسرعة والتصرف وفق متطلبات الموقف ، وتعطي امكانية للعناصر القيادية أن تصنع قراراتها و معالجة مشاكلها وفق هذا الاسلوب .

الفرع الثاني: الأساليب الفكرية في إتخاذ القرار

هي الأساليب التي تعتمد على مدى فطنة و ذكاء متخذ القرار و تساهم في عملية إتخاذ القرار بناء على مجهودات فكرية و منطقية أساسها توضيح المشكلة و إقتراح الحلول المناسبة لها و من أهمها:

أولا: أسلوب نقطة البداية:

تعتبر نقطة البداية في أي مشكلة جزء من المشكلة أو الموقف محل البحث ويعد

¹ - السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم و إتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص231-234.

الجزء الذي يكون حاضرا أو واضحا لمن يقوم بحل المشكلة، و يمكن أن تكون نقاط البداية في حل أي مشكلة كالتالي¹ :

✓ البدء من أول المشكلة ؛

✓ البدء من نهاية المشكلة؟

✓ البدء من نقطة ما تقع بين أول المشكلة و نهايتها؛

✓ البدء من الجانب الأكثر وضوحا في المشكلة.

يتم التعامل مع المشكلات عادة من المشكلة ذاتها أي أن التفكير ينصب على زاوية معينة من زوايا المشكلة أو جوانبها، و يمثل الجانب الأكثر وضوحا لدى القائم بحل المشكلة. **ثانيا: أسلوب الفروض المناظرة:** الفرض هو شرح أو تفسير محتمل لمجموعة من البيانات، و أسلوب الفرض المناظر يقوم على أساس أن القائم على حل المشكلة يفترض تفسيراً بديلاً لنفس البيانات الموجودة لديه حول المشكلة.

فإذا افترضنا أن المشكلة (س) تعود إلى السبب (Y) و أن (أ) يحدث عندما يوجد (ب)، فهنا يمكن أن نفترض أن هناك أسباب أخرى مناظرة للسبب (Y) لكي تحدث المشكلة (س) و هكذا، و يلاحظ أن البيانات لا تفسر نفسها بنفسها و إنما تحتاج إلى قدرة متخذ القرار على التفسير و الاستنباط.

تعود فائدة هذه الطريقة في التفكير إلى أنه من الخطأ بما كان أن يحصر محلل المشكلة تفكيره في سبب وحيد لأن هذا من شأنه أن يؤدي إلى إهمال بعض الإستنتاجات المهمة من المعلومات المتاحة كما أنه قد يؤثر بشكل سلبي على متخذ القرار فيصبح أسير الحل الوحيد².

ثالثا: أسلوب تمثيل الأدوار: يقوم أسلوب تمثيل الأدوار في حل المشكلات على أساس إستخدام العقل لتخيل واقع مختلف عن واقع المشكلة حتى يمكن تغيير الموقف الحالي (المشكلة) إلى الواقع المرغوب (الحل)، يتم تمثيل الأدوار من خلال عدة أساليب نوردها فيما يلي:

الممارسة الذهنية: إن تخيل المشكلة و حلها من شأنه أن يساعد متخذ القرار في الوصول

¹ - الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 114 - 115.

² - الطيب الوافي، المرجع السابق، ص 115.

إلى حل أفضل لها.

لعب أو ممارسة دور شخص آخر: تعني أن يفترض القائم بحل المشكلة أنه المدير المعني بالمشكلة و أن يندمج في المشكلة و في حلها.

التحول الذهني: في هذا النوع من تمثيل الأدوار يتخيل القائم بحل المشكلة انه هو المشكلة ذاتها حتى يكون قادرا على تحديد المشكلة و حلها.

رابعاً: أسلوب النماذج: تستخدم النماذج في حل المشكلات على أساس أن النموذج هو وسيلة لوصف وعرض المشكلة بشكل يساعد على فهمها و حلها، يحقق أسلوب النماذج في حل المشكلات جملة من الأهداف يمكن تحديدها فيما يلي:

- يوضح أفكار أو أبعاد المشكلة؛

- يوضح العلاقات بين الأفكار أو الجوانب المختلفة للمشكلة؛

- يبسط المشاكل المعقدة لكي يسهل فهمها و دراستها.

الفرع الثالث: الأساليب الكمية في إتخاذ القرار

ظهرت الحاجة لإستخدام الأساليب الكمية في الإدارة نتيجة لضخامة المؤسسات الحديثة، حيث أصبحت المشاكل الإدارية فيها على درجة عالية من التعقيد وأصبحت الأساليب التقليدية غير فعالة، كما أن نتائج القرارات إن لم تكن محسوبة ومقدرة تقديراً صحيحاً قد تترتب عليها خسائر لا يمكن تعويضها، فالقياس يتطلب ضرورة التعبير الكمي عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء طبقاً لمبدأ " ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه"¹، و من أهم الأساليب الكمية المعمول بها نذكر :

أولاً: الأساليب الرياضية: هي الأساليب التي تعتمد على مختلف الصيغ الرياضية في حلها بمختلف أنواعها من منطلق بناء فرضية إيجاد مجاهيل القيم (الحل) بدلالة المعاليم منها (المشكلة)، هذه الأساليب تنقسم إلى :

1- الرياضيات البحتة: ويقصد بها إستخدام الطرق الرياضية المتعارف عليها في معالجة

متغيرات الدراسة بصفاتها العادية و العلمية، مثل اللوغاريتم، الاحتمالات، المصفوفات و غيرها من الطرق .

¹ - على السلمي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص

2- الرياضيات التطبيقية: هي الرياضيات التي تستخدم في الجانب المالي بصفة خاصة مثل الرياضيات المالية، والرياضيات الخاصة بالتحليل المالي و المحاسبي.

ثانيا: الأساليب الإحصائية: يتم اللجوء إلى الأسلوب الإحصائي من منطلق إستخدام الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات كونها تهدف إلى تسليط الضوء على أهم الجوانب التي تحتاج إلى فحص جيد من خلال دراسة البيانات وفحصها بطريقة منطقية و تحديد طبيعتها و أهم خصائصها قبل إختيار الأسلوب الإحصائي المراد تطبيقه لمعالجة المشكلة محل إتخاذ القرار بصدها، إذ أن لكل أسلوب إحصائي متطلبات خاصة به، ومن أبرز الأساليب الإحصائية المعمول بها نجد:

- 1- الإحصاء الوصفي: عن طريق جمع مفردات الدراسة الإحصائية و تنظيمها وتلخيصها و من ثم عرضها بطريقة واضحة مثل جداول أو أشكال بيانية .
- 2- الإحصاء الإستدلالي: الهدف من الإحصاء الإستدلالي إستنتاج خصائص المجتمع من خصائص عينة سحبت منه، و الذي يتضمن عدة مقاييس منها مقاييس النزعة المركزية، و مقاييس التشتت وغيرها.
- 3- نماذج التوقع و الأرقام القياسية.

ثالثا: أساليب بحوث العمليات: تعتبر بحوث العمليات من العلوم الحديثة التي حققت نجاحا واسعا في مختلف مجالات الحياة، و يتم من خلال بحوث العمليات تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشاكل التي تواجه متخذي القرار بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج والأهداف المطلوبة، من أهم أساليبها نجد¹:

1- أسلوب البرمجة الخطية: تعرف البرمجة الخطية بأنها أسلوب رياضي يهدف إلى تقدير الوضع الأمثل لإستخدامات الموارد المحددة في المؤسسة، وعلى الرغم من الإنتشار الواسع للإعتماد على البرمجة الخطية في حل المشاكل، إلا أن هناك مجالات يصعب فيها إستخدام هذا الأسلوب لأن العلاقة بين المتغيرات يصعب وضعها على شكل نسب.

2- أسلوب نظرية المباريات (الألعاب): تقوم هذه النظرية على مجموعة من الإفتراضات،

1 - جمال الدين لعويسات، الإدارة و عملية إتخاذ القرار، دار هومة للصناعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2003،

هي أن الهدف الإنساني يكمن في تحقيق أقصى عائد أو أدنى خسارة، وأن الإنسان بطبعه يتصرف من واقع المنطق والمعقولية، وأن الطرف المنافس له ينتهج نفس هذه القواعد ويتصرف بنفس هذا المنطق، وتحت هذه الظروف فإن نظرية المباريات تهيئ لمستخدميها الحل الأمثل في ظل ظروف معينة ومن خلال تطوير إستراتيجية تحقق لهم أقصى عائد وأقل خسارة ممكنة¹.

3- أسلوب شجرة القرارات: يقصد به أن يكون أمام متخذ القرار ثلاث متغيرات عند بحثه عن البديل المناسب لقراره، و هي البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار، والإحتمالات التي تمثل النجاح و الفشل المتوقع للبديل، و القيم التي تمثل إجمالي الفوائد المتوقعة في حالة إختيار هذا البديل. بالإضافة إلى الأساليب السابقة المدرجة ضمن بحوث العمليات نجد:

-أسلوب شبكة الأعمال: لتخطيط ومراقبة تنفيذ المشاريع لتقليل التكاليف والزمن المطلوب للإنجاز .

- تحليل نماذج الصفوف (خطوط الانتظار): لمعالجة مشاكل الانتظار التي ترافق بعض الأعمال.

-البرمجة الديناميكية: البدء بحل المشكلة من نهايتها والإتجاه نحو بدايتها أي حل كل مشكلة فرعية.

-أسلوب برمجة الأهداف: يكون بإدخال أكثر من هدف في الإعتبار عند وضع نموذج البرمجة.

-أسلوب التماثل: الذي يستخدم لإيجاد حل للمشاكل التي يصعب وضعها في قالب رياضي سهل الحل وذلك لسبب تعدد وكثرة المتغيرات والقيود فيها، أي محاولة إيجاد صورة طبق الأصل لنظام موضع الدراسة أي توقع الطريقة التي يعمل بها النظام.

¹ - حمدي ابو النور السيد عويس، نظم المعلومات و دورها في صنع القرار الإداري، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2011، ص 130.

المبحث الثالث: علاقة تطبيق آليات الحوكمة بصناعة القرار في المؤسسة

تعد عملية اتخاذ القرارات أحد أهم عناصر في عمل وحياتة المؤسسات فاتخاذ القرارات هي جوهر عمل القادة وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات اليومية التي تتم في المؤسسة، هناك صلة كبيرة تربط بينه وبين مختلف آليات الحوكمة المطبقة من طرف صناع القرار بالمؤسسة، وسنحاول في هذا المبحث دور التدقيق الداخلي باعتباره آلية من آليات الحوكمة في اتخاذ قرار التمويل (المطلب الأول) وكذا علاقة الإفصاح بالتمويل (المطلب الثاني).

المطلب الأول دور التدقيق الداخلي في اتخاذ قرار التمويل

يتم المساهمة في عملية صنع القرار من خلال هذه الدورة حسب كل مرحلة، حيث أن المعلومة التي قد تم تأهيلها والتوصل إليها هي إما اكتشاف مشكل أو تحديد مجموعة من البدائل أو المساعد على اختيار أفضلها، هذا يعني أن هناك مساهمة للتدقيق الداخلي في كل خطوة من خطوات اتخاذ القرار، والتي سوف نتطرق إليها بالتفصيل مع الوقوف على أهمية التدقيق الداخلي في كل مرحلة¹.

الفرع الأول: تحديد المشكلة

إن عملية صنع أي قرار أصلها وجود مشكلة وبالتالي هي أهم شيء يجب حدوثه حتى يكون هناك حاجة لصنع القرار بشأنها، ولكن في نفس الوقت يجب التأكيد على أهمية الأهداف، حيث أن هذه الأخيرة هي التي تحدد طبيعة وحجم المشكلة، ولا يمكن تحديد طبيعة القرار، روتيني أم لا، مبرمج أم غير مبرمج، من دون تحديد المشكلة ومعرفة حجمها وطبيعتها.

هناك دور للتدقيق الداخلي في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات، وهذا من خلال المساعدة في اكتشاف المشاكل المحيطة والمتواجدة في المؤسسة حتى يتسنى لها مواجهتها قبل أن تصطدم بها، بمعنى أن التدقيق الداخلي يساعد المؤسسة في تحديد الأخطار التي من الممكن مواجهتها مهما كان نوعها ومن أي جهة كانت من الخارج (المحيط) أو الداخل، كما أنها تحدد طريقة التصرف مع كل خطر حسب نوعه.

¹ - احمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كاداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في

الدنمارك، العدد الثاني، 2007، ص72.

نلاحظ أن دور التدقيق الداخلي في مواجهة تحديد واقتراح - الخطر في المؤسسة يزيد حسب عاملين أساسيين هما درجة احتمال وقوع هذا الخطر ودرجة الأثر الذي يمكن أن يخلفه هذا الخطر إذا وقع، فإذا كان هناك احتمال قوي لوقوعه مع أثر بالغ يمكن أن يخلفه فإن دور التدقيق الداخلي يكون كبيراً وهذا من خلال تكثيف التفصيل والتركيز

الفرع الثاني: إيجاد البدائل

إن من العناصر الجوهرية لوجود القرار أن يكون هناك مشكلة تتطلب حلاً أمثلاً، وأن يكون أكثر من حل، أي حلول متعددة تطرح لنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى اختيار الحل الأكثر ملاءمة، لذا فإن وجود المشكلة يقتضي تباين الآراء حولها، ذلك لأن المشكلة التي ليس لها سوى حل واحد لا تعد مشكلة في ذاتها، بل تصبح حقيقة لابد من التسليم بها، ولكن من النادر أن توجد مشكلة ليس لها سوى حل واحد بل أن الغالب والأعم هو وجود عدة بدائل لكل مشكلة ولكل بديل منها مزايا وعيوب¹.

تعد الحلول أو البدائل مجموع الوسائل والإمكانات المتاحة لمتخذ القرار، والملائمة بدرجات متفاوتة فيما بينها لحل المشكلة محل القرار، وهذه الحلول أو البدائل لا تأتي من فراغ وإنما هي نتيجة التمحيص والتحصيل والتحليل للمعلومات سواء جاءت تلك المعلومات عن طريق رسمي أو غير رسمي، فيضمن بذلك التدقيق الداخلي التوريد المتواني والسليم لهذه المعلومات، وهذا من خلال طبيعة عمل التدقيق الداخلي وأنظمة المعلومات، فتحديد البدائل الممكنة لا يمكن أن يكون دون دراسة شاملة وتشخيص مستمر للحالة الجديدة - المشكل - وما هي الوسائل والإمكانات المتاحة لحل مثل هذا المشكل داخل المؤسسة، ومساهمة التدقيق الداخلي في إيجاد مجموعة البدائل يكون في شكل الاقتراحات المقدمة في التقرير النهائي بعد تحديد المشكلة.

الفرع الثالث: تقييم وتقويم البدائل

إن تقييم وتقويم البدائل تعد من أهم المراحل التي يجب إعطاؤها أهمية كبرى قبل صنع أي قرار، ذلك لأن تقييم البدائل ثم تقويمها هو الذي سيحدد ما إذا كان سينجح أم لا في المستقبل، بمعنى أنه يتم تحديد أبعاد كل البديل - سلبياته وإيجابياته - في حل ذلك

¹ - عبر الموقع الإلكتروني: https://bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post_160.html تاريخ الزيارة:

المشكل، كي يتسنى اختيار البديل المناسب والذي سيعطي أفضل النتائج بأقل عواقب غير السليمة، هذا في حد ذاته يشير إلى أهمية وضروة الأهداف التي يجب مراعاتها عند اختيار بديل من البدائل المتاحة، فالهدف الأخير لصانع القرار هو إحداث تغيير ما في جذور المشكلة المطروحة، فالحل الذي تم بعد تقويم البدائل يبرز أهمية دور الخبراء والمستشارين والمعاونين في عملية بحث ودراسة البدائل المطروحة¹.

يبرز دور التدقيق الداخلي في هذه الخطوة في أنه يعمل على تقديم واقتراح البدائل التي تراها مناسبة في التقرير النهائي وهذا بعد دراسة المشكل.

الفرع الرابع اختيار البديل أو الحل الأمثل:

تعتبر هذه المرحلة أدق المراحل جميعا لأن الاختيار يعني في حقيقة الأمر حسم الموقف والوصول إلى المحصلة النهائية للجهد المبذول في المراحل السابقة، وهذا الأمر يحتاج إلى قدر كبير من الكفاءة و الحنكة والخبرة والقدرة الذاتية لمتخذ القرار على الاختيار السليم، تبقى أفضلية حل من الحلول على البقية مسألة نسبية بين البدائل المتماثلة، وتحكمها الاعتبارات السالفة الذكر في الخطوة السابقة إلا أنه مما يجب ذكره أن هناك اعتبارات أخرى سياسية و اجتماعية و اقتصادية قد تؤثر في اختيار البديل لحل المشكلة وخاصة فيما يتعلق بالمشاكل العامة للبلد .

في هذه الخطوة يزيد دور التدقيق الداخلي في عملية اختيار البديل الأفضل، وهذا من خلال الإقناع المستمرة على اختيار البديل المقترح في التقرير هذا لأنه تم دراسته من جميع النواحي، وأن متخذ القرار في العادة يستشير المدقق الداخلي حول البديل الذي يكون أكثر موضوعية وأفضل حال حتى البدائل الأخرى التي تم اقتراحها من الجهات الأخرى غير التدقيق الداخلي، فيكون بذلك للتدقيق الداخلي رؤية يمكن اعتمادها في اختيار هذا البديل أو غيره - الأكثر ملاءمة -

الفرع الخامس تنفيذ القرار:

بعد ما أن حدد متخذ القرار البديل الأفضل من بين البدائل التي تم تقييمها، يصل إلى مرحلة التنفيذ، وهو وصول القرار إلى من سيقوم بتنفيذه على أرض الواقع، ولنجاح عملية

¹ - احمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص73.

تنفيذ القرار لابد من توفر بعض الشروط في القرار المتخذ وهي¹:

- ✓ أن يكون القرار قابلا للتنفيذ بالإمكانات الموجودة؛
- ✓ أن يلقى القرار حماسا ومساندة وتأييدا من قبل الذين يقومون بتنفيذه؛
- ✓ أن يكون القرار واضح الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- ✓ أن يرفع القرار من معنويات العاملين على تنفيذه ومن لهم علاقة به.

إن خطوة تنفيذ القرار قد تكون أكثر المهمات استهلاكا للوقت، وذلك يعود أساسا إلى آثار ونتائج التنفيذ على المؤسسة، وعليه فإن القرار المحكم لن يكون ذا أهمية وجدوى ما لم يحمل في طياته ويتضمن كيفية تنفيذه من الأساس. و إن نوعية القرار وإمكانية تنفيذه دليل مبدئي على نجاح ذلك القرار، ويمكن الحكم على جودة على القرار أو عدمها بناء على المعايير الآتية:

أ- قياس مدى اتفاق وانسجام ذلك القرار مع السياسات وممارسات المؤسسة؛

ب- توقيت القرار؛

ج- اعتماده وتجسيده لكمية المعلومات المثلى.

د- تأثير صانع القرار على القرار ذاته،

المطلب الثاني: علاقة الإفصاح بالتمويل.

تبرز علاقة الإفصاح بحوكمة الشركات باعتباره من أهم مبادئها التي يجب على مجلس الإدارة أن يهتم بها، من خلال القوائم والتقارير المالية.

حيث تتجلى علاقة حوكمة الشركات بالقوائم المالية في التطبيق السليم لمبادئها، مما يساعد على تحقيق معدلات من الأرباح مناسبة، الأمر الذي يساعد الشركات على تدعيم رأسمالها وزيادة الاحتياطات وتراكمها بشكل مستمر، وهو ما يؤدي إلى توسع الشركات ونموها. كما أن القوائم المالية تعتبر من أهم المقومات اللازمة لاتخاذ القرارات الاقتصادية التي تقدم لأعضاء مجلس الإدارة لاتخاذ مثل هذه القرارات،

حيث تتوقف نجاعة القرارات على جودة المعلومات الموجودة في تلك القوائم المالية.

الفرع الأول: تعريف الإفصاح

تعددت التعاريف التي تناولت الإفصاح، حيث أشارت بعضها إلى أن الإفصاح هو:

1 - احمد نقاز، مقدم عبيرات، المرجع السابق، ص74-75.

"اتباع سياسة الوضوح الكامل وإظهار جميع الحقائق المالية التي تعتمد عليها الأطراف المهمة بالمشروع".¹

كما عرف بأنه النشر المعلومات الضرورية للفئات التي تحتاجها، وذلك لزيادة فاعلية العمليات التي يقوم بها السوق المالي، حيث أن الفئات المختلفة تحتاج للمعلومات التقييم درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركات، للوصول إلى القرار الذي تستطيع من خلاله تحقيق أهدافها والتي تتناسب مع درجة المخاطرة التي ترغب بها.

ويرى فريق آخر من الباحثين أن الإفصاح هو أحد الأركان الرئيسية للإعلام المحاسبي، ويعني تزويد المستخدمين الخارجيين بالمعلومات لغرض اتخاذ القرارات الاقتصادية.

من خلال استعراض التعريف السابقة فإنها تلتقي جميعا في أن الإفصاح هو الالتزام بسياسة الوضوح والشفافية في إظهار جميع المعلومات المحاسبية والحقائق المالية الهامة عن الشركات المقيدة في السوق المالية، التي من شأنها أن تؤثر على سعر الورقة المالية، والتي تهم الفئات الخارجية، على وجه الخصوص، بحيث تعينها على اتخاذ قرارات استثمارية وإقراضية رشيدة.²

الفرع الثاني: أهمية الإفصاح بالنسبة لمتخذي قرار الاستثمار كأحد أهم اليات الحوكمة

تظهر أهمية الإفصاح لكل من الأطراف التالية على النحو التالي:

تتجلى أهمية الاستثمار في تحفيز اهتمام المستثمر بالأوراق المالية انطلاقا من المعلومات المنشورة من خلال القوائم والتقارير المالية التي تعدها إدارة الشركة، مما يضمن له بناء توقعات واقعية عن العائد الذي يمكن أن تدره عليه هذه الأوراق، هذا ما يساعده على اتخاذ قرار الاستثمار في الشركة المعنية، وفق أسس سليمة بعيدا عن الشائعات والمضاربات، وبذلك يوفر الإفصاح حماية للمستثمرين، وبالتالي تتحسن صورة الشركة فتكتسب سمعة جيدة من حيث النزاهة والشفافية في السوق المالية المسجلة فيها.

¹ - شريف غياطا، "حوكمة الشركات أداة لرفع مستوى الإفصاح ومكافحة الفساد وأثرها على كفاءة السوق المالي"،

جامعة 08 ماي 1945 قالمة، ص 17

² - شريف غياطا، المرجع السابق، ص 17

الفرع الثالث: كفاءة الاسواق والمعلومات المحاسبية لأجل اتخاذ قرار الاستثمار في ظل تطبيق لآليات الحوكمة

تتوقف كفاءة السوق على مدى توافر المعلومات، من حيث سرعة تواجدها وعدالة فرص الاستفادة منها وتكاليف الحصول عليها، أي أنها تساعد في تحديد العوامل المؤثرة في القيمة السوقية للورقة المالية بعيدا عن الشائعات.

فالمستثمر عند اتخاذه للقرارات المتعلقة باستثمار أمواله، يعتمد على المعلومات المحاسبية الموجودة في القوائم المالية المنشورة والمتعلقة بالمركز المالي للشركات، لذا تعتبر المعلومات المحاسبية عاملا أساسيا في ترشيد قرارات الاستثمار في الأوراق المالية، وكذا عقد المقارنات بين فرص الاستثمار المتعددة المتعلقة بالشركات الأخرى المدرجة.

ويتمثل تأثير المعلومات على السوق المالي في شقين كما يلي:

(1) الدور التيسيري (Facilitating role): وذلك عن طريق إمداد المستثمرين بالمعلومات عن الشركات

التي تطرح أسهمها في البورصة قبل اتخاذ قرار الشراء أو البيع، بهدف دعم وترشيد ذلك القرار.

(2) الدور التأثيري (Influencing role): هنا يتوجب خلق توازن بين المخاطر والعوائد في محفظة الأوراق المالية، بما يحقق للمستثمرين الربحية المستهدفة من جهة، ويحفظ الاستقرار للسوق المالي قدر الإمكان من جهة أخرى.

الفرع الرابع: أهمية الإفصاح بالنسبة لمتخذي قرار الاستثمار كأحد أهم آليات الحوكمة

تظهر أهمية الإفصاح لكل من الأطراف التالية على النحو التالي¹:

تتجلى أهمية الاستثمار في تحفيز اهتمام المستثمر بالأوراق المالية انطلاقا من المعلومات المنشورة من خلال القوائم والتقارير المالية التي تعدها إدارة الشركة، مما يضمن له بناء توقعات واقعية عن العائد الذي يمكن أن تدره عليه هذه الأوراق، هذا ما يساعده على اتخاذ قرار الاستثمار في الشركة المعنية، وفق أسس سليمة بعيدا عن الشائعات والمضاربات، وبذلك يوفر الإفصاح حماية للمستثمرين، وبالتالي تتحسن صورة الشركة

¹ - بن ثابت علال، "سياسات التمويل وأثرها على الاقتصاديات والمؤسسات"، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006، ص

فتكتسب سمعة جيدة من حيث النزاهة والشفافية في السوق المالية المسجلة فيها. الإفصاح على هيكل تمويل المؤسسة تطبيق لمبادئ حوكمة الشركات حيث تشمل تلك المعلومات على، معلومات عامة عن تمويل راس المال، الاحتياطات تفصيليا مع أسباب تكوينها، الأرباح المحتجزة، معلومات عن التغيرات الهامة في حقوق الملكية في الخمس سنوات الأخيرة، معلومات عن القروض والمديونية من حيث حجم القروض الى اجمالي الأصول، المديونيات الأخرى¹.

¹ - بن ثابت علال، " المرجع السابق "، ص 15-16.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل، فقد خلصنا إلى أن عملية صنع القرار بالمؤسسة تعد من أهم أنشطتها، لأنها نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسات وخارجها، لان الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وإدارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما ان متخذ القرار المالي يتعرض للضغوطات سواء من داخل او خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته.

من هنا ظهر أهمية تطبيق مختلف آليات الحوكمة على غرار التدقيق الداخلي في مساعدة متخذ القرار على اداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة لهذه القرارات، هذا الامر أكسب تفعيل آليات الحوكمة أداة مساعدة على تدعيم وتفعيل اتخاذ القرارات بالمؤسسة،

الفصل الثالث

دراسة ميدانية لمؤسسة

مناجم الفوسفات تبسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

من خلال هذا المبحث يمكن تقديم مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة في ثلاث مطالب تتمحور حول هاته المؤسسة.

المطلب الأول: لمحة عامة حول مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة نعرض فيه ما يلي:

1. نبذة تاريخية عن مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة:

اكتشف منجم قبل الاستقلال سنة 1908، بعدها تم إنشاء مؤسسة قائمة بذاتها تحت اسم مؤسسة « Société De Djebel Onk » S.D.O و ذلك سنة 1934، حيث اهتم في بادئ الأمر بالبحوث الاستغلالية، و قد بدأت في سنة 1936 الأشغال الاستغلالية بالمؤسسة وتم تأميم المؤسسة سنة 1966، حيث تكفلت الدولة الجزائرية بها و حولتها إلى مؤسسة « Société De Recherches Exploitation Minière » SONAREM "مؤسسة الأبحاث و الإستغلالات المنجمية" و التي كان مقر إدارتها بالحراش بالعاصمة، لكنه حول في 1983/06/03 إلى ولاية تبسة و هو التاريخ نفسه التي سميت به المؤسسة FERPHOS "مؤسسة الحديد و الفوسفات"، أما حاليا منذ سنة 2004 فإنها قسمت إلى مؤسستين SOMIFER* و مقر إدارتها بالونزة، و SOMIPHOS* و مقر إدارتها بمدينة بئر العاتر و هي محل الدراسة.

2. الموقع الجغرافي:

يقع منجم في أقصى شرق البلاد بجنوب ولاية تبسة بعد 90 كلم من مقر الولاية و بالضبط بمدينة بئر العاتر، و يبعد ب 25 كلم على الحدود التونسية و يربط هذا المركب المنجمي بميناء عنابه عن طريق خط السكك الحديدية و التي تمتد على طول 340 كلم.

3. أهمية مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة:

تحتل مؤسسة SOMIPHOS مكانة هامة على الصعيد المحلي و الوطني و الدولي نظرا لما تزخر به من موارد و ما تحتويه من طاقات و ما لها من أهمية في إنتاج ملايين الأطنان من الفوسفات، و تظهر هذه المكانة و الأهمية في ما يلي:

- تشغيل أكثر من 1400 عامل و بالتالي محاولة القضاء على البطالة و التقليل منها في المنطقة.

- إنتاج أكثر من 1500.000 طن من الفوسفات سنويا و التطلع لكمية 1800.000 طن في المستقبل.
- منح عدة امتيازات للعمال (السلفيات- السكن- العطل الصيفية- بعثات تكوينية- ترقيات...).
- الاستفادة من العلاقات الخارجية مع مختلف الدول عن طريق الاستثمار.
- تزويد السوق الوطنية و المحلية بكميات كبيرة من الفوسفات.
- جلب العملة الصعبة من خلال عمليات التصدير.
- استفادة العديد من الطلبة من التريص داخل المؤسسة بقدرة محدودة تقدر بين 80 طالب و 180 طالب.

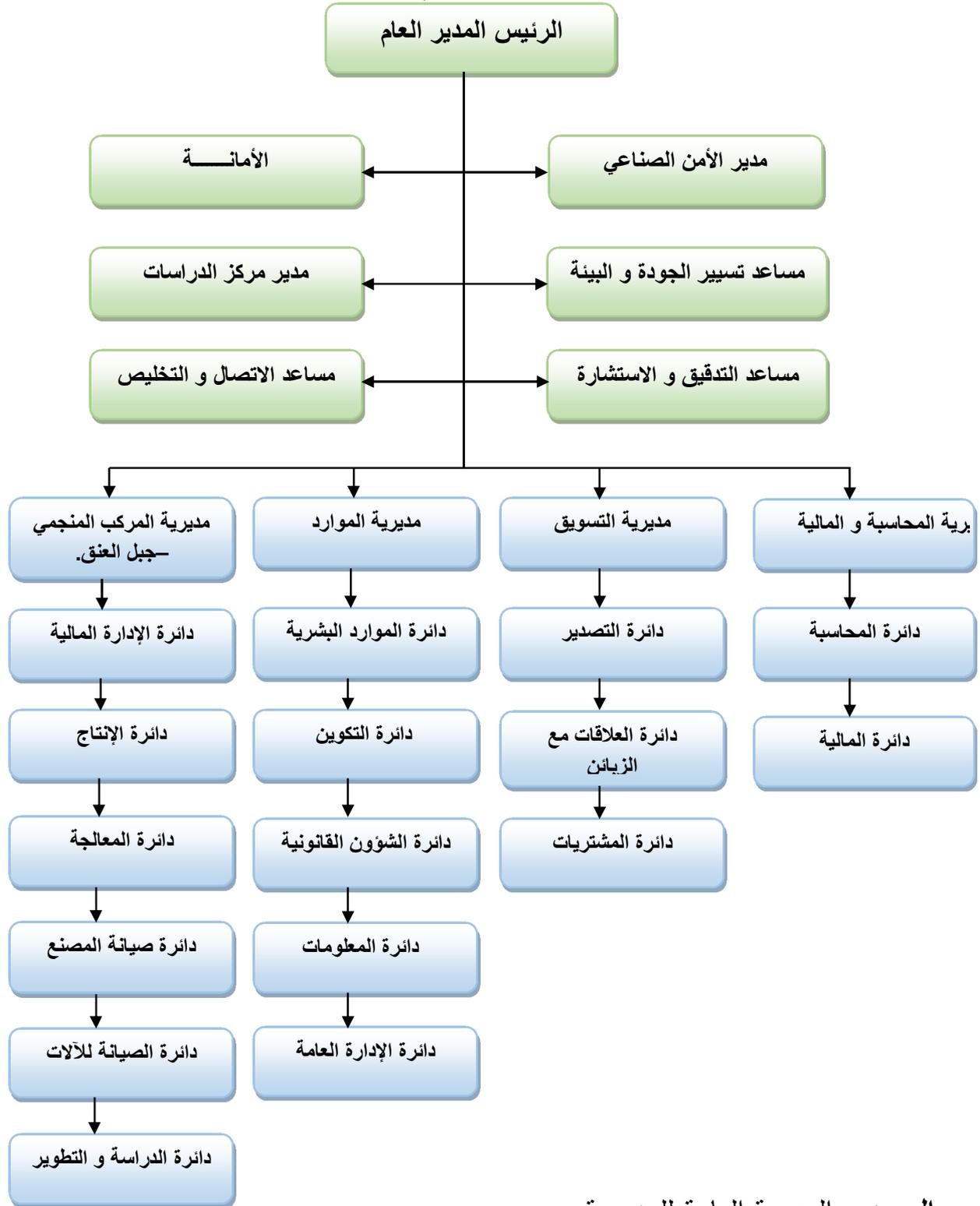
4. الدور الفعلي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة:

تلعب مؤسسة SOMIPHOS دورا هاما جدا حيث أن دورها الأساسي يتمثل في استخراج الفوسفات الخام (المادة الأولية) من ثم تحويله بعد المرور بعملية المعالجة إلى إنتاج تام (بالنسبة للمؤسسة) يباع في الأسواق المحلية و الأجنبية، هذا بالإضافة إلى كل ما تقوم به المؤسسة من عمل اجتماعي داخليا لفائدة عمالها و موظفيها و ذلك يعكس بصفة جلية الدور الفعال للمؤسسة سواء بالنسبة لموظفيها أو بالنسبة لباقي الأفراد داخل و خارج المؤسسة و الذين يستفيدون بطريقة غير مباشرة منها كالقيام بدورات تكوين أو السماح لعدد كبير من الطلبة بالتريصات الميدانية التطبيقية بها، هذا بالإضافة إلى إمكانية تشغيل عدد كبير من المتخرجين عن طريق عقود ما قبل التشغيل في حالة ما لمست المؤسسة في هؤلاء الكفاءة و العمل الجاد.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من مجموعة المديريات و الدوائر و الأقسام يتم التنسيق فيما بينها من اجل تحقيق أهداف شاملة و موضوعية، يمكن حصرها في المخطط التالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات



المصدر: المديرية العامة للمؤسسة.

بالإضافة إلى ما تم ذكره في الشكل أعلاه، يوجد إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية و شروط الجودة العالمية مع العلم أن مؤسسة SOMIPHOS حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة الإيزو.

زيادة على ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، و آخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

المطلب الثالث: نقاط القوة و الضعف لمؤسسة مناجم الفوسفات .

تتمتع مؤسسة SOMIPHOS بثقل اقتصادي معتبر و هام في الاقتصاد الوطني نتيجة ما تتمتع به من نقاط قوة، إلا أن ذلك لا يعني أنها لا تمتلك نقاط ضعف.

(1) **نقاط القوة:** هي عديدة و متنوعة و تتحكم مباشرة في النجاح الاقتصادي للمؤسسة من أهمها ما يلي:

- ✓ تتوفر SOMIPHOS على مخزون احتياطي للفوسفات يقدر ب 2 مليار طن؛
- ✓ تتوفر على طاقة إنتاجية تصل إلى 2 مليون و 100 ألف طن سنويا؛
- ✓ تتوفر على نظام عمل ثلاث دوريات إنتاج يوميا على مستوى مركب لاستخراج الفوسفات؛
- ✓ تعتمد في معالجتها للفوسفات المستخرج على الغاز الطبيعي الأقل تكلفة كبديل للنفط ذو التكلفة المرتفعة مع إمكانية استعمالهما للثنتين؛
- ✓ تتوفر على مجموعة منتجات قليلة و غير متنوعة تنحصر في ثلاث منتجات رئيسية مما يسهل عملية التحكم فيها، و يسمح بزيادة حجم الإنتاج ومن ثم زيادة حجم المبيعات، التي تساهم في تحقيق هامش ربح جيد؛
- ✓ تمتلك المؤسسة طاقة تخزين مختبرة تقدر بحوالي 300 ألف طن على مستوى مركب ، و 90 ألف طن على مستوى منشآت الميناء بعنابه؛

- ✓ تتوفر على مصالح خاصة لمراقبة الجودة في المنجم و الميناء مما يسمح بالتحكم في المشاكل المتعلقة بالجودة و معالجتها في أسرع وقت، و مسايرة المواصفات المطلوبة من الزبائن فيما يخص الفوسفات المصدر؛
 - ✓ تمكنها من تكوين علاقات تجارية وطيدة و جيدة مع عملائها خاصة القدامى لدرجة أنها تعتبر ممول قوي للكثير منهم؛
 - ✓ امتلاك SOMIPHOS لعلامة تجارية خاصة بها و معروفة بها عالميا و حاصلة على شهادة الإيزو؛
 - ✓ تخصص ميزانية خاصة للترويج لنشاطها تتراوح ما بين 20 إلى 30 مليون دج للسنة من خلال وسائل الإعلام و الممثلات و القنصليات بالخارج؛
 - ✓ الأموال الخاصة للمؤسسة محل الدراسة تحقق فوائد سنوية بحوالي 28.99؛
 - ✓ تتمتع المؤسسة بمرونة في عملية التوظيف و ذلك من خلال اعتمادها كذلك على نظام العقود، و كذا توفرها على عدد هام من اليد العاملة المؤهلة و الكفأة؛
 - ✓ تتمتع المؤسسة بخبرة تجريبية و ميدانية هامة في مجال تصدير الفوسفات الخام و عدم وجود منافس على المستوى المحلي.
- (2) **نقاط الضعف:** تعاني SOMIPHOS من نقاط ضعف عديدة تحد من فاعلية نشاطها أبرزها ما يلي:
- ✓ تميز منشآتها بالقدم خاصة منها المنجمية و التي تحتاج إلى استثمارات كبيرة و مبالغ ضخمة لتجديدها أو صيانتها؛
 - ✓ نقطة التعادل لديها مرتفعة جدا نتيجة ارتفاع التكاليف الثابتة بالنسبة لحجم الإنتاج؛
 - ✓ تميز فوسفات منجم بالصلابة مما يصعب عملية طحنه و معالجته، إضافة إلى احتوائه على نسب عالية من المغنزيوم غير المرغوب فيه صناعيا؛
 - ✓ اعتماد المؤسسة على تصدير الفوسفات الطبيعي و الذي بدء الطلب العالمي عليه يتراجع، و افتقارها إلى توفر الصناعات التحويلية المتعلقة بالفوسفات التي يزداد الطلب عليها يوما بعد يوم؛
 - ✓ اقتصار نقل الفوسفات من مركب إلى ميناء عنابة على وسيلة نقل واحدة تتمثل في السكك الحديدية، و التي تتميز بالمحدودية و ارتفاع أسعارها مما أدى بالمؤسسة للجوء

إلى النقل بواسطة الشاحنات التابعة لقطاع الخواص و التي تتميز بارتفاع تكاليفها أيضا؛

- ✓ عدم حصول المؤسسة محل الدراسة على تدعيم أسعار بيعها من طرف الدولة؛
- ✓ عدم توفر المؤسسة على وسائل نقل خاصة بها مما يشكل عائق كبير لعملياتها التصديرية؛
- ✓ وجود سياسة فلاحية مشتركة تحتم على مؤسسة مناجم الفوسفات ضرورة بيع نفس النوعية من الأسمدة لكل البلدان الأوروبية؛
- ✓ على المؤسسة بعض الديون بالإضافة إلى محدودية تمويلها الذاتي.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تشكل الأساليب والإجراءات المنهجية مقياسا لجمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها الوصول إلى نتائج نهائية وإيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

✓ **المطلب الأول:** تحديد مجتمع وعينة الدراسة؛

✓ **المطلب الثاني:** أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات؛

✓ **المطلب الثالث:** الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من مجموعة من موظفي مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة- والذين بلغ عددهم (45) عامل ، وقد تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية عينة الدراسة، تم استرجاع 40 منها، ويمكن توضيح عدد الاستبيانات الموزعة وتلك التي لم يتم استرجاعها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تداول الاستبيان

النسبة (%)	العدد	الاستبيانات
100	45	الموزعة
11.12	05	التي لم يتم استرجاعها
88.88	40	الصالحة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (01) أنه تم توزيع 45 استبيان بما يوافق أغلبية مجتمع الدراسة، حيث تم استرجاع 40 استمارة أي بنسبة 88.88% وهي نسبة مقبولة لإجراء الدراسة التطبيقية.

أولاً - نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- ، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

1- المتغيرات المستقلة: الالتزام بمبادئ الحوكمة

2- المتغير التابع: صنع القرار في المؤسسة

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجراؤها في بداية الدراسة الميدانية ، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسلمها من قبل المؤسسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي.

أولاً: المصادر الثانوية

وهذا في ما يخص الجانب النظري حيث الاعتماد على الكتب والمذكرات أيضا المجالات والمقالات العلمية من أجل توضيح كل متغيرات الدراسة (الالتزام بمبادئ الحوكمة، صنع القرار في المؤسسة) حيث ساعدت في إثراء هذا الجانب بكل المعلومات التي تم التطرق إليها، ولزيادة مصداقية هذا الجانب تم مراجعة مجموعة معتبرة من الدراسات السابقة التي ساهمت في توضيح المتغيرات بشكل أفضل، ومنه تم الوصول إلى بناء الجانب النظري انطلاقاً من المراجع المعتمدة.

ثانياً: المصادر الأولية

تعتبر المصادر الأولية من مختلف الوثائق والسجلات التي تم الحصول عليها من مناجم الفوسفات ، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي تبرز أهدافها وكذلك عرض الجانب التنظيمي لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة وذلك من أجل تحقيق أفضل النتائج.

1- الوثائق والسجلات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بالمؤسسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي.

2- استمارة الاستبيان

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، و فيما يلي وصف لهما:

- الجزء الأول: ويشتمل على متغيرات الدراسة الديمغرافية والمتمثلة في كل من (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية)

- الجزء الثاني: ويتضمن أسئلة الدراسة التي يقدر عددها بـ 32 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (02) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

الجدول رقم (02): توزيع أسئلة استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

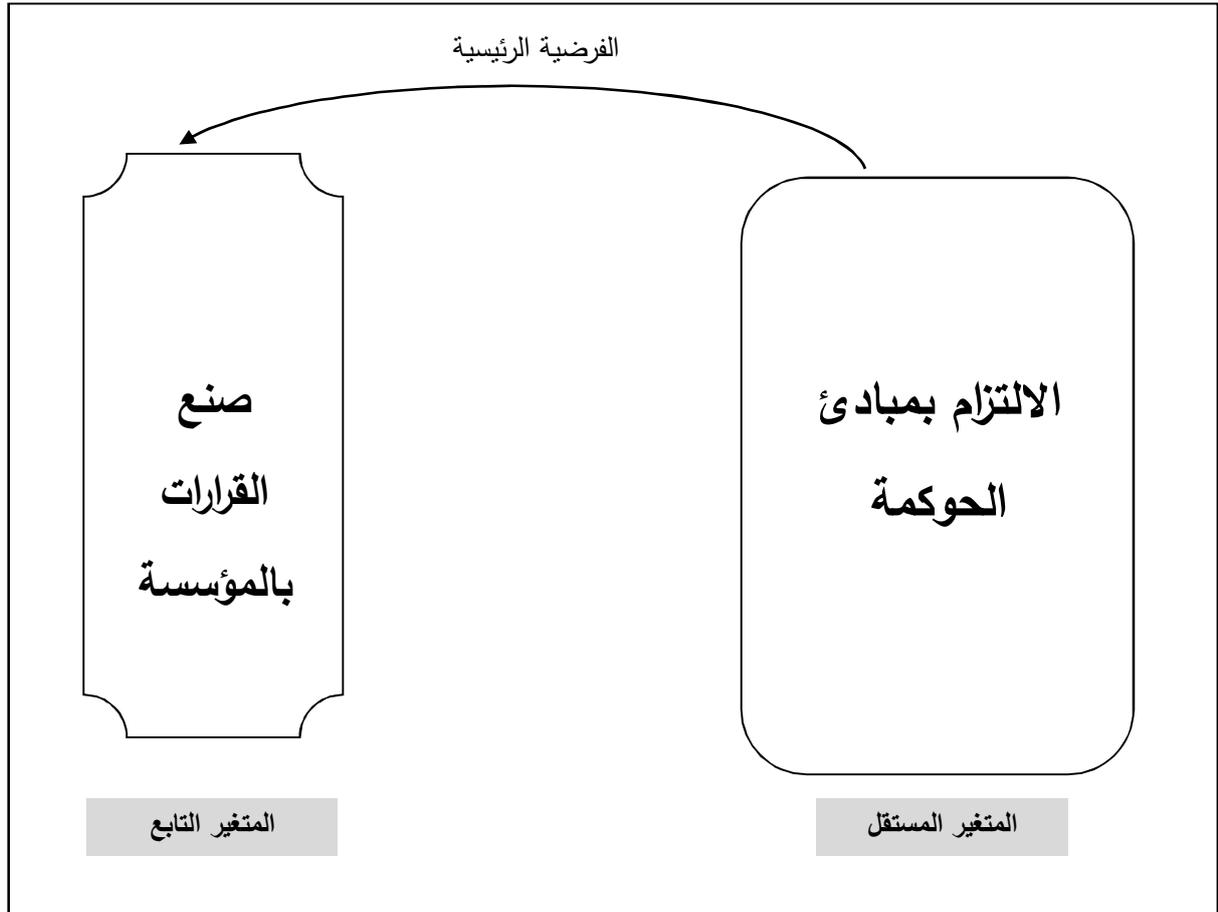
عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة
14	المحور المستقل: الالتزام بمبادئ الحوكمة
11	المحور التابع: صنع القرارات بالمؤسسة
25	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss

3- نموذج الدراسة

تتناول الدراسة البحث في أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التي يمكن توضيحها بيانا الشكل التالي:

الشكل رقم (02): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

وبالتالي تم اعتماد جملة من الإجراءات الموضوعية بغية الوصول إلى نتائج عملية دقيقة.

4- صدق أداة الدراسة

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأستاذة وفقا لسلم ليكارت الخماسي. وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): معايير تحديد الاتجاه

المتوسط المرجح	[1,79-1]	[2,59-1,80]	[3,39-2,60]	[4,19-3,40]	[5-4,20]
اتجاه الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المستوى	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: بوقفلول الهادي، تحليل البيانات باستخدام spss، ندوة علمية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2013، ص: 24.

5- ثبات أداة الدراسة

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 45 على مجتمع الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل الثبات ألفا كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): قيمة معامل الثبات للإتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة

رقم الفقرة في استمارة الاستبيان	اسم المتغير	معامل الثبات ألفا كرونباخ (%)
من الفقرة 01 إلى 14	الالتزام بمبادئ الحوكمة	89.8
من الفقرة 15 إلى 25	صنع القرار في المؤسسة	89.7
من الفقرة 01 إلى 25	معامل الثبات الكلي	93.9

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول رقم (04) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة جدا حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة 93.9%، وأيضا كانت معدلات باقي المحاور أعلى من نسبة الدلالة (60%) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة التطبيقية، ومنه يمكن اعتماد استمارة الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحصيل البيانات

استخدمت للحصول على مؤشرات عامة عن خصائص مجتمع الدراسة، المعاملات الآتية والمتمثلة في :

أولا- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة.

$$r = \frac{1}{n} \sum \left(\frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left(\frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

n: عدد المشاهدات

Xi: قيم المتغير الأول

Yi: قسم المتغير الثاني

s_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول

s_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

ثانيا - التكرارات والنسب المئوية

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة اتجاه محاور أداة الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

ثالثا - معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

حيث:

A: يمثل ألفا كرونباخ.

N: يمثل عدد الأسئلة.

Vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة.

Vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور.

رابعا - الوسط الحسابي (Mean): مؤشرا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة نظر أفراد العينة

المختارة.¹

¹ - عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص ص : 95-142..

خامسا - الانحراف المعياري (**Déviatiion Standard**): لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.¹

تم حسابها لتحديد استجابات أفراد الدراسة نحو محاور وأسئلة أداة الدراسة، حيث أن الانحراف المعياري عبارة عن مؤشر إحصائي يقيس مدى التشتت في التغيرات ويعبر عنه بالعلاقة الموالية:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum(Xi - \bar{X})^2}}{N}$$

سادسا - اختبار التوزيع الطبيعي: (**1-Sample Kolmogrov-Smirnov**)

استخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

سابعا - الانحدار الخطي البسيط: (**Simple Regression Analysis**)

ويستخدم هذا الاختبار لتحديد تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.² ويتعلق بتحليل الانحدار بالتنبؤ بالمستقبل (غير معروف) اعتمادا على بيانات جمعت عن الماضي (المعروف)، فهو يحلل احد المتغيرات (المتغير التابع) متأثرا بعامل آخر أو أكثر من عامل مستقل، وقد تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -

¹ - إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص: 121.

² - وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

المبحث الثالث: تحليل محاور الدراسة وإختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث عرض وتفسير النتائج ومناقشتها من خلال ما تم التوصل إليه في أدوات الدراسة، إذ هدفت إلى معرفة أثر الالتزام بمبادئ الحكومة على صنع القرارات بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة، وسيتم التطرق إلى النقاط التالية:

✓ **المطلب الأول:** عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية؛

✓ **المطلب الثاني:** عرض وتحليل محاور الدراسة؛

✓ **المطلب الثالث:** نتائج اختبار فرضيات الدراسة؛

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية والوظيفية

تم توزيع استمارات الاستبيان على مجتمع الدراسة والتعرف على البيانات الشخصية والوظيفية لمجتمع الدراسة وفيما يلي تحليل لذلك.

أولاً: متغير الجنس

يمثل الجدول الموالي توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس:

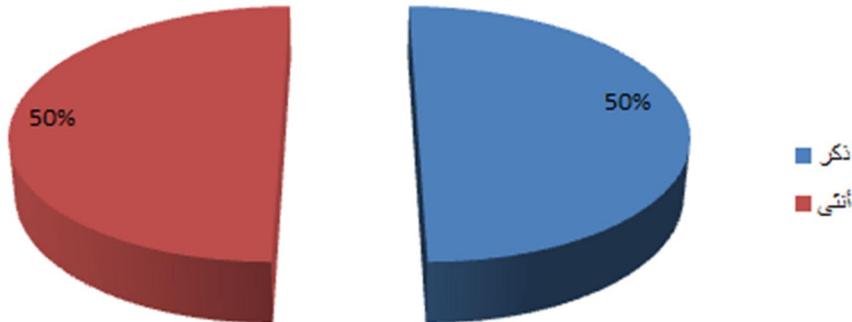
الجدول رقم (05): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة (%)
ذكر	21	50.0
أنثى	21	50.0
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يلاحظ أن هناك تساوي بين كلا النوعين وذلك بنسبة 50 % لكل منهم، ومنه يمكن القول أن مختلف الوظائف المشغولة في المؤسسة تتلاءم أكثر مع كلا النوعين سواء الذكور أو الإناث. وهو ما يمكن توضيحه وفق للشكل الموالي:

الشكل رقم (03): توزيع مجتمع الدراسة حسب متغير الجنس



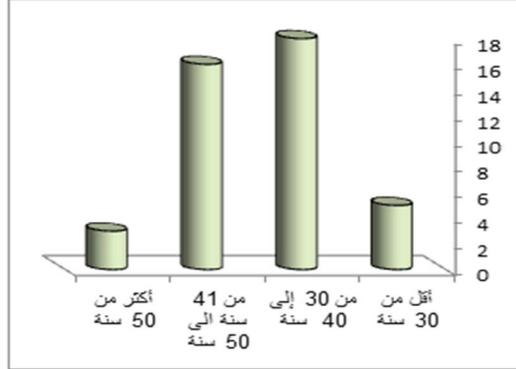
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة العمرية

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير العمر

شكل رقم (04): التوزيع البياني للعينة حسب متغير العمر

جدول رقم(06): توزيع العينة حسب متغير العمر



متغير العمر	التكرار	النسبة %
أقل من 30 سنة	5	11.9
من 30 إلى 40 سنة	18	42.9
من 41 سنة الى 50 سنة	16	38.1
أكثر من 50 سنة	3	7.1
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع الفئات العمرية الموضوعة محققة بالمؤسسة عينة الدراسة، وقد احتلت الفئة (من 30 إلى 40 سنة) المرتبة الأولى بنسبة قدرت بـ: 42.9% لتليها الفئة (من 41 إلى 50 سنة)، واحتلت الفئة (أقل من 30 سنة) المرتبة الثالثة بنسبة قدرت بـ: 11.9%، واحتلت في الأخير الفئة (أكثر من 50 سنة) المرتبة الرابعة بنسبة قدرت بـ: 7.1%، ومنه ويمكن القول أن جميع الفئات العمرية محققة بمؤسسة -تبسة-، وقد غلبت عليها العناصر الشابة وهو عامل مهم قد يساعد في إمكانية صنع قرارات رشيدة تصب في صالح المؤسسة.

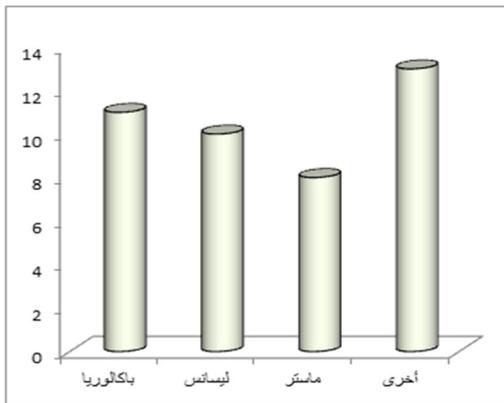
ثالثا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

يمثل الجدول والشكل الموالين توزيع العينة حسب متغير المستوى العلمي

شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول رقم(07): توزيع العينة حسب متغير

المؤهل العلمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
باكالوريا	11	26.2
ليسانس	10	23.8
ماستر	8	19.0
أخرى	13	31.0
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن النسبة الأعلى لعدد المبحوثين فيما يخص المؤهل العلمي كانت من ضمن فئة المستويات (الجامعية)، حيث سجلت نسبة إجمالية بين المستوى (ليسانس، وماستر) قدرت بـ: 42.8%، لتليها في المرتبة الثانية فئة المستويات الأخرى بنسبة قدرت بـ: 31%، واحتلت فئة

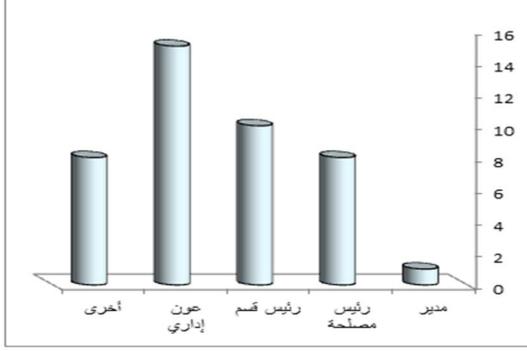
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

(بكالوريا) المرتبة الثالثة والأخيرة بنسبة قدرت بـ: 26.2%، وهو ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على كفاءات علمية مهمة، وتفسر النتائج المتحصل عليها نوع الوظائف التي في أغلبها تتطلب المستوى الجامعي.

رابعاً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لنوع النشاط.

جدول رقم (08): توزيع العينة حسب المنصب الوظيفي شكل رقم (06): التوزيع البياني للعينة حسب المنصب الوظيفي



نوع النشاط	التكرار	النسبة %
مدير	1	2.4
رئيس مصلحة	8	19.0
رئيس قسم	10	23.8
عون إداري	15	35.7
أخرى	8	19.0
المجموع	42	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة كان مركزهم الوظيفي من فئة (عون إداري) حيث سجل هذا الخيار ما نسبته 35.7%، واحتلت الفئة (رئيس قسم) المرتبة التي تليها بنسبة تقدر بـ: 23.8%، لتليها فئتي كل من (رئيس مصلحة وأخرى) بنسبة قدرت بـ: 19% لكل منهما ومنه يمكن القول أن جميع المستويات الوظيفية غلبت عليها فئة الأعوان الإداريين ويفسر هذا التنوع بالنظر لحاجة المؤسسة لكل وظيفة.

خامساً: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

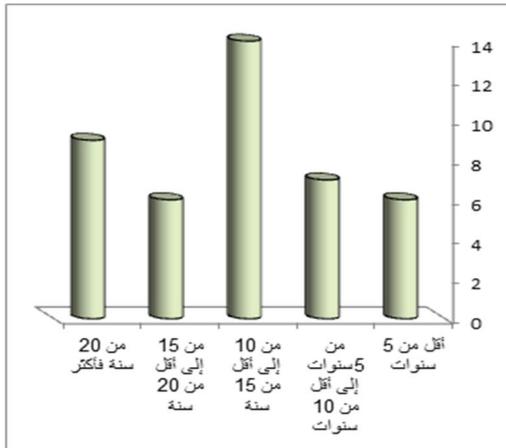
يوضح الجدول والشكل الموالين توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير الخبرة المهنية

جدول رقم (09): توزيع العينة حسب متغير

شكل رقم (07): التوزيع البياني للعينة حسب متغير

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية



سبب اختيار المصرف	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	6	14.3
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	7	16.7
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	33.3
من 15 إلى أقل من 20 سنة	6	14.3
من 20 سنة فأكثر	9	21.4
المجموع	35	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية كانوا من ضمن فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، واحتلت الفئة (20 سنة فأكثر)، المرتبة الثانية بنسبة قدرت بـ: 21.4%، وجاءت باقي الفئات بنسب متفاوتة وضعيفة إجمالاً يمكن القول أن المؤسسة تتمتع بمزيج مهم من الخبرات غلبت عليها فئة (من 10 إلى أقل من 15 سنة).

المطلب الثاني: عرض وتحليل محاور نتائج الدراسة

ويمكن توضيح أهم نتائج المتغيرات المستقلة الجزئية للدراسة وفقا لما يلي:

أولا- تحليل نتائج المتغير المستقل (الالتزام بمبادئ الحوكمة)

الجدول الموالي يوضح نتائج إجابات العينة حول مدى توافر محور الالتزام بمبادئ الحوكمة

جدول رقم (10): تحليل آراء العينة تجاه محور الالتزام بمبادئ الحوكمة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
1	وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة تساهم في تحسين جودة القوائم المالية	4.05	0.764	7	موافق	مرتفع
2	توفر المؤسسة المعلومات الضرورية والكافية لمدقق الداخلي التي تمكنه من القيام بوظيفته	4.05	0.795	8	موافق	مرتفع
3	تساهم عملية التدقيق الداخلي في تقليل احتمالات الأخطاء المحاسبية	4.36	0.727	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
4	تركز المؤسسة على تعزيز نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للحصول على قيمة إضافية للمؤسسة	4.24	0.790	2	موافق بشدة	مرتفع جدا
5	الإشراف والرقابة السليمة، تزيديان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال	4.19	0.862	3	موافق	مرتفع
6	هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين (...حسب الاتفاقيات الموجودة	4.12	0.803	5	موافق	مرتفع
7	تسعى المؤسسة الى تعزيز الثقة مع أصحاب المصالح(الموردون، الزبائن)...	4.10	0.850	6	موافق	مرتفع
8	يتم الإفصاح على نتائج المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري.	3.74	1.083	12	موافق	مرتفع
9	يتسنى للموظفين الحصول على امتيازات إضافية (مكافئات وتحفيزات مادية ومعنوية	4.02	0.715	9	موافق	مرتفع
10	تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية...	3.81	0.833	11	موافق	مرتفع
11	يتم تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، وذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية	3.64	1.186	14	موافق	مرتفع
12	زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة	3.64	1.008	13	موافق	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

13	وجود محلل مالي في المؤسسة يعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة، ويؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية	3.98	0.950	10	موافق	مرتفع
14	تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها	4.14	0.899	4	موافق	مرتفع
إجمالي المحور		4.00	0.580	-	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يبدو أن أفراد العينة يتفقون على أن محور الالتزام بمبادئ الحوكمة متوفر بالمؤسسة وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 14 المقدر بـ: 4.00 وقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة بشدة فيما يخص العبارتين (3، 4)، وهو ما يدل على أن عينة الدراسة تتجه بشكل كبير نحو عبارة " عملية التدقيق الداخلي تساهم بشكل كبير في تقليل احتمالات الأخطاء المحاسبية"، وأن المؤسسة محل الدراسة تركز على تعزيز نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر للحصول على قيمة إضافية للمؤسسة، وقد سجلت العبارة (03) أعلى متوسط حسابي قدر بـ : 4.36 بدرجة مقبول مرتفعة جدا وسجلت العبارة رقم (11) أدنى متوسط والذي قدر بـ: 3.64 بدرجة قوي مرتفعة، وبشكل عام يمكن القول أن محور الالتزام بمبادئ الحوكمة محقق وبشكل جيد بالمؤسسة وهذا وفقا لتفاعل عينة الدراسة.

ثانيا - تحليل نتائج المتغير التابع (صنع القرار)

فيما يلي سيتم توضيح مدى توافر أبعاد تطبيق المعرفة، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (11): تحليل آراء العينة تجاه محور صنع القرار

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه	المستوى
15	الهيكل التنظيمي في المؤسسة يسهل عمليات الاشراف والتوجيه	3.64	0.932	9	موافق	مرتفع
16	المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات	3.38	0.962	11	محايد	متوسط
17	هناك تنسيق وتكامل بين أقسام ووظائف المؤسسة	4.19	0.707	2	موافق	مرتفع
18	المؤسسة تعمل على التقليل من المركزية في صنع القرارات) تفويض بعض الصلاحيات	4.14	0.952	3	محايد	متوسط
19	تشعر بالولاء و الانتماء للمؤسسة	4.26	0.798	1	موافق بشدة	مرتفع جدا
20	هناك تحسن وتطور في قدراتك ومهاراتك في العمل	4.05	0.731	4	موافق	مرتفع
21	لديك الرغبة والدافعية لإنجاز المهام الموكلة اليك	3.90	0.878	6	موافق	مرتفع
22	لديك استعداد للعمل حتى في غير أوقات الدوام	3.83	1.010	7	محايد	متوسط
23	تقوم المؤسسة بتحديث الآلات والمعدات باستمرار	3.95	0.882	5	محايد	متوسط
24	تحرص المؤسسة على جلب واقتناء التكنولوجيا الحديثة	3.64	0.821	8	موافق	مرتفع
25	المؤسسة تعتمد في معظم معاملاتها الداخلية والخارجية على شبكة الانترنت	3.64	0.932	10	موافق	مرتفع
إجمالي محور صنع القرار		3.87	0.616	/	موافق	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يبدو أن أفراد العينة يتفقون على أن محور صنع القرار في المؤسسة متوفر وبمستوى مرتفع، كون المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات العبارات الـ 11 المقدر بـ: 3.87 وقع في المجال [3.40 - 4.19]، وما يلاحظ أيضا أن أغلب نتائج المتوسطات الحسابية للعبارات متوفرة وبشكل مرتفع، وقد اتجهت عينة الدراسة نحو الحياد فيما يخص العبرة (11)، وهو يدل على أن عينة الدراسة لم تتجه لا بالسلب ولا بالإيجاب ولم توافق بشكل كبير على أن المؤسسة تقوم بتحديث الهيكل التنظيمي ليتلاءم مع المستجدات واتجهت عينة الدراسة نحو الموافقة وبشدة فيما يخص العبرة (19)، أي أن مجتمع الدراسة يشعرون بالولاء و الانتماء للمؤسسة، وقد سجلت العبرة (19) أعلى

متوسط حسابي قدر بـ : 4.26 بدرجة قبول مرتفعة جدا وسجلت العبارة رقم (16) أدنى متوسط والذي قدر بـ: 3.38 بدرجة قبول متوسطة ، إجمالاً وبشكل عام يمكن القول أن محور صنع القرار محقق وبشكل جيد بمؤسسة مناجم الفوسفات-تبسة- وهذا وفقاً لتفاعل عينة الدراسة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سيتم اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، وبالتالي سيتم رفض أو قبول فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية تم إجراء اختبار كلمجروف-سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار أو بعبارة أخرى للتحقق من مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) كاختبار ضروري للفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً. وقد تم إجراء الاختبار بعد توزيع كل الاستثمارات واسترجعها من أفراد عينة الدراسة، وكانت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

مستوى الدلالة (sig)	قيمة Z	محتوى المحور	محاور الاستبيان
0.221	1.049	الالتزام بمبادئ الحوكمة	المحور الأول
0.488	0.835	صنع القرار	المحور الثاني
0.437	0.869		الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور وكذا الإجمالي أكبر من (0.05)، أي أن مستوى الدلالة أكبر من 5%، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويمكن استخدام الاختبارات المعلمية.

الفرع الثاني: عرض وتحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية للانحدار البسيط بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ويمكن تمثيل أهم نتائجها من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (13): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

المتغير المستقل	المتغير التابع	ثابت الإندحار (α)	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	قيمة (t)	القيمة المحسوبة (F)	مستوى الدلالة (sig)
الالتزام بمبادئ الحوكمة	صنع القرارات	0.829	0.782	0.611	7.924	62.784	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي spss.

- الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

- الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

من خلال نتائج الجدول تم التوصل لقبول:

- الفرضية التالية: أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-، ويوضح الجدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار لخطي البسيط الذي أستخدم لمعرفة العلاقة بين الالتزام بمبادئ الحوكمة وصنع القرار، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار (0.829) وبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (78.2%)، وهو

ارتباط إيجابي ومرتفع، ومن خلال هذه المعاملات - معامل الانحدار والارتباط - يتضح أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)، للالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار، وهذا

ما بينه اختبار (T)، ومنه نستنتج أن صنع القرار يتحقق بشكل جيد من خلال محور الالتزام بمبادئ الحوكمة بالمؤسسة محل الدراسة، أما القابلية التفسيرية لنموذج الانحدار المتمثلة في معامل التحديد

(R^2) فقد بلغت (0.611) مما يعني أن نسبة (61.1%) من التغيرات في صنع القرار ترجع لمحور الالتزام بمبادئ الحوكمة، وقد أظهر اختبار (F) بأن نموذج الانحدار بشكل عام ذو دلالة إحصائية.

كما أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى المعنوية (0.05) وبهذه النتائج تقبل

الفرضية البديلة الموالية:

" يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للالتزام بمبادئ الحوكمة على

صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة

ويمكن كتابة العلاقة بين إدارة الكفاءات والأداء الاستراتيجي في شكلها الرياضي من خلال المعادلة الخطية للانحدار كما يلي: $Y = 0.829x + 0.782$ ، حيث أن:

X: الالتزام بمبادئ الحوكمة ؛

Y: صنع القرار في المؤسسة.

وبالتالي ومن خلال التحليل الإحصائي تم برهنة أن الالتزام بمبادئ الحوكمة لها أثر على صنع القرار بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفرع الثالث: نتائج الفرضيات الفرعية (الفرضية الرئيسية الثانية)

يمكن توضيح أهم نتائج اختبار الفرضيات الفرعية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (14): تحليل التباين الأحادي Anova للبيانات الشخصية والوظيفية

المتغيرات التابعة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مسنوى الدلالة Sig
الجنس	بين المجموعات	4.300	18	.239	0.886	0.598
	داخل المجموعات	6.200	23	.270		
	المجموع	10.500	41			
العمر	بين المجموعات	11.152	18	.620	9520.	5360.
	داخل المجموعات	14.967	23	.651		
	المجموع	26.119	41			
المؤهل العلمي	بين المجموعات	30.771	18	1.710	1.423	0.211
	داخل المجموعات	27.633	23	1.201		
	المجموع	58.405	41			
المنصب الوظيفي	بين المجموعات	25.283	18	1.405	1.392	0.225
	داخل المجموعات	23.217	23	1.009		
	المجموع	48.500	41			
الخبرة المهنية	بين المجموعات	34.655	18	1.925	1.173	0.354
	داخل المجموعات	37.750	23	1.641		
	المجموع	72.405	41			

صنع القرارات

المصدر: تم إعداده بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من خلال نتائج تحليل التباين الأحادي Anova الذي استخدم لمعرفة، ما إذا كان هناك علاقة تأثير إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار يعزى للخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المنصب الوظيفي، الخبرة المهنية) بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة حيث تبين أنه:

1-الفرضية الفرعية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-

بما أن قيمة F المحسوبة (0.886) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.598) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-
وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-

2- الفرضية الفرعية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-

بما أن قيمة F المحسوبة (0.952) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.536) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات تبسة.-

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

1- الفرضية الفرعية الثالثة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.423) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.211) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف المؤهل العلمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

4- الفرضية الفرعية الرابعة

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.392) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر بـ: (0.225) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

5-الفرضية الفرعية الخامسة:

- الفرضية الصفرية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

بما أن قيمة F المحسوبة (1.173) اقل من قيمة F الجدولية ومستوى الدلالة فيها قدر ب: (0.354) وهو أكبر من مستوى الدلالة (0,05)، وعليها فإنه لا توجد إختلافات ذات دلالة إحصائية في محاور الدراسة تعود لإختلاف الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

وعليه تقبل الفرضية الصفرية الموالية:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

خاتمة

الخاتمة:

في خاتمة هاته الدراسة يتضح جليا ان حوكمة تعبر أساسا عن مجموعة القرارات والقوانين التي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة في الجودة و التميز في الأداء و ذلك باختبار الأساليب الفعالة لتحقيق خطط و أهداف المؤسسة، التي يجب أن تكون في إطار منظم يضمن بالمشاركة الجماعية و الشفافية

كما أن صنع القرار بالمؤسسة يعتبر من اهم أنشطتها، لأنه نقطة البدء والانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة الأخرى داخل المؤسسات وخارجها، وكذلك الركيزة الأساسية لنجاح تسيير وادارة المؤسسة هو اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وبما ان متخذ القرار المالي يتعرض للضغوطات سواء من داخل او خارج المؤسسة في اتخاذ قراراته.

من هنا ظهر أهمية تطبيق مختلف آليات الحوكمة على غرار التدقيق الداخلي في مساعدة متخذ القرار على اداء عمله، حيث يساعد التدقيق الداخلي على إيجاد الثغرات واقتراح الحلول الممكنة كما يساعد على تنفيذ القرارات المتخذة بما يضمن فعالية وكفاءة لهذه القرارات، هذا الامر أكسب تفعيل آليات الحوكمة أداة مساعدة على تدعيم وتفعيل اتخاذ القرارات بالمؤسسة،

نتائج اختبار الفرضيات:

بعد النتائج التي أفرزها برنامج التحليل الاحصائي، ومع نهاية تحليلها تبين لنا ما يلي:

✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى فقد تبين أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة- .

✓ بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية فقد تبين ما يلي:

✓ بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى: فقد تبين أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الجنس بمؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة- .

✓ أما الفرضية الفرعية الثانية: فقد توصلنا إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ

خاتمة

الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير العمر بمؤسسة مناجم الفوسفات -
تبسة-.

✓ في حين كانت نتيجة الفرضية الفرعية الثالثة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المؤهل العلمي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

✓ أما الفرضية الفرعية الرابعة فقد توصلنا إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

✓ وخاتما في لفرضية الفرعية الخامسة: خلصنا إلى أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الخبرة المهنية بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً - الكتب باللغة العربية:

5. إبراهيم مراد الدعمة ومازن حسن الباشا، أساسيات في علم الإحصاء مع تطبيقات SPSS، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013
6. أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم و الابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007
7. احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2008
8. صالح زياني و مراد بن سعيد، الحوكمة البيئية العالمية - قضايا و إشكالات، دار قانة للتوزيع و النشر، الجزائر: 2010
9. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات والأزمة المالية العالمية، الدار الجامعية (الإسكندرية، مصر، 2009
10. عبد الرزاق حبار، الالتزام بمتطلبات لجنة بازل كمدخل لإرساء الحوكمة في القطاع المصرفي العربي، حالة شمال افريقيا، 2009
11. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009
12. عبد اللاه إبراهيم الفقي، الإحصاء التطبيقي باستخدام برنامج SPSS، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014
13. على السلمي، إدارة التميز - نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002
14. على حسين علي، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013
15. علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، الطبعة الثانية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
16. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

17. كينيث أ. كيم وآخرون، "حوكمة الشركة: الأطراف الرائدة والمشاركة"، تر: محمد عبد الفتاح العشماوي، غريب جبر عنان، دار المريخ الرياض: المملكة العربية السعودية، 2010
18. لخضر عبد الرزاق مولاي و عجيلة محمد، الحوكمة كمدخل للرقابة والمساءلة في البنوك الجزائرية، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي بعنوان: إصلاح النظام المصرفي الجزائري في ظل التطورات الراهنة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013/12/22
19. محمد فريد الصحن و آخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002
20. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة - النظريات و العمليات و الوظائف، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006
21. مصطفى عليان ريحي، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010
22. منى عطية حزام خليل، إدارة إتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، دار أبو الغير، الإسكندرية، مصر، 2009
23. ميثاق الحكم الراشد في الجزائر، وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية، الجزائر، 2009
24. نصر منصور كاسر، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006
- ثانيا - الأطروحات والرسائل الجامعية:
- رسائل الدكتوراه:
1. الطيب الوافي، دور و أهمية نظام المعلومات في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري)، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011-2012
2. بن زغدة حبيبة، دور الحوكمة المؤسسية في تعزيز واستدامة نمو المؤسسات - دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية من ولاية جيجل - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2018/2019

3. إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير و دورها في الرقابة الإستراتيجية و ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015

- رسائل الماجستير:

1. ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف، رسالة ماجستير تخصص حوكمة ومالية، جامعة سطيف، 2014/2015

2. عائشة طاسين، دور الحوكمة المؤسسة في خلق القيمة في المؤسسة - دراسة عينة من المؤسسات - رسالة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017/2018

3. عبد السلام حططاش، محددات الهيكل التمويلي وأثره على قيمة المنشأة في ظل النظام التقليدي ونظام المشاركة: مدخل مقارن، دراسة تشخيصية للهيكل المالي لعينة من المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2008

4. علي مسعودي، أهمية الحوكمة في الميزانية العامة للدولة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مباح، ورقلة، 2018/2019

5. علي مناد، دور حوكمة الشركات في الأداء المؤسسي ، دراسة قياسية حالة SPA الجزائر، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014

ثالثا - المجلات و الجرائد:

1. احمد نقاز، مقدم عبيرات، المراجعة الداخلية كاداة فعالة في اتخاذ القرار، مجلة الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، العدد الثاني، 2007

2. تيجاني بالرقى، "موقف المنهج المعياري والإيجابي من تعدد بدائل القياس المحاسبي"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع 5، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، سطيف، الجزائر، 2005

3. سندية مروان سلطان الحياي، ليث محمد سعيد محمد الجعفر، دور الحوكمة في دعم قرار الإستثمار "دراسة تطبيقية على عينة من الشركات في سوق العراق للأوراق المالية"، العدد الأول، مجلة الاقتصاد و المالية، جامعة حسية بن بوعلي، مخبر الانظمة المالية و المصرفية، الشلف، الجزائر، 2015

رابعاً - المواقع الالكترونية

1. الموقع الالكتروني: https://bohouti.blogspot.com/2015/05/blog-post_160.html تاريخ الزيارة: 2022/03/15.

2. مركز المشروعات الدولية الخاصة , مبادي منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في مجال حوكمة الشركات, عبر الموقع الالكتروني: www.cipe-egypt.org تاريخ الزيارة: 2022/01/02.

3. وليد عبد الرحمن خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، الندوة العالمية للشباب الإسلامي، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، ص: 15 (تم تحميل الملف من الموقع: www.guidespss.com)

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

1. Charreaux, G., & Pilot – Belin-, J. (2016, 07 16). les théorie des organisation., Récupéré sur gerard.charreaux.pagespersorange.fr/perso/articles/THORGA87.pdf -Eustache Ebondo Wa Mandzila, "La gouvernance de l'entreprise: une approche par l'audit et le contrôle interne", L'Harmattan (Paris: France), 2005
2. Franck Bancel, "La gouvernance des entreprises", Economica (Paris: France), 1997
3. ¹ - Grégory Denglos, "Création de valeur, risque de marché et gouvernance des entreprises", Economica (Paris: France), 2010
4. Milan Vujisic, "L'entreprise doit-être gérée dans l'intérêt exclusif de l'actionnaire ?: une réflexion sur la nature de la firme dans une économie de marché", 2006,
5. Roland Pérez, "La gouvernance de l'entreprise", La Découverte (Paris: France), 2003

6. Simon, Y., Tèzenas, H., & Montcel, d. (1977). Théorie de la firme et réforme de l'entreprise. *revue économique*, vol 28 , n° 3
7. Simon, Y., Tèzenas, H., & Montcel, d. opcit,,
8. Sophie Landrieux-Kartochian, " Théories des organisations ", Gualino (Paris: France), 2010

الملاحق

جامعة العربي التبسي_ تبسه
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



**استمارة استبيان موجهة لموظفي مؤسسة
مناجم الفوسفات جبل العنق_بئر العاتر-تبسه-**

بعد التحية والسلام، نتقدم إلى سيادتكم بهذا الاستبيان راجين منكم إفادتنا ببعض المعلومات، وهذا من خلال الإجابة عن أسئلة الاستمارة المرفقة، مع العلم أن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال تحت عنوان:

أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات

كما نحيط سيادتكم علما أن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي لإتمام هذه الدراسة فقط.في الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام و الشكر الجزيل على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية:

2022/2021

الملاحق

المحور الأول: معلومات شخصية

يرجى الإجابة على الأسئلة التي تتضمن معلومات شخصية بوضع العلامة (X):

1. الجنس:

نكر: أنثى:

2. العمر:

أقل من 30 سنة: من 30 إلى 40 سنة: من 41 إلى 50 سنة:

أكثر من 50 سنة:

3. المؤهل العلمي:

بكالوريا: ليسانس: ماستر: غير ذلك، أذكره:

4. المنصب الوظيفي:

مدير: رئيس مصلحة: رئيس قسم:

عون إداري:

غير ذلك، أذكره:

5. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات:

من 5 وأقل من 10 سنوات:

من 10 وأقل من 15 سنة:

من 15 وأقل من 20 سنة:

من 20 سنة فأكثر:

الملاحق

المحور الثاني: الإلتزام بمبادئ الحوكمة بمؤسسة مناجم الفوسفاط
ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة تساهم في تحسين جودة القوائم المالية					
02	توفر المؤسسة المعلومات الضرورية والكافية لمدقق الداخلي التي تمكنه من القيام بوظيفته					
03	تساهم عملية التدقيق الداخلي في تقليل احتمالات الأخطاء المحاسبية					
04	تركز المؤسسة على تعزيز نظام الرقابة الداخلية و إدارة المخاطر للحصول على قيمة إضافية للمؤسسة الإشراف والرقابة السليمة، تزيديان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال					
05	هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين...) حسب الاتفاقيات الموجودة تسعى المؤسسة الى تعزيز الثقة مع اصحاب المصالح(الموردون، الزبائن...)					
06	يتم الإفصاح على نتائج المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري.					
07	يتسنى للموظفين الحصول على امتيازات إضافية (مكافئات) وتحفيزات مادية ومعنوية تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية...					
08	يتم تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، وذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية.					
09	زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة.					
10	وجود محلل مالي في المؤسسة يعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة، ويؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية.					
11	تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها.					

المحور الثالث: صنع القرار في مؤسسة مناجم الفوسفاط - - .

الملاحق

ضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة:

الرقم	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتيح المؤسسة للموظفين المشاركة والاطلاع على أهدافها واستراتيجياتها					
02	تسمح المؤسسة للموظفين بتقديم اقتراحات بخصوص اهداف المؤسسة وقراراتها الاستراتيجية					
03	تسعى المؤسسة إلى التدريب والتكوين المستمر للموظفين					
04	تسعى المؤسسة إلى توسيع استثماراتها وزيادة رقم أعمالها					
05	تسعى المؤسسة للبحث عن اسواق جديدة لتصدير منتجاتها بأسعار افضل					
06	تعتمد المؤسسة على رأس مالها الخاص فقط في تمويل دورتها التشغيلية					
07	تسعى المؤسسة إلى التوظيف حسب احتياجاتها					
08	تتميز القرارات المتخذة من قبل المسؤولين بالعقلانية					
09	للمسؤول تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرارات					
10	سبق وأن حدث سوء تفاهم حول مضمون أحد القرارات الصادرة من المسؤول					
11	يتدخل المسؤول في معالجة الاعتراضات إذا تعلق الأمر بأي قرار صادر من قبله					

شكرا على حسن تعاونكم

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	21	50.0	50.0	50.0
Valide انثى	21	50.0	50.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	5	11.9	11.9	11.9
سنة 40 إلى 30 من	18	42.9	42.9	54.8
Valide سنة 50 الى سنة 41 من	16	38.1	38.1	92.9
سنة 50 من أكثر	3	7.1	7.1	100.0
Total	42	100.0	100.0	

العلمي المؤهل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	11	26.2	26.2	26.2
ليسانس	10	23.8	23.8	50.0
Valide ماستر	8	19.0	19.0	69.0
أخرى	13	31.0	31.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

الوظيفي المنصب

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مدير	1	2.4	2.4	2.4
مصلحة رئيس	8	19.0	19.0	21.4
Valide قسم رئيس	10	23.8	23.8	45.2
اداري عون	15	35.7	35.7	81.0
أخرى	8	19.0	19.0	100.0
Total	42	100.0	100.0	

المهنية_الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	6	14.3	14.3	14.3
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	7	16.7	16.7	31.0
سنة 15 من أقل إلى 10 من	14	33.3	33.3	64.3
سنة 20 من أقل إلى 15 من	6	14.3	14.3	78.6
فأكثر سنة 20 من	9	21.4	21.4	100.0
Total	42	100.0	100.0	



معامل ألفا كرونباخ الاجمالي

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.939	25

معامل ألفا كرونباخ لمحور الالتزام بمبادئ الحوكمة

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.898	14

معامل ألفا كرونباخ لمحور صنع القرار

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	42	100.0
Observations Exclues ^a	0	.0
Total	42	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.897	11

المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاستبيان

المحور الأول: الالتزام بمبادئ الحوكمة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
وجود وظيفة تدقيق داخلي في المؤسسة تساهم في تحسين جودة القوائم المالية	42	4.05	.764
توفر المؤسسة المعلومات الضرورية والكافية لمدقق الداخلي التي تمكنه من القيام بوظيفته	42	4.05	.795
تساهم عملية التدقيق الداخلي في تقليل احتمالات الأخطاء المحاسبية	42	4.36	.727
تركز المؤسسة على تعزيز نظام الرقابة الداخلية وإدارة المخاطر للحصول على قيمة إضافية للمؤسسة	42	4.24	.790
الإشراف والرقابة السليمة، تزيدان من احتمالات سرعة استجابة المؤسسة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال	42	4.19	.862
هناك احترام لحقوق أصحاب المصالح (عمال، زبائن، موردين ...) حسب الاتفاقيات الموجودة	42	4.12	.803
تسعى المؤسسة الى تعزيز الثقة مع أصحاب المصالح (الموردون، الزبائن...)	42	4.10	.850
يتم الإفصاح على نتائج المؤسسة و أرباحها، و احتياطاتها بشكل دوري.	42	3.74	1.083
يتسنى للموظفين الحصول على امتيازات إضافية (مكافآت و تحفيزات مادية ومعنوية	42	4.02	.715
تؤدي الإدارة التنفيذية عملياتها بكامل المسؤولية، الشفافية، و الحرية...	42	3.81	.833
يتم تعيين مدقق خارجي مستقل، مؤهل، و ذو كفاءة يخدم المؤسسة في معرفة مدى صدق و عدالة القوائم المالية	42	3.64	1.186
زيادة الثقة في القوائم و التقارير المالية و تأكيدها مرتبط بالتدقيق الخارجي في المؤسسة	42	3.64	1.008
وجود محلل مالي في المؤسسة يعطي صورة صادقة عن الوضعية المالية للمؤسسة، و يؤدي إلى تحسين مردوديتها المالية	42	3.98	.950
تؤكد مصداقية القوائم المالية في المؤسسة من خلال الاعتماد على وقائع فعلية و مستندات مؤيدة لها	42	4.14	.899
N valide (listwise)	42		

المحور الثاني: صنع القرار في المؤسسة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
تتيح المؤسسة للموظفين المشاركة والاطلاع على أهدافها واستراتيجياتها	42	3.64	.932
تسمح المؤسسة للموظفين بتقديم اقتراحات بخصوص اهداف المؤسسة وقراراتها الاستراتيجية	42	3.38	.962
تسعى المؤسسة إلى التدريب والتكوين المستمر للموظفين	42	4.19	.707
تسعى المؤسسة إلى توسيع استثماراتها وزيادة رقم أعمالها	42	4.14	.952
تسعى المؤسسة للبحث عن اسواق جديدة لتصدير منتجاتها بأسعار افضل	42	4.26	.798
تعتمد المؤسسة على رأس مالها الخاص فقط في تمويل دورتها التشغيلية	42	4.05	.731
تسعى المؤسسة إلى التوظيف حسب احتياجاتها	42	3.90	.878
تتميز القرارات المتخذة من قبل المسؤولين بالعقلانية	42	3.83	1.010
للمسؤول تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرارات	42	3.95	.882
سبق وأن حدث سوء تفاهم حول مضمون أحد القرارات الصادرة من المسؤول	42	3.64	.821
يتدخل المسؤول في معالجة الاعتراضات إذا تعلق الأمر بأي قرار صادر من قبله	42	3.64	.932
N valide (listwise)	42		

اجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للعبارات الاسبين

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الإجمالي	42	3.9486	.56315
N valide (listwise)	42		

إجمالي المتوسطات والانحرافات المعيارية للمحاور

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
المحور_الأول	42	4.0051	.58080
المحور_الثاني	42	3.8766	.61619
N valide (listwise)	42		

اختبار التوزيع الطبيعي

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

		الإجمالي	المحور_الأول	المحور_الثاني
	N	42	42	42
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.9486	4.0051	3.8766
	Ecart-type	.56315	.58080	.61619
Différences les plus extrêmes	Absolue	.134	.162	.129
	Positive	.086	.087	.063
	Négative	-.134-	-.162-	-.129-
	Z de Kolmogorov-Smirnov	.869	1.049	.835
	Signification asymptotique (bilatérale)	.437	.221	.488

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

Variabes introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	الأول_المحور ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : الثاني_المحور
b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques				
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variation de F
1	.782 ^a	.611	.601	.38917	.611	62.784	1	40	.000

- a. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	9.509	1	9.509	62.784	.000 ^b
1 Résidu	6.058	40	.151		
Total	15.567	41			

- a. Variable dépendante : الثاني_المحور
b. Valeurs prédites : (constantes), الأول_المحور

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	.556	.423		1.312	.197
1 الأول_المحور	.829	.105	.782	7.924	.000

- a. Variable dépendante : الثاني_المحور

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
الجنس	Inter-groupes	4.300	18	.239	.886	.598
	Intra-groupes	6.200	23	.270		
	Total	10.500	41			
العمر	Inter-groupes	11.152	18	.620	.952	.536
	Intra-groupes	14.967	23	.651		
	Total	26.119	41			
العلمي_المؤهل	Inter-groupes	30.771	18	1.710	1.423	.211
	Intra-groupes	27.633	23	1.201		
	Total	58.405	41			
الوظيفي_المنصب	Inter-groupes	25.283	18	1.405	1.392	.225
	Intra-groupes	23.217	23	1.009		
	Total	48.500	41			
المهنية_الخبرة	Inter-groupes	34.655	18	1.925	1.173	.354
	Intra-groupes	37.750	23	1.641		
	Total	72.405	41			

ملخص:

جاءت هاته الدراسة لتعالج موضوع أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات تبسة، حيث هدفنا من خلالها إلى الوقوف على المفاهيم و المبادئ الأساسية التي يقوم عليها نظام الحوكمة واتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؛ وكذا إبراز أثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات الاقتصادية، حيث اعتمدنا المنهج الوصفي لمعالجة نتائج استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على عينة مكونة من 45 مفردة، وبعد النتائج التي أفرزها برنامج التحليل الاحصائي، ومع نهاية تحليلها تبين لنا أنه " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار لمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-. وأيضا "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين إجابات أفراد العينة لأثر الالتزام بمبادئ الحوكمة على صنع القرار تعزى لمتغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذا المنصب الوظيفي بمؤسسة مناجم الفوسفات -تبسة-".

الكلمات المفتاحية: الحوكمة، صنع القرارات، المؤسسة الاقتصادية، مناجم الفوسفات

Abstract:

This study came to address the issue of the impact of adherence to the principles of governance on decision-making in the economic institution, a case study of the Tebessa Phosphate Mines Corporation, through which we aimed to identify the basic concepts and principles upon which the system of governance and decision-making is based in the economic institution; As well as highlighting the impact of adherence to the principles of governance on the decision-making process in economic institutions, where we adopted the descriptive approach to address the results of the questionnaire that was distributed to a sample of 45 individuals, and after the results produced by the statistical analysis program, and at the end of its analysis, we found that "there are significant differences Statistical at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the answers of the sample members to the impact of commitment to the principles of governance on the decision-making of the Phosphate Mines Corporation - Tebessa - and also "there are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the answers of the sample members to the impact of adherence to the principles of Governance over decision-making is attributed to the variables of gender, age, educational qualification, as well as the job position in the Phosphate Mines Corporation - Tebessa.

Keywords: governance, decision-making, economic institution, phosphate mines