

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Université Abou Bekr Belkaid
Tlemcen Algérie



جامعة أبي بكر بلقايد

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
بحث مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية
تخصص : تسيير

□ **بجنواؤ**

□ **دور نظم المعلومات**

□ **في تفصيل أداء**

□ **مجلس الإدارة**

تحت إشراف:

الدكتور كرزابي عبد اللطيف

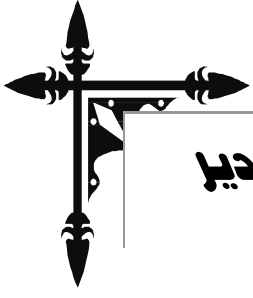
من إعداد الطالب:

أونان بومدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بلمقدم مصطفى
مشرفا	جامعة تلمسان	أستاذ محاضر	د. كرزابي عبد اللطيف
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بن بوزيان محمد
ممتحنا	جامعة وهران	أستاذ التعليم العالي	أ.د. دربال عبد القادر
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذ التعليم العالي	أ.د. بورحلة علال
ممتحنا	جامعة سعيدة	أستاذ محاضر	د. صوار يوسف

السنة الجامعية 2010-2011



"من لا يشكر الناس لا يشكر الله" شكر وتقدير

الحمد لله رب العلمين حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه والصلاة والسلام على أشرف خلق الله المرسلين سيدنا محمد النبي الكريم وعلى آله وصحبه الطاهرين... وبعد؛
بداية لا يسعني إلا أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والامتنان للأستاذ الفاضل الدكتور كرزاي عبد اللطيف لتفضله بالإشراف على هذه الأطروحة والذي أخلص لي النصيحة والرأي السديد.

كما أتقدم بالشكر والاحترام والتقدير لرئيس لجنة المناقشة وأعضائها على قبولهم مناقشة هذه الأطروحة، وجهدهم في قراءتها، وعلى ما قدموه من ملاحظات قيمة تهدف إلى تصويبها والارتقاء بمستواها.

والفضل دائما ينسب إلى أهله فأتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان لجميع من ساهم في تسهيل مهمتي لتطبيق أداة الدراسة في المؤسسات العمومية الاقتصادية بولاية تلمسان أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات التي فتحت لنا أبوابها (ديوان الترقية والتسيير العقاري تلمسان، مؤسسة المياه المعدنية منصور، مكتب الدراسات إيرباط، مؤسسة منطال، مؤسسة ستار، مؤسسة سوجارويت، مؤسسة ندرومة أثاث، مؤسسة الزنك الغزوات، مؤسسة التسيير السياحي، مؤسسة سيرور، مؤسسة تربية الدواجن الرمشى).

إلى روح عضو مجلس إدارة مكتب الدراسات إيرباط : مهياوي عبد اللطيف طيب الله ثراه وتغمده بواسع رحمته وأسكنه فسيح جنانه الذي لم ينخل علينا بملاحظاته وإرشاداته. إلى إخواني وأخواتي في أسرة التعليم العالي، فلهم مني كل حب وتقدير.



إهداء

إلى من تقف الكلمات عاجزة عن شكرهما
.... والديّ العزيزين
إلى حسنة دنيائيزوجتي
العزيزة
إلى رمز البراءة والطفولة، زهرات حياتي
....بناتي نسمية وآسية.
إلى الكواكب التي عشت بينهما وغمرتني
بالسكينة إخواني وأخواتي.
إلى من عرفوا الصدق والنبل ولم يعرف
قلبي سواهمبلال ، عبد الرزاق ،
عثمان ، سمير ...
إلى جميع الأصدقاء الأوفياء.
إلى كل هؤلاء أهدي هذا الجهد المتواضع.

مقدمة:

خلق عصر المعلومات بيئة عمل تتسم بالتغيير السريع وتزايد متطلبات الأداء، حيث تواجه المؤسسة تحديات تتعلق بحسن الأداء والتغيير المستمر للتكيف مع بيئة العمل وتستهدف بوضوح تنفيذ إستراتيجية عمل فعالة مع ضرورة اعتبار هذا التغيير ثقافة مرسخة وثابتة وكظاهرة تحدث باستمرار، إذ أن أهمية التغيير في بيئة أعمال القرن الحادي والعشرون تؤكد بصورة واضحة أن المؤسسات التي لا تتغير "ستفنى". إن قدرة التغيير لا تكمن في أي نظام فردي أو أي فرد لذاته، وإنما تمكن في الأنظمة والممارسات التي تعكس توجهات أعلى هيئة إدارية في المؤسسة، والتي مثلها عالم الإدارة " بيتر دروكر " في كتابه ممارسة الإدارة " بعنق الزجاجة " حيث لا يحتمل لأي عمل من الأعمال أن يكون في حال أفضل منه إلا إذا كانت إدارته العليا تتمتع برؤية أعمق وأعمق من تلك التي يتمتع بها أفراد مستويات الإدارة السفلى، فالعمل يحتاج إلى كيان حاكم مركزيا، وبالضرورة جهة تتولى المراجعة والتقييم، وبالتالي يعتمد الأداء والنتائج على نوعية هذا الكيان والذي يشكل مستويات الإدارة العليا.

إذا بالتوازي مع التطورات الفكرية المهمة التي أسهمت في بناء نموذج جديد يحمل مضامين إدارية مختلفة على أفكار وتوجهات الإدارية التقليدية في عصر ما قبل التقنية العالية والمعرفة فقد تطورات أيضا مفاهيم القيادة الإدارية ممثلة في " مجلس الإدارة " ونشأت مجموعة من التوجهات تعبر عن مسؤوليته وآثاره في توجيه رؤية ورسالة المؤسسة، وتفعيل النموذج الجديد للاستثمار في المعلومات والمعرفة ونظمها المختلفة.

إن ظهور مجالس الإدارة وتطورها إنما انعكس نتيجة التفاعل مع حاجات المؤسسات ومتطلباتها خاصة بزيادة حجم المشروعات واتساع نطاقها فقد انفصلت الملكية عن الإدارة ومن ثم ظهر ما يعرف بالمديرين المحترفين في إطار علاقة الوكالة حيث يقوم فيه الملاك بتفويض أشخاص في القيام بإدارة المنظمة بما يحقق ويعظم مصلحة الملاك وذلك مقابل حصول الوكيل على الأجر المناسب مقابل تأدية مسؤولياتهم، فإذا ما أحس الملاك أن الإدارة لا تعمل على تعظيم مصالحهم ، بالنظر لتعرض المصالح فإن الأمر يتطلب:

- وضع نظام حوافز الوكلاء لتعظيم مصلحة الملاك.
- وضع نظام رقابي يضمن سلامة تصرفات الوكلاء بما لا يضر بمصالح الملاك.

غير أن تطبيقات هذه الأنظمة يتصادم مع إشكالية عدم تماثل المعلومات بين أصحاب المصلحة لذلك صار نجاح عمل مجلس الإدارة مرتبط بمدى استثمارها في المعلومات ونظمها. تعد نظم المعلومات موردا أساسيا من موارد المؤسسة مثلها مثل الموارد المالية، البشرية والمادية بل ويعد استراتيجيا برقع من إنتاجية المؤسسة وفعاليتها..... وفي سبيل ذلك تحرص مجالس الإدارة في المؤسسات الحديثة على جمع البيانات من بيئتها الداخلية والخارجية ومعالجتها للتوصل إلى معلومات على نطاق جميع الأنشطة من إنتاج وتسويق وموارد بشرية وتمويل لتزويد العمل الإداري بالمعلومات الجيدة والمتجددة، بحيث تعكس التفاعل الذي يحدث في بيئة التنظيم وبيئته وبين البيئة الخارجية، وتسهم بزيادة قدرة مجلس الإدارة على رسم السياسات الصحيحة، وإجراءات تنفيذها، والوصول إلى التداؤب (synergy) المناسب بين بدائل البيئتين، واحتياجات المؤسسة وإمكاناتها، وعن هذا التداؤب بين الأدوار المتجددة والمستحدثة لمجلس الإدارة من جهة في ظل المحيط الحديث المبني على المعلومات والمعرفة من جهة ثانية تدور إشكالية بحثنا هذا

➤ إشكالية البحث:

في خضم تحولات التسيير الحديث والتقنيات الإدارية الجديدة بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة لمحيط الأعمال القائم على التغيير والتقنية والانفتاح والتواصل خاصة بعد حدوث الانفصال بين ملاك الأصول والمديرين فإن النقاش حول أدوار مجالس الإدارة أعيد بعثه من جديد في محاولة لضبط حدود وصلاحيات هذه المجالس لا سيما بعد أن صار منوطا به تمويل معارف المؤسسة الضمنية إلى معارف ظاهرة يمكن التنظيم من التعلم عن طريق استثمار نظم المعلومات الوظيفية والغير الوظيفية، بشكل آخر

كيف يمكن تأهيل أداء مجلس الإدارة لضمان الاستفادة القصوى من نظم المعلومات وماهي سبل تفعيل نظم المعرفة لخدمة مجالس الإدارة في اتخاذ القرارات لاسيما الإستراتيجية منها؟

➤ فرضيات البحث:

1- إن أدوار مجالس الإدارة تحكمها علاقة الوكالة، ومن ثم تركز مهامها على تعظيم القيم المضافة لأصحاب رأس المال.

2- إن تضارب مصالح المتعاملين (الملاك - الوكلاء) يعود معظمها إلى إشكالية عدم تماثل المعلومات بسبب الاختلاف في مصادرها أو في طرق إنتاجها.

3- إن تفعيل أدوار مجالس الإدارة يمر بالضرورة عبر استثمار المعلومات ونظمها لإنتاج معارف خاصة بالمؤسسة تؤدي إلى خلق قيم لصالح الملاك.

➤ أهداف البحث و أهمية الموضوع:

تتبع أهمية الموضوع من القضايا المعاصرة التي يطرحها للنقاش والتي تفيد في كفاءات تفعيل دور مجالس الإدارة والذي يتطلب تحسين الممارسات الإدارية في مختلف أنشطته للمساهمة الإيجابية في البناء المعماري للتغيير المطلوب والمرغوب لتحقيق مصالح الملاك والاحتفاظ بثقة أصحاب المصلحة، وتزداد أهمية الموضوع لما ربطناه بأهم موارد المؤسسة الغير المادية وهو مورد المعلومات والمعرفة وبدائل الاستثمار فيه لخدمة القرارات الإستراتيجية، والتكيف السليم مع تغيرات المحيط، وعلى أساس أهمية الموضوع، فإننا نهدف ببحثنا هذا إلى ما يأتي:

- مناقشة أدوار مجلس الإدارة في ظل المفاهيم الجديدة للإدارة الحديثة.
- الإسهام بدراسات كمية في مجال استثمار نظم المعلومات ولا سيما القياس الكمي لعوائد استثمار نظم المعلومات والمعرفة
- محاولة اقتراح نموذج إداري لتفعيل نظم المعلومات خدمة للدور الاستراتيجي لمجالس الإدارة.

➤ الدراسات السابقة:

❖ دراسة ستانويك **Stanwick 2002**: لمجلس الإدارة عدة أدوار ومسؤوليات، يمكن

تقسيمها إلى:

1- المسؤولية القانونية:

- ✓ الرعاية لمصالح واهتمامات مساهمين الشركة.
- ✓ تقييم الأداء المالي والعضو المنتدب.
- ✓ اختيار الأعضاء المنتدبين داخل المجلس.

2- المسؤولية لتوفير الموارد: من خلال احتكاك والتعامل أعضاء مجلس الإدارة بالمنظمات الواقعة في محيط التعامل، تدرج عملية توفير الموارد ضمن وظائف المجلس وتقوم هذه المسؤوليات على نظرية اعتماد الموارد.

3- مسؤولية نظرية الوكالة: تقوم على الرقابة والتحكم في الإدارة
التأكد من القرارات المتخذة من قبل الإدارة الموجهة لصالح المساهمين دون مصالح الإدارة العليا.
❖ دراسة **Jensen 1993**: تشير دراسة يانسن وكذلك دراسة يانس وفاما (1983). بأن
انعدام استقلالية القيادة يعيق ويزيد من صعوبة متابعة والانتباه مجلس الإدارة حول فشل
الإدارة العليا.

❖ دراسة (هيفل وقالز وفورد كارز 2006): إن الأدوار المنوطة لمجلس إدارة يمكن
تقسيمها إلى أربع أدوار:

1. دور استراتيجي: يكمن دور مجلس الإدارة في وضع رؤية والرسالة المستقبلية من خلال دراسة نقاط القوة والضعف واستغلال الفرص المتاحة للشركة.
2. توفير الموارد: يكمن دور مجلس الإدارة في توفير الموارد للشركة من خلال علاقته مع المحيط الخارجي وأصحاب المصالح.
3. دور رقابي: يكمن دور مجلس الإدارة في عملية الرقابة وتقييم أداء الشركة واختيار الأعضاء المسييرين التنفيذيين ومكافئتهم والرقابة بأنواعها على الشركة وحماية حقوق ومصالح المساهمين بالإضافة إلى تعيين ومراقبة الأداء للأعضاء المنتدبين.
4. دور المساعد: إن أدوار مجلس الإدارة عبارة عن عمليات تعمل على ربطه بالبيئة الخارجية وعملية تمثيل مصالح المساهمين في المنظمات الأخرى.

❖ دراسة دنيس وماكنال 2003: أشارت هذه الدراسة إلى أن تقليل التعارض بين الملاك والديرين نتيجة التداخل بين الملكية والتحكم. لكن في الواقع منح المديرين نصيب من الأسهم كتحفيز لهم أو امتلاكهم لجزء يؤدي إلى تحقيق التوافق بين المصلحتين (ملاك والمديرين) وهذا ما ينعكس بالإيجاب عن أداء الشركة ويحفز المدير لبذل جهد أكبر ويضع خبرته لبلوغ الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة نظرا لاكتسابه من المعلومات الكافية عن غيره، وبالتالي تعظيم ثروة الملاك. لكن في حالة عدم توافق المتعاملين. فإن المديرين يلجؤون إلى تحقيق

مصالحهم على حساب مصالح المساهمين بناء على خبراته المكتسبة ومعلوماته المكتترة والفائدة المنجزة عن ذلك.

الدراسات العربية:

❖ **دراسة دمهمش 1997:** عالجت الدراسة بحث بعنوان "ماذا يجب أن تكون عليه تقارير الأداء المقدمة لمجلس الإدارة". بينت الدراسة بأن المسئول الأول عن الأداء المالي والتشغيلي للمؤسسات والشركات هو مجلس الإدارة بالإضافة إلى مسؤليته عن سلوك وأخلاقيات الشركة وتقدمها وبلوغها لأهدافها المبرمجة واستمراره من خلال اكتسابها لحصتها السوقية، فتأدية مجلس الإدارة لمسؤولياته من خلال وضع سياسات إرشادية للمؤسسات والشركات ووضع خطط واستراتيجيات تنطوي ضمن رؤية والرسالة المستقبلية لها، مع وضع إجراءات اللازمة لقياس مدى تحقيق الأهداف الموضوعية.

كما تعتبر المعلومات المفتاح الأساسي لهذه العملية. فمجلس الإدارة الذي يعمل بدون معلومات كافية لاتخاذ قرارات إستراتيجية قد تؤدي نتائجها إلى خطورة عالية مما ينعكس سلبا عن أدائه ومسؤولياته. كما أوصت الدراسة بشفافية المعلومات وتقديم التقارير تضم المعلومات الإستراتيجية والتشغيلية المهمة بدقة ووضوح، كما يجب تدعيم مجلس الإدارة بالبيانات المحولة إلى معلومات ومعرفة من قبل الإدارة لأجل اتخاذ قرارات رشيدة في الصالح العام.

❖ **دراسة حمادة 2002:** من خلال الدراسة المعنونة "دور التدقيق الداخلي في رفع كفاءة المعلومات المحاسبية في بيئة استخدام الحاسوب". بينت الدراسة واقع التدقيق الداخلي في بيئة استخدام الحاسوب ودورها في رفع كفاءة المعلومات، فتوصلت الدراسة إلى عدم وجود وحدات مستقلة للتدقيق الداخلي في جل المؤسسات مع عدم وجود رقابة لأنظمة معلومات المحاسب والاهتمام بالبيئة التكنولوجية (الحاسوب).

❖ **دراسة هواري وأمجدل 2006:** تناولت الدراسة "الحوكمة المؤسسية في القطاع البنكي والمالي في الجزائر ودورها في إرساء قواعد الشفافية". قد خلصت الدراسة بأن بنوك الدول النامية عموما والعربية على الخصوص قامت بتطوير تشريعاتها وجعلها تتوافق وتتماشى مع تشريعات وقوانين الدولية التي تتبناها كبريات الشركات وتنادي بها معظم المنظمات الدولية فيما يخص حوكمت الشركات أما في المصارف ما تعلق بلجنة بازل مع تدعيم مجلس الإدارة بلجان

منبثقة من أعضائه كلجنة التدقيق، ولجنة التعيينات ولجنة المكافآت مكونة من أعضاء مستقلين له لا تنفيذيين مع تقديم تقارير مالية وأعمال مصرفية وإبلاغ المساهمين والمستثمرين كل ما اقتضى ذلك مع إرساء مبدأ الشفافية:

➤ تدعيم مجالس الإدارة بالمعلومات الكافية واللازمة داخليا وخارجيا (البيئة الخارجية) مع الاعتماد على الأنظمة المعلوماتية القائمة على الحاسوب.

➤ الاهتمام بالبيئة سواء كانت سياسية واقتصادية وتوافقها مع اهتمامات المنظمة والتي تكريس مبدأ الشفافية وتنفيذ القانون.

➤ التعليق حول الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق لنتائج بعض الدراسات السابقة المحصل عليها عن طريق الشبكة العنكبوتية والتي تدور حول الأدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والعلاقة بين هذا الأخير وبين الملاك والمديرين. فإن مجلس الإدارة هو المسؤول على رؤية الإستراتيجية ورسالة الشركة والمشرف عن أدائها من خلال اللجان المنبثقة عنه وأن المعلومات الممونة له من قبل الإدارة العليا هي أساس قراراته.

تأتي هذه الدراسة لاستكمال الجوانب النظرية والعلمية التي تعالج الدور الأساسي لنظم المعلومات في تفعيل أداء مجلس الإدارة كونه آلية من آليات الحوكمة المؤسسية وأن المعلومات المحولة له لاتخاذ القرارات الإستراتيجية منبعا نضام معلومات مجلس الإدارة داعم لاحتياجات الأعضاء وقت الزوم وبالقدر المطلوب خصوصا وتواجد المؤسسة في بيئة شرسة ذات منافسة عالية وسوق يقرر بقائها أو طردها مع بيئة تكنولوجيا عالية تدعم من أحسن استغلالها.

➤ منهج البحث:

بغية الوصول وتحقيق أهداف البحث التي تم تسطيرها من قبل الباحث في معالجته لدور نظم المعلومات في تفعيل مجلس الإدارة كمعالجة لمشكلة البحث تم الاعتماد على المناهج العلمية التالية:

- المنهج الاستقرائي: استقراء بعض الدراسات والأبحاث والكتابات التي تهتم بالموضوع المعالج خاصة نظم المعلومات الإدارية ومجلس الإدارة والعلاقة بين الموضوعين من أجل الربط بين الاثنين معا من خلال الاستفادة القصوى لمعالجة مشكلة البحث.

• المنهج الوصفي التحليلي: اعتمد الباحث على تحليل نتائج الجانب التطبيقي من أجل اختبار الفروض والتحقق من النتائج التي يسعى إليها من خلال وصف للظواهر وأسبابها والعوامل التي تتحكم فيها بغية تعميمها من خلال التقرب إلى واقع المؤسساتي مراعيًا طرق المسح للعينات المدروسة بأن تكون ممثلة للمجتمع. لكي تكون النتائج منطقية حتى يسهل تفسيرها.

➤ أسلوب البحث: تم الاعتماد على أسلوبين بسيطين هما:

الأسلوب الأول: لجأ الباحث فيما يخص الجانب النظري إلى الدراسة المكتبية للكتابات والأبحاث والدراسات التي تهتم بالموضوع من أجل الاطلاع عليها والإشادة بها وتحليلها مع استنتاج الجوانب النظرية للاستفادة منها وصياغتها على الوجه المطلوب في بحثه هذا.

الأسلوب الثاني: اعتمد الباحث إلى تصميم استقصاء وتوزيعه على المؤسسات العمومية الاقتصادية موجه لرئيس وأعضاء مجالس إدارتها والمؤسسات العمومية ذات المسؤولية المحدودة لولاية تلمسان.

✳ مواصفات العينة:

- مؤسسات عمومية اقتصادية تنشط بولاية تلمسان.
- مؤسسات ذات رابط إلكتروني
- مؤسسات ذات استقرار اجتماعي.
- مؤسسات تحتوي على مجلس إدارة يدير شؤونها.
- أعضاؤه ينشطون بصفة انتظامية في اجتماعهم من أجل الوصول والوقوف على آرائهم وأفكارهم وخبراتهم. لمعالجة مشكلة البحث، هذا مع الاعتماد على تحليل نتائج الاستفسار الموجه من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة في ذلك لبرهنة خطأ وصحة الفرضيات. مستعينين على البرمجة الإحصائية للتحليل.

✳ عينة الدراسة: بعد استكمال الإجراءات الإدارية تجاه مديرية السجل التجاري بولاية تلمسان تم إحصاء وانتقاء المؤسسات العمومية الاقتصادية المراد دراستها حيث تم إحصاء وانتقاء 24 مؤسسة.

تم استبعاد 11 مؤسسة كونها لا تستوفي شروط الاستقصاء. و عدم تجاوبها مع ذلك.

➤ خطة البحث:

تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول بغية تحقيق المراد والوصول إلى عملية معالجة المشكلة بصورة علمية ومنطقية لمحاوإ إشكالية بحثنا لتثبيت أو رفض فرضياته لهذا كان اعتمادنا على خطة تسهل الفهم الجيد للموضوع.

الفصل الأول : تناول دراسة المداخل العامة لنظم المعلومات داخل المؤسسة.

كون نظم المعلومات تكتسي أهمية بالغة في اتخاذ القرار ولاسيما المستوى العلوي أي المستوى الاستراتيجي فمجلس الإدارة يحتاج إلى معلومات لأداء وظائفه تمثل مخرجات نظم معلومات المؤسسة. تناول المبحث الأول النظم والنظريات العامة.

- أما المبحث الثاني عالج المعلومات ونظرياتها.
- أما المبحث الثالث تطرق إلى أبعاد وإدارة نظم المعلومات.
- و المبحث الرابع تناول رسملة نظم المعلومات وتأمينها.

الفصل الثاني : تم التطرق لادوار ومهام مجلس الإدارة من الناحية القانونية والتسييرية

- حيث تناول المبحث الأول حول المهام الرئيسية لمجلس الإدارة.
- بينما المبحث الثاني تناول النظريات التعاقدية لمجلس الإدارة .
- أما المبحث الثالث فتناول ابرز لجان الداعمة لمجلس الإدارة .

الفصل الثالث : فيعرج على دور نظم المعلومات مجلس الإدارة حيث تم التطرق في :

- المبحث الأول حول نضام معلومات مجلس الإدارة من خطوات البناء والأطراف المشاركة في عملية البناء ثم عملية الإعداد والتصميم والتقييم.
- أما المبحث الثاني تناول مضمون ومكونات نظام معلومات مجلس الإدارة.
- أما المبحث الثالث تناول نظم معلومات مجلس الإدارة في ظل المفاهيم الإستراتيجية والحوكمة.

الفصل الرابع : لقد تناول هذا الفصل ما يلي :

- الدراسة التطبيقية التي مست المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

من خلال الاستقصاء الموجه لرئيس وأعضاء مجلس الإدارة فتناول

- دراسة وتحليل الاستقصاء
- اختبار صحة الفرضيات
- النتائج والتوصيات المستخلصة من ذلك.

ملاحظة : كل الأشكال والجداول الخالية من مصدر فهي من إعداد الباحث.

الفصل الأول: مدخل عام إلى نظم المعلومات في المؤسسة.

تمهيد:

إن ثورة المعلومات التي عرفتها الألفية الثالثة جلبت منافع على رأسها سهولة الوصول إلى عالم المعرفة من خلال عملية جمع وتحويل أو معالجة كم هائل من البيانات وتخزينها واستعادتها بكل دقة متناهية لا يتخيلها العقل البشري من خلال الحواسب الرقمية وقدرتها على حل المشاكل المعقدة في خلال برهة من الزمن (ثواني) بخلاف عما كان سابقا حيث كان يكلف سنين وسنين في ذلك.

فالتعامل مع حجم كبير من المعلومات من خلال العمليات التي يقوم بها أي نظام من تخطيط أو صنع قرار... الخ، كونها ضرورية في ذلك لصنع المعرفة فقد شبهت من قبل المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم، وهو يتدفق في الشرايين داخل جسم الإنسان فبدون ذلك لا يمكن الاستمرار في الحياة بينما بدون معالجة المعلومات لا يمكن تحقيق أو الوصول إلى معرفة لاستمرار المؤسسة¹.

¹ - القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط2001، ص 11.

المبحث الأول: النظم ونظرياتها العامة:

لقد تعددت الصيغ المستخدمة في إطار دراسة النظم ونظريتها والدلالة على مفهومها ولاسيما باللغة العربية نظراً لثرائها فكلمة "نظم" بصيغة الجمع لـ "نظم" أو "أنظمة"، "منظومة" و... إلخ وهذا لشيوع استخدامها في المجال الأكاديمي، هذا المفهوم جديد على الأدبيات العربية نظراً لانتشار وتعدد الأنظمة في ذلك نظم المعلومات.

1- تعريف النظام:

تعددت المدارس في تحديد مفهوم النظام، بتعدد الأفكار والاجتهادات ومنظورها وزاويتها التي تلجأ منها فصول الدراسة وأبرزها مدرسة النظم حيث يتركز مفهوم النظام على نظرية النظام العام لمؤسسها عالم الفيزياء والأحياء "ليدوينغ فونديرتالانفي" "L.BERTALANFFY"¹ حيث تبلور فكرته الأساسية في المقولة الآتية "من أجل أن تفهم حمل أي كيانه بشكل عام يجب أن تنظر إليه كنظام، والنظام هو مجموعة من الأجزاء المترابطة والتي تعمل معا لغرض ما" لهذا يمكن القول بأن مفهوم النظام هو² "مجموعة من العناصر أو المكونات المتفاعلة لإنجاز أهداف ما"

2- النظرية العامة للنظم³.

إذ النظرية العامة للنظم تخلو من محتواها كونها لا تحتوي على إطار محدد لمضامينها بسبب أنها تبحث على النظام والقانون الذان يحكمان الظواهر المختلفة في عالمنا هذا لهذه الأسباب لا يمكن وضع خصائص محددة لهذا سوف نقوم بعرض للأهم الذي اعتبروه علما هذه النظرية خصائص ومنها:

1- الاعتمادية المتبادلة بين النظم الفرعية المكونة لنظام معين، بمعنى أن التكامل والترابط بين

النظم الفرعية مشكلين لنظام من خلال التبادل.

2- تشكيل النظام من عدة أنظمة فرعية وترابطهما الهرمي فيما بينهم يجعل النظام أكثر

تعقيدا.

¹ د.محمد دباس الحميد- دكتورة ماركو إبراهيم ينشو - حماية أنظمة المعلومات- ص 15 الطبعة الأولى 2007 دار الحامد للنشر الأردن

² نبيل محمد مرسي- التقنيات الحديثة للمعلومات ص 13 الطبعة 2005 دار الجامعة الجديدة للنشر مصر- الإسكندرية.

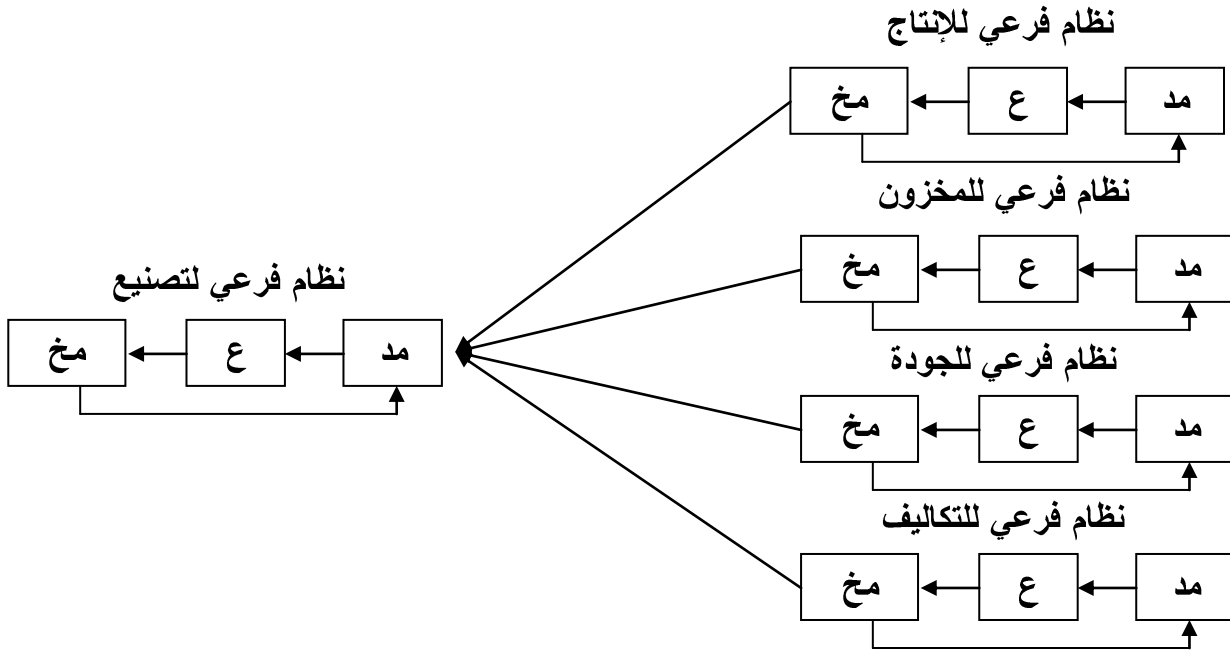
³ د.ابراهيم سلطان. نظم المعلومات الإدارية -مدخل إلى النظم ص.34 الدار الجامعية الطبعة 2005

- 3- الظواهر: النظرة الشمولية، في هذا الإطار فإن نظرية العامة للنظم، دراستها للنظام ككل ليس جزء منه فهي تتعامل مع جميع أجزاء النظام والعناصر المرتبطة والمتفاعلة فيما بينها، فالنظام غير قابل للتجزئة، فمثلا دراسة نقطة ضعف في المؤسسة لا بد من دراسة جميع العناصر المباشرة وغير المباشرة المسببة في ذلك.
- 4- النظم هادفة، وجد النظام لهدف معين أو أهداف مسطرة مسبقا لتحقيقها والوصل إليها سببا إلى الاستمرارية.
- 5- تساوي النهايات من خلال الطرق البديلة لتحقيق أهداف المعلنة، المراد بها هو تحقيق الأهداف المسطرة من خلال عدة وسائل وهذا ما يستطلع عليه تساوي النهايات.
- 6- تحقيق الأهداف في وجود عدة أنشطة يقوم بها النظام، بطبيعة الحال يقوم النظام من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمتمثلة في "المخرجات" من خلال تحويل وتفاعل المدخلات وفق متطلبات النظام بناء على خصائصها والأهداف المرجوة.
- 7- مصير النظم تميل نحو الفناء من خلال تدهورها، بمعنى آخر أن جميع النظم مصيرها الفناء إذا أهملت شروط الاستمرارية وبالتالي تسعى وتقاوم النظم للخروج من هذه الدائرة المغلقة، فهي تسعى إلى تدفق المدخلات مع مسايرة البيئة المعاشة له، وأن تكون المخرجات (الأهداف) أكبر بكثير عن المدخلات.
- 8- لتحقيق الأهداف، يعمل النظام على خلق أداة ضبط وإدارة الأجزاء المكونة له إذ المعلومات المرتدة من خلال تفاعل أو تحويل مدخلات النظام أداة لتحقيق الضبط لتحديد الانحراف عن الأهداف المرسومة.
- 3- خصائص النظم:** يلجأ محلل النظم للتعرف ودراسة خصائص النظم كونها الأساس والسند في ذلك من أهم الخصائص المتعارف عليها:
- 1- **التنظيم:** من أبرز الخصائص للنظم ووظائفها كونها ذات تأثير التمويلي على كامل نشاط النظم، إن دور التنظيم يقدم لنا الوسائل التي يستطيع بها الكل داخل النظام من العمل جماعيا وبفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة¹.

¹ - د. بشير العلاف، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ص 183، ط 2008، دار النشر البيزوري

- 2- **حركية النظام:** فهو في حركة دائمة حيث يعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات (الأهداف) وينحها إلى البيئة في صورة أهداف ثم يعيد الكرة من خلال استثمار عوائد المخرجات ثانيا وثالثا للحصول على مدخلات من جديد.
- 3- **النظم معرضة للفناء:** لمقاومة ذلك تحتاج إلى الاستمرارية من خلال حوافز المقاومة حيث يجعلها تواكب بيئتها من خلال مدها متطلباتها من مخرجات النظم (الأهداف تتماشى والبيئة).
- 4- **استقرار النظم:** تواكب النظم البيئة المعاش فيها بمعدلات ثابتة ومنتظمة.
- 5- **التوازن الحركي للنظام:** على النظام التكيف مع بيئة لمواجهة التغيرات والظروف البيئية دون التأثير بها.
- 6- **التمييز بين الأجزاء المكونة للنظام الداخلي:** يتعقد النظام من خلال اختصاص كل جزء من النظام وحسب الوظيفة المنوط له وهذا ما يستدعي إلى العمل ضمن فريق واحد أساسه الربط والتكامل بين أجزاء النظام.
- 7- **تداخل النظم:** نجد أن النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية مشكلة فريق واحد يسعى إلى تحقيق أهداف النظام وهنا يمكن تصنيف النظم إلى ثلاث علاقات¹.
- ❖ **النظم المتسلسلة:** مخرجات نظام (أ) تمثل مدخلات نظام آخر (ب).
 - ❖ **النظم المتوازنة:** مخرجات عدة نظم فرعية غير متسلسلة وغير مرتبطة بصورة مباشرة بمدخلات نظام معين.
- مثلا نظام معلومات التصنيع في حاجة إلى بيانات تلك النظم الفرعية هي نظام فرعي للإنتاج، للمخزون، للجودة، للتكاليف، والشكل الموالي يبين ذلك.

¹ - د. إبراهيم سلطان، مدخل لنظم المعلومات الإدارية، ص 29، ط 2004، دار النشر الجامعية.



الشكل (1-1) نظم متوازنة

المصدر (د. إبراهيم سلطان، مدخل النظم، ص 30)

❖ **النظم المختلطة:** مجموعة من النظم الفرعية تربط بعضها البعض علاقات متسلسلة

وعلاقات متوازنية وهي تكسر درجة عالية من التعقيد.

4- مكونات النظام

بناء على التعريف السابق فإن النظام عبارة عن مجموعة من العناصر في تفاعل مع بعضها البعض من اجل تحقيق هدف معين أو عدة أهداف لهذا لا مجال للعشوائية في تكوين النظام بل لابد من ترابط وتكامل مكوناته فإذا حذف أو انهار أو أقصى جانب منه فالنتيجة انهيار النظام دون الوصول وتحقيق الهدف المعلن وتتمثل مكوناته في:¹

(1) **المدخلات:** مجموعة المفردات التي يتكون منها النظام ويعتمد عليها بشكل أساسي، فتعدد وتنوع على ضوء الأهداف المعلنة يسعى التنظيم إلى تحقيقها قد تكون بيانات مواد خام، رأس المال أو مواد بشرية.

(2) **المعالجة (العمليات):** هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام وهي تقوم بمعالجة المدخلات وتحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم مثل السلع، الخدمات والمعلومات.

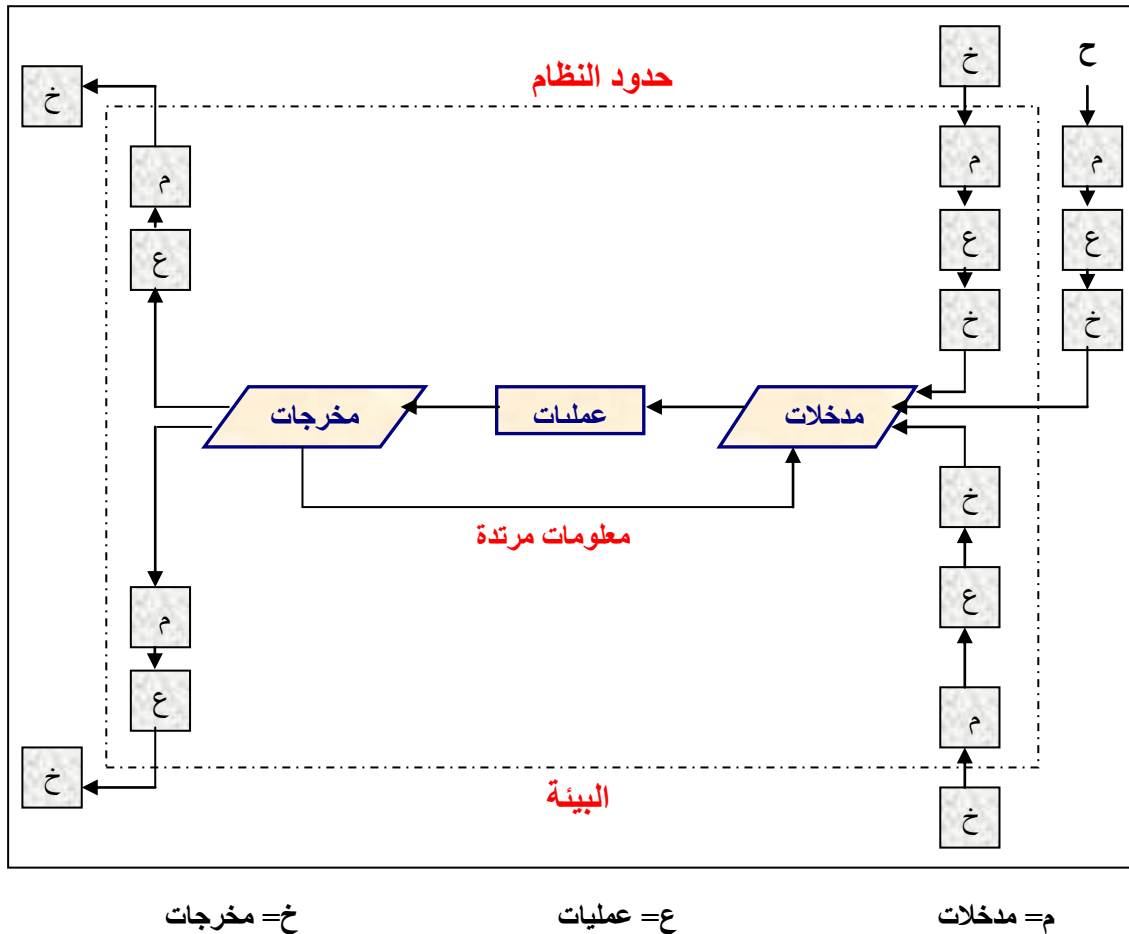
¹ إيمان فاضل السامرائي نظم المعلومات الإدارية ص 31 الطبعة 2004 دار النشر صفاء الأردن

3) المخرجات:

وهي جميع المخرجات النظام كنتيجة لمعالجة البيئة المحيطة والمستفيدة من ذلك على شكل منتجات جاهزة للاستخدام مثلا معلومات مفيدة، سلع نهائية خدمات مطلوبة، وذلك لإشباع حاجات ورغبات المستفيد منها وتدخّل ضمن نطاق الأهداف المعلقة مسبقا من قبل النظام.

4) التغذية العكسية¹ (التغذية الراجعة): يقوم نظام التحكم والرقابة (الإدارة مثلا...) بتلقي معلومات عن أداء النظام وعملياته كلها، حيث يشتمل مجموعة من التقارير منها تقارير تخص حجم الإنتاج، التكاليف المبيعات... الخ. هذه المعلومات والتقارير الذي يعمل جهاز المراقبة على دراستها هي بمثابة التغذية العكسية فهدف المقارنة مع المواصفات والمعايير المبرمجة لهذه المخرجات من اجل القبول أو التعديل أو الرفض من قبل الإدارة العليا.

الشكل (2-1) مكونات النظام وحدوده وبيئته



المصدر: مقدمة لنظم المعلومات الإدارية ل د منال محمد الكردي د. جلال إبراهيم العبد ص 52

¹ د. سليم الحسينية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ص 17، الطبعة 2006، دار النشر الوراق.

من خلال الشكل (1-2) يمكن القول بأنه تتواجد أي منظمة في محيط بيئي أكبر مثلاً إذا استخرنا منظمة شركة الطيران فهي تنتمي منظومات النقل، منظومة خدماتي، نعمل في جزء من المجتمع المحلي وكذا العالمي، فهذا النظام مفتوح مكوناته تتمثل مواردها المدخلات والعمليات والمخرجات. تتفاعل من أجل تحقيق الهدف المعلن وفق الصيغة الأنسب الآتية:

البيئة ← المدخلات ← العمليات ← المخرجات ← البيئة.

5- أنواع النظم:

للقيام بدراسة نظام فإن تصنيفه يعتبر هام وضروري، فتعددت معايير التصنيف والأسس في ذلك، إلا أنه قمنا بإدراج عامل مهم في ذلك والمتمثل في استخدام خصائصها ومجالات وجودها ومن بين ذلك الخصائص الأربعة بغية تحقيق الأهداف¹:

أ- القدرة على المراقبة: قدرة نظام القيادة على تثبيت النظام المقاد على الطريقة المرسومة والمؤدية نحو تحقيق الهدف.

ب- التأقلم: تأقلمه مع المحيط (مسايرة المتغيرات).

ج- قوة التعلم: قدرة النظام على معالجة الحالات التي فرضت التأقلم على أساس توظيفها في حالة مماثلة.

د- المصدقية: الثقة الممنوحة وتقاس بأدائها ومخرجاتها لهذا تم تصنيف النظم حسب طبيعة ودرجة انفتاحه وتجريده وثباته كما يلي:

1- النظم الطبيعية: نظم أوجدها الخالق عز وجل لا يتدخل الإنسان في نشأتها² أو تحديد قوانينها مثال «صنع الخالق، دوران الكواكب، النجوم، النظام، المناخ، النبات».

2- النظم الصناعية: هي تلك النظم التي اجتهد الإنسان لإبداعها لخدمته كالحاسب أو المنظمة والنظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية والصناعية فهي تنحدر إلى النظم الاصطناعية.

3- النظام المغلق: عبارة عن نظم في حالة³ مجمدة أو سكون حيث تقوم بتوفير مداخلاتها بذاتها مع استخدام مخرجاتها مثل عزل النظام عن بيئته (التجارب العلمية).

¹ - د. بن حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ص 5 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر.

² - د. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، ص 56 الطبعة 2007، دار الفكر الجامعي.

³ - د. يحيى مصطفى حلمي أساسيات نظم المعلومات، ص 32.

- 4- النظام المفتوح: هو النظام الذي يتأثر ويؤثر على البيئة المحيطة أي مفتوح على المحيط كنظم المعلومات أو المنظمات الأخرى، لهذا يمكن القول بأن النظام المفتوح له علاقة وطيدة مع البيئة فهي تعمل على تجديد مدخلاتها مع البيئة من أجل البقاء والإستمرارية عكس النظام المغلق التي تنهار من خلال نفاذ طاقتها دون اللجوء إلى المحيط المعاش.
- 5- النظم الاجتماعية: تختلف فيما بينها على حسب الوظائف والهدف الذي تسعى إليه (الأسرة، النقابة، هيئة الإغاثة، الأمم المتحدة).
- 6- النظم الفنية: هي نظم تعمل محايدة للطرف البشري، فتعمل دون تدخل هذا العنصر من خلال الأنشطة، المدخلات والصيانة ... الخ وخير دليل على ذلك. الأعمار الصناعية.
- 7- النظم الفنية والاجتماعية: هو النظام الذي يجمع كل النظم السابقة الذكر من خلال خواصهم حيث يجمع بينهما مكونا نظام فني، اجتماعي حيث يعمل إلى تفاعل بين الجوانب الفنية والاجتماعية لا لشيء وإنما لتحقيق الهدف المبتغى مثال: «العنصر البشري وللآلات والمعدات».
- 8- النظم الدائمة والنظم المؤقتة: النظم الدائمة هي عبارة عن نظم دائمة الاستمرارية رغم التغيرات والعوائق. (أنظمة، إدارية اجتماعية السياسي)، النظم المؤقتة هي عبارة عن نظم وجدت لفترة لتحقيق هدف معين ثم تزول (مؤسسات خاصة).

المبحث الثاني: المعلومات ونظرياتها:

في الحياة اليومية للإنسان يقوم بإصدار قرارات وفق تبصره ونتيجة عدة معلومات كانت بحوزته، هذه المعلومات تعمل على تخفيض أكبر قدر من اللاتّقة التي يمكن مواجهته عند إصدار قراره، فبدونها يترث أو يصدر قرار عن جهالة غير صائبة. لهذا لا بد من معلومات كافية في ذلك لإصدار أي قرار على حسب المثال¹ «سائق وهو يمشي في حلقة الليل دون أضواء، وفي طريق مجهول، فيضيء طريقه في حالة ما زود، بمعلومات كافية بخصوصها، فهو الآن في موضع تحديد الاتجاه الصحيح».

البيانات: عبارة عن تعبيرات لغوية أو رياضية أو رمزية أو مجموعة منها وتم لتعارف على استخدامها لتمثل أفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم، أي تشير البيانات إلى حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف ظاهرة معينة².

مثل أرقام، صور، علام، رموز، لا توجد علاقة بينها مبهمة المحتوى فهذا الكم الهائل من البيانات تجمع كمادة أولية خام عبارة عن مدخلات النظم للتحويل عن طريق المعالجة إلى مخرجات في شكل معلومات مفيدة لأصحاب القرار.

المعلومات: «هي بيانات تمت معالجتها إذا تم تصنيفها وتحليلها، وتنظيماتها، وتلخيصها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها حيث أصبحت ذات معنى».

«والمعلومات هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض»³.

هي بيانات تم تشغيلها ومعالجتها بطريقة ما أو تم تقديمها بطريقة ذات معنى ودلالة أكثر لمتلقيها وتساعد على اتخاذ قرارها⁴.

وعلى ضوء ما سبق يمكن استخلاص ما يلي:

- البيانات هي المادة الخام التي تشتق منها المعلومات.
- يصعب إتخاذ أي قرار الرغم من الكم الهائل للبيانات.

¹ - Nathan .Economie d'entreprise (savoir et technique), page 70.

² - د. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، ص68، طبعة 2005، الدار الجامعية.

³ - Me leodo, Jr, Raymond , shell, George. Management Information Systems, river, news jersey, Pearson éducation, INC 2007.

⁴ - سليم إبراهيم نظم المعلومات الإدارية، ص 89 مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.

- مخرجات تشغيل ومعالجة البيانات تعتبر معلومات يمكن إتخاذ القرارات على ضوءها.



شكل رقم (1-3) تحويل البيانات إلى معلومات

المصدر: (أساسيات نظم المعلومات، د. يحيى مصطفى حلمي).

1- خصائص المعلومات الجيدة:

إن جودة المعلومات تساهم بقسط كبير في كل الأعمال وأنشطة المؤسسة فإذا كانت أقل جودة من المستوى المطلوب فسوف ينعكس بالسلب على متخذي القرار والعكس صحيح وعلى هذا الأساس هناك عدة عوامل تؤخذ بعين الاعتبار تمثل خصائص وشروط المعلومات الجيدة¹.

1- الدقة: خالية من الخطأ ومستندة إلى الحقائق والثوابت مناسبة لمختلف المستخدمين والتطبيقات مثلاً أجر العامل أو مقدار إحتياج من السلعة ما، كما يمكن أن تكون تقريبية مثلاً عدد السكان بتلك القرية.

2- الملائمة: أن تكون المعلومات ملائمة والإحتياج لها من قبل موضوع البحث أو طلبات المستخدم أي مناسبة لحجم وطبيعة الإستخدام دون زيادة أو نقصان.

3- الوضوح: أن تكون المعلومات خالية من الغموض لأن هذه الأخيرة يصعب الإستفادة منها وحتى تكون أكثر فائدة في المجالات المطلوبة وإيضاحها أكثر لابد².

¹ - د. موسى اللوز، التنمية الإدارية (المفاهيم والأسرار والتطبيقات)، ص 186، ط ، دار النشر.

² - السالمي علاء، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، 2000، ص 13، دار النشر والمناهج، الأردن.

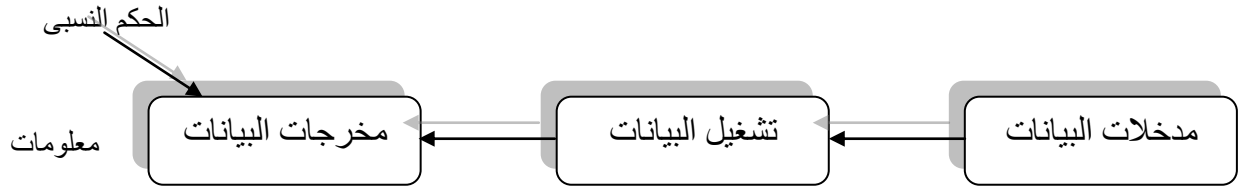
- أ- وضع المعلومات والإحصائيات في جداول متكاملة تصف المجال المطلوب وتتسم بسهولة وسرعة الإستنساخ.
- ب- التمييز بين المتغيرات.
- ج- إستخدام النسب المئوية في توضيح المعلومات.
- 4- الشمولية: شاملة ومحيطة بالموضوع المقيد بالبحث حيث تغطي جميع جوانبه التي خصصت له أو جمعت من أجله.
- 5- التوقيت: وهي مدى توفر المعلومات في الوقت المناسب للإجابة على استفسار معين حيث لا بد أن تتوفر لدى متخذي القرار في الوقت المناسب والسليم والسرعة الممكنة لذلك.
- 6- المرونة: لا بد من تعدد إستخدامها لأكثر من غرض والتكيف للإستخدامات وتطبيقات أخرى.
- 7- التكلفة: أن يكون العائد المتوقع من معالجة البيانات أكبر بكثير من العائد من الحصول عليها أو العائد المتوقع من استخدامها.
- 8- الموضوعية: أي عدم التحيز خلو المعلومات من التحيز لأي جهة كانت كون أن المعلومات الصادرة عن إنحياز دوما تكون نتائجها وخيمة أي قرارات خاطئة.
- 9- القابلية للقياس: إمكانية قياسها في شكل كمي، حيث يمكن تدوينها وتحليلها وتبويبها وتصنيفها حتى تتمكن من إسترجاعها للإستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية، والإحصائية.
- 10- آمنة¹: لا يمكن الدخول إليها من خلال مستخدمين غير مصرح لهم.

2- تحويل البيانات إلى معلومات:

إن عملية تحويل البيانات إلى معلومات وهي عملية نقل للمستخدمين البيانات المتاحة وفق الزمان والمكان عن طريق مختلف أنظمة الإستقطاب والجمع ثم تخزينها لدى الحاسب الآلي لم يقدمه من تسهيلات في ذلك من حيث التخزين والمعالجة للكم الهائل، فقيمة المعلومات هو سر تحويل البيانات إلى معلومات من خلال قيام المستخدم بمعالجة محتوى التخزين من البيانات عن طريق النظام الذي يتحكم فيها، إلى أن مخرجات النظام ليست في معظم الحالات معلومات

¹ - نبيل محمد موسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، ص 23، طبعة 2005، دار الجامعة الجديدة.

نتيجة تشغيل البيانات لهذا لا بد من مراعاة الحكم النسبي من قبل المستخدم للمخرجات، فه قد تكون معلومات يستفاد منها فرد وقد لا يستفيد منها شخص آخر.



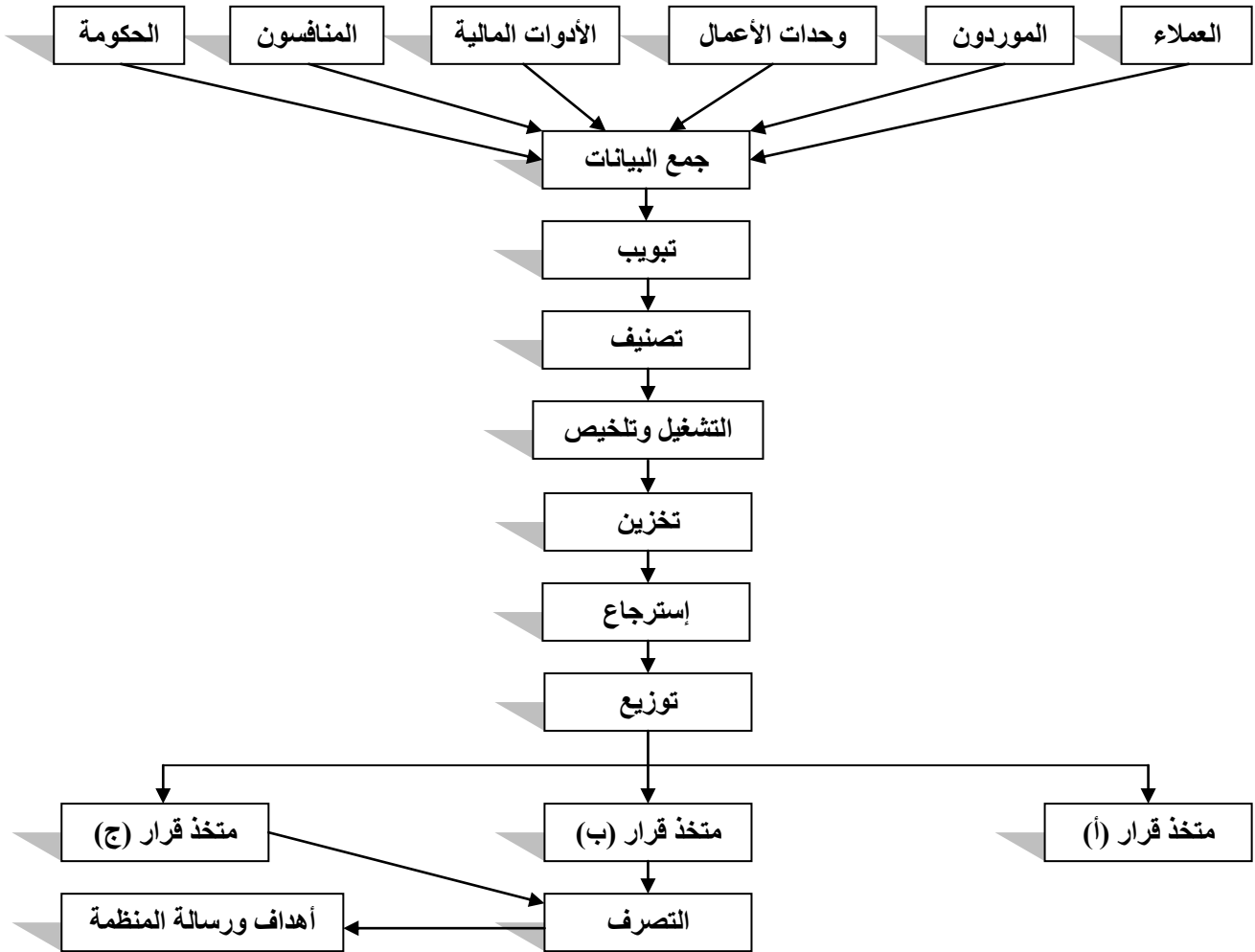
عملية إنتاج المعلومات من البيانات

Gupta، opcit، P14-15.

لقد كان له الفصل في الإجابة عن سؤالنا الإقتصادي (Gupta) عملية تحويل البيانات إلى معلومات من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرار. فبعد مرحلة الجمع للبيانات من خلال مختلف العمليات المتاحة في ذلك، (الإستقصاء، المقابلات، الوثائق، الصحف، الإنترنت ...) ثم تلها عملة الفرز متمثلة في عملية التبويب والتصنيف بشكل منطقي وفق طلبات مصممي النظم ثم عملية التشغيل والتحليل وتلخيصها لتصبح معلومات ذات قيمة يستفاد منها صاحب القرار أو الإدارة العليا في ذلك أو تخزينها لوقت لاحق أو تقسيمها كل حسب إحتياجات لها أو المحافظة عليها وتطويرها لاحقا حتى يتمكن المستخدم إسترجاعها وقت ومكان لزومها.

الشكل (1-4) خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات

تستخدم في عملية إتخاذ القرار



المصدر: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة.

د- ثابت عبد الرحمن إدريس، الدار الجامعية، طبعة 2005، ص 78.

3- قيمة المعلومات:

يجدر بنا الإشارة إلى إبراز أن المعلومات هي عبارة عن مورد أساسي للنظام تحتل درجة فلاتمتها من شخص إلى آخر ومن مكان لآخر ومن إدارة إلى أخرى إلى أنها تكتسي قيمة كبرى لمستحقيها ومستقبليها وقت ومكان لزومها. دون ضرر عن معرفتها قبل ميعاد استحقاقها إلى أن بعض المفكرين في هذا الجانب استخلصوا في هذه الحالة الأخيرة أنها قد تصبح عرضة للتقادم والتناقص في قيمتها وتسبب الإرباك والخوف من ضياعها من قبل الإدارة العليا.

لهذا بين المؤلفان " Gregory And Horn " ¹ إن قيمة المعلومات تستنبط من خلال درجة دقتها وتوقيتها الزمني وملاءمتها بالإضافة إلى كفاية المعلومات لإتخاذ القرار المناسب كون أن الكثير من المديرين هم بحاجة إلى معلومات كافية لإتخاذ قراراتهم على الرغم من توفير الخواص السابقة من دقة وملائمة.

كما يجدر بنا القول أن للمعلومات قيمة بناء على المنفعة الناجمة من خلال استخدامها وعلى هذا الأساس هناك منافع عدة للمعلومات.

❖ **منفعة شكلية:** تصاغ المعلومات نمط أشكال ويعبر عنها على نحو صورة جدول بيانات رسوم بيانات ... الخ. بناء على إحتياج المستخدم لها ومدى توقعاته.

❖ **منفعة زمنية:** توفير المعلومات وقت لزومها لإتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

❖ **منفعة مكانية:** توفير المعلومات لمتخذي القرارات في المكان المناسب لها حتى تتعاضد قيمتها.

❖ **منفعة حيازية:** أي حيازة متخذي القرارات لهذه المعلومات وتبقى في حوزتهم دون اللجوء إلى البحث وإهدار للوقت.

● تحديد قيمة المعلومات:

يمكن تحديد قيمة المعلومات من خلال الإعتداد على نظرية القرار وذلك لاحتياج المنظمة متخذي القرارات المعلومات المتاحة في ذلك لهذا يمكن القول بأن قيمة المعلومات تتجلى في المنفعة التي تجنيها المنظمة بناء على إستخدام متخذي القرارات للمعلومات المخزنة لديها. ومنا نظرية القرارات تتضمن ثلاث إحتتمالات لإتخاذ القرار.

1- إتخاذ قرارات في ظل ظروف التأكد، بمعنى أن متخذي القرارات بحوزتهم معلومات

دقيقة وكافية وملائمة لإتخاذ القرار.

2- إتخاذ قرارات في ظل ظروف المخاطرة: بمعنى أن متخذي القرارات لهم المعرفة

بإحتتمالات حدوث نتائج.

3- إتخاذ قرارات في ظل ظروف عدم التأكد: بمعنى أن متخذي القرارات عدم معرفتهم

بإحتتمالات حدوث نتائج.

¹ - Grégory. R , and Horn V «value and lost of information», (1974) new york, P473.

وعلى هذا الأساس فإن قيمة المعلومات بالنظر إلى نظرية القرارات تتحدى بقيمة التغير في القرار الناتج على التغير في المعلومات منقوصاً منه تكلفة الحصول على هذه الأخيرة في المعلومات الإضافية.، وإيضاح هذا يمكن إدراج المثال التالي¹:

- إذا توفرت لمتخذي القرار ثلاث بدائل على النحو التالي (أ،ب،ج) وبناء على المعلومات المتاحة ثم التوقع لنتائج لكل بديل.

- فالبديل (أ) يحقق ربح قدره 10000 دج البديل (ب) 15000 دج، (ج) 20000 دج وعلى ضوء هذه النتائج فإن متخذ القرار سوف يختار البديل الأكثر ربحاً وهو (ج) لكن إذا افترضنا أن متخذ القرار توفرت له معلومات جديدة وأكدت له بأن.

- البديل (أ) سوف يحقق ربح مقدرة 25000 دج وأن (ج) سوف يعطي ربحاً قدره 11000 دج وعلى هذا الأساس فإن متخذ القرار سوف يلجأ بطبيعة الحال إلى البديل (أ) لأنه يعطي ربحاً أكبر من (ج)، هذا بافتراض أن متخذ القرار له معلومات مؤكدة أي في ظروف التأكد.

في هذه الحالة إن قيمة المعلومات تقدر بـ 7000 دج منقوص منه تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة وكمخلص للعملية.

الأرباح بعد الحصول على المعلومات الجديدة	التقدير المبدي للأرباح	البديل
25000	10000	أ
15000	15000	ب
11000	20000	ج

لكن في الواقع العملي لا يمكن توفر ظروف التأكد بل تكون لمتخذي القرارات تنبؤات أو احتمال حدوث نتيجة ما لكل بديل وهذا ما يزيد في صعوبة حساب قيمة المعلومات في هذه الظروف.

ومن خلال مثالنا فإن البدائل المتاحة لمتخذ القرار المتمثلة في (أ،ب،ج) واحتمال حدوث كل منهم، فإن صاحب القرار يجوزهم موقفين مختلفين، الأول واحتمال حدوثه 7،0 والثاني احتمال حدوثه 3،0 وفقاً للبيانات الواردة في الجدول فإذا تم إختيار البديل (أ).

¹ - نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دكتورة معالي فه حيدر، الدار الجامعية، طبعة 2002، ص 23.

وحدات الموقف الأول فالعائد هو 25 أما إذا حدث الموقف الثاني فالعائد سيكون 20 وهكذا.

المواقف		البديل
الثاني 3،0	الأول 7،0	
20	25	أ
00	40	ب
15	10	ج

ومن خلال البيانات الواردة في الجدول فيمكن حساب:

$$\text{البديل (أ)} = 25 + (7,0) + 20 + (3,0) =$$

$$5,23 = 6 + 5,17 =$$

$$\text{القيمة المتوقعة للبديل (ب)} = 40 + (7,0) + 0 + (3,0) =$$

$$28 = 0 + 28 =$$

$$\text{القيمة المتوقعة للبديل (ج)} = 10 + (7,0) + 15 + (3,0) =$$

$$5,11 = 5,4 + 7 =$$

وعلى ضوء هذه النتائج فإن البديل (ب) سوف يرحح من قبل متخذي القرار، وعلى هذا الأساس فإن قيمة المعلومات لا تتأثر بعوائدها ولكن أيا بالتغيير في احتمالات حدوث هذه النتائج.

وإن توفرت لمتخذي القرارات معلومات جديدة تؤدي إلى تغيير في احتمال حدوث الموقف الأول والثاني ويصبح الأول احتمال حدوثه هو 3،0 والثاني 7،0، فبالتالي سوف يتغير وتختلف النتائج.

$$\text{البديل (أ)} = 25 + (3,0) + 20 + (7,0) = 5,21 = 14 + 5,7 =$$

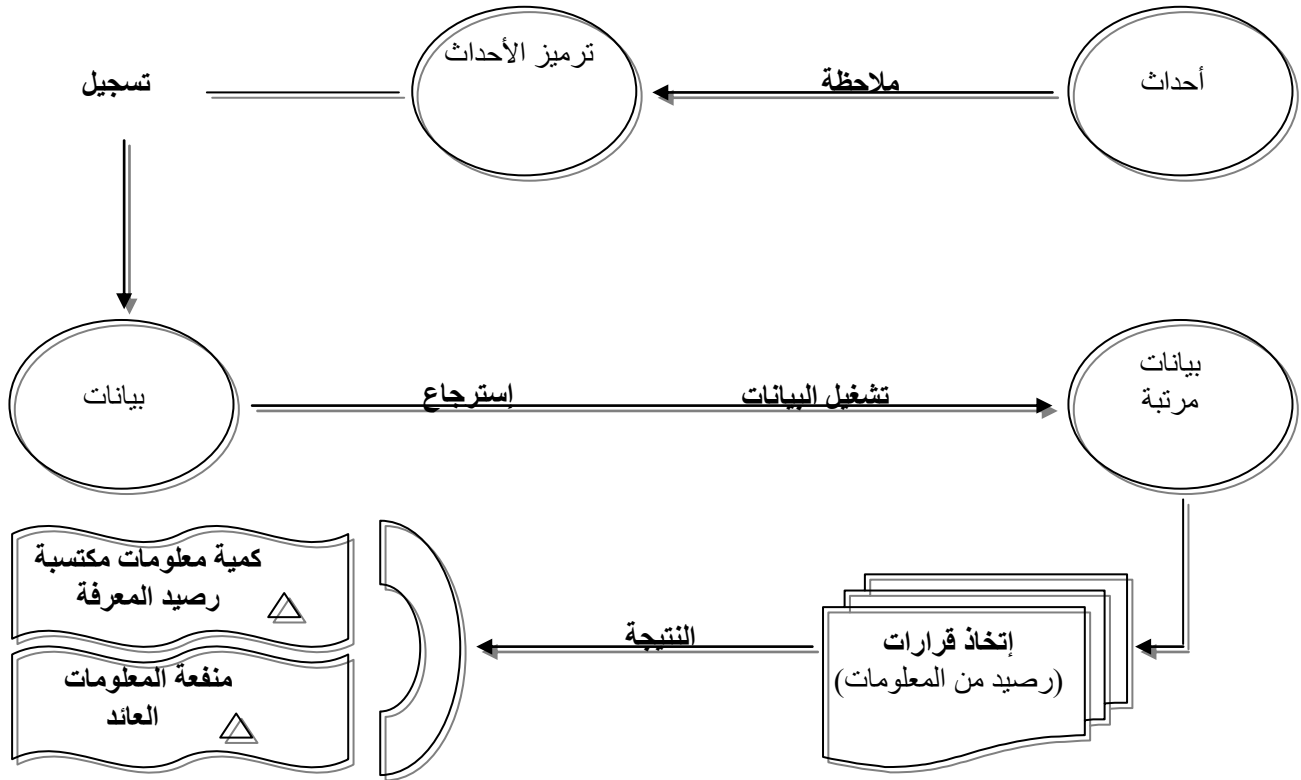
$$\text{البديل (ب)} = 40 + (3,0) + 0 + (7,0) = 12 = 0 + 12 =$$

$$\text{البديل (ج)} = 10 + (3,0) + 15 + (7,0) = 5,13 = 5,10 + 3 =$$

وهنا بالتالي فموقف متخذ القرار سوف يتغير إختياره من البديل (ب) إلى البديل (أ) وهنا تكون قيمة المعلومات مساوي لـ (9،5 - تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة) فالقيمة لم

تتأثر من التغيير في العوائد الخاصة لكل بديل بل في التغيير في احتمال حدوث تلك العوائد لكل بديل.

و يستفاد حسب فلثام (Gerald A.Feltham) من ذلك سوف يؤدي إلى استبعاد الأرقام والرموز التي تضيف إلى معرفة متخذ القرارات إذا لم تستخدم هذه المعرفة في اتخاذ أي قرار، وبناء عليه فإن عملية القرار يجب أن تحدد قبل أن ننظر إلى أي رقم أو علاقة كمعلومة ... أي أن البيانات لا تعتبر معلومات إلا إذا غيرت من معرفة متخذ قرار معين، ويقاس التعبير في رصيد المعرفة باستخدام مقياس الأنتروبي (Entropy) الذي يقيس كمية المعلومات المضافة لمتخذ قرار معين، ويطلق عليه مفهوم "كمية المعلومات"، أما المفهوم الثاني للمعلومات فيشترط فيها اتخاذ قرار أفضل يترتب عليه منفعة مضافة مقاسة بالتغير في العائد عن طريق استخدام نماذج اقتصادية المعلومات، ويطلق عليه مفهوم "منفعة المعلومات"، ويوضح الشكل (1-5) التالي علاقة البيانات بالمعلومات بمفهومها الكمي ومفهومها المنفعي.



الشكل (1-5) علاقة البيانات بالمعلومات بمفهومها الكمي ومفهومها المنفعي.

وتكتب جبريا على النحو التالي:

$$Q = \ln_2 1/P_x$$

Q: كمية المعلومات المكتسبة.

\ln_2 : لوغاريتم الأساس (2) حيث: $\ln_2 = \log x 3 = 1.585$.

Px: احتمال وقوع الحدث x.

فإذا كان تقدير مدير المبيعات أن مبيعات المنتج « S » ستخفص بنسبة 7%

باحتمال قدره 50%، ثم وصلت إليه معلومات بصحة توقعاته، فإن كمية المعلومات المكتسبة

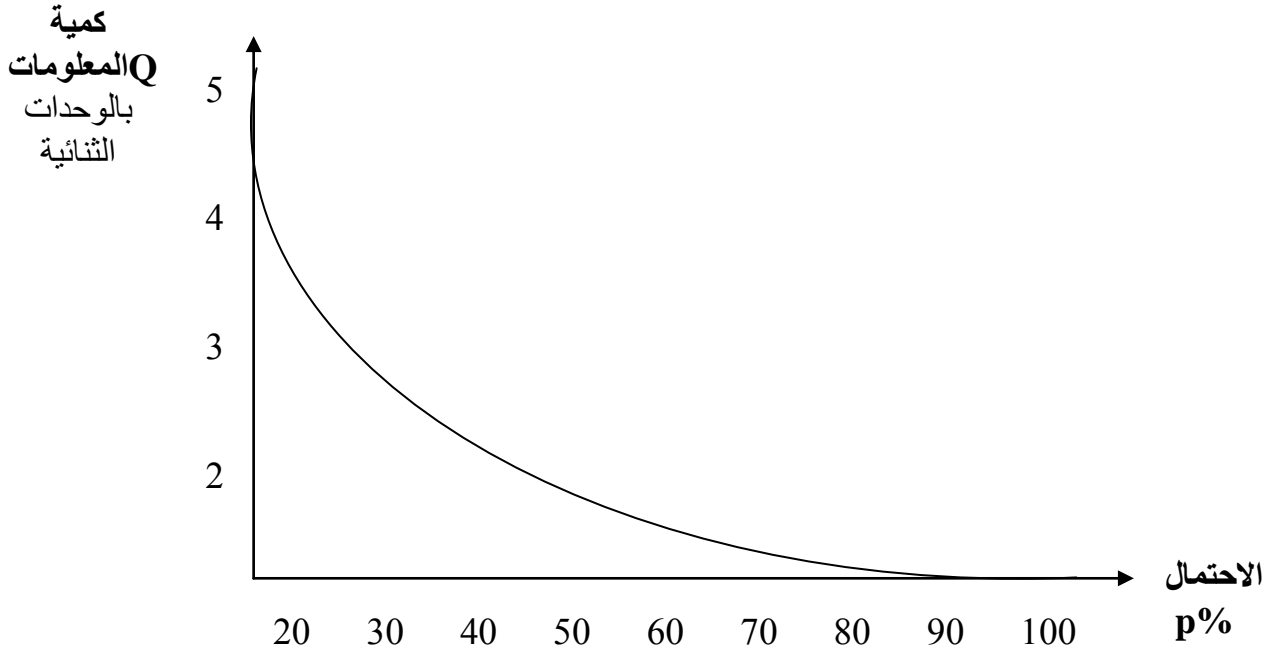
هي:

$$Q_s = \ln_2 \times 1/P_x$$

$$Q_s = \ln_2 \times 1/0,50 = 1 \text{ وحدة ثنائية}$$

بينما إذا كان احتمال الانخفاض قدره 10% فإن:

$$Q_s = \ln_2 \times 1/P_x \approx 3 \text{ وحدة ثنائية}$$

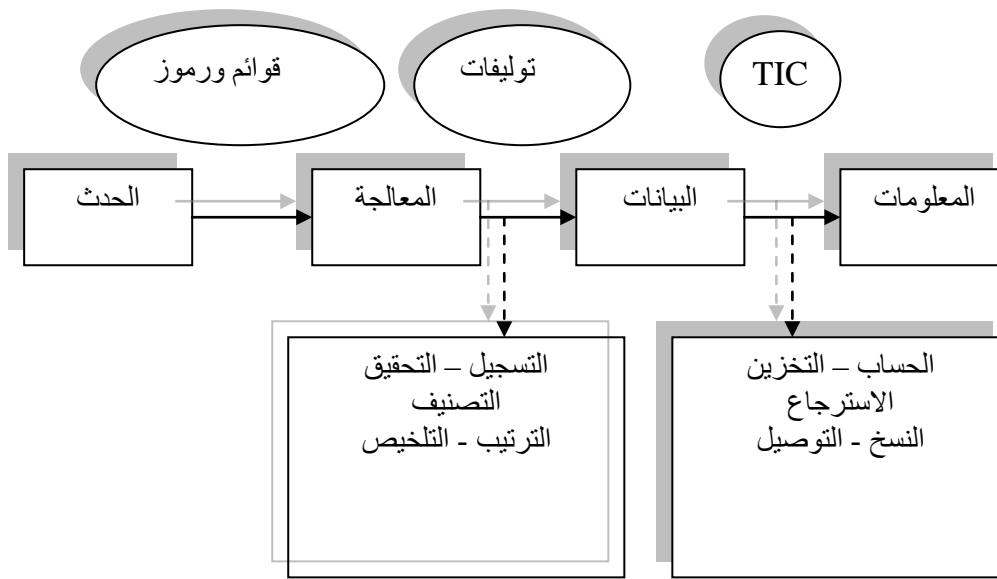


وبذلك فإن كمية المعلومات تمثل التغيير في رصيد المعرفة لدى الشخص بعد تسلم الرسالة نتيجة

لتخفيض عنصر عدم التأكد عن طريق البيانات التي تمثل الرموز، وهي قواعد لتمثيل الحدث...

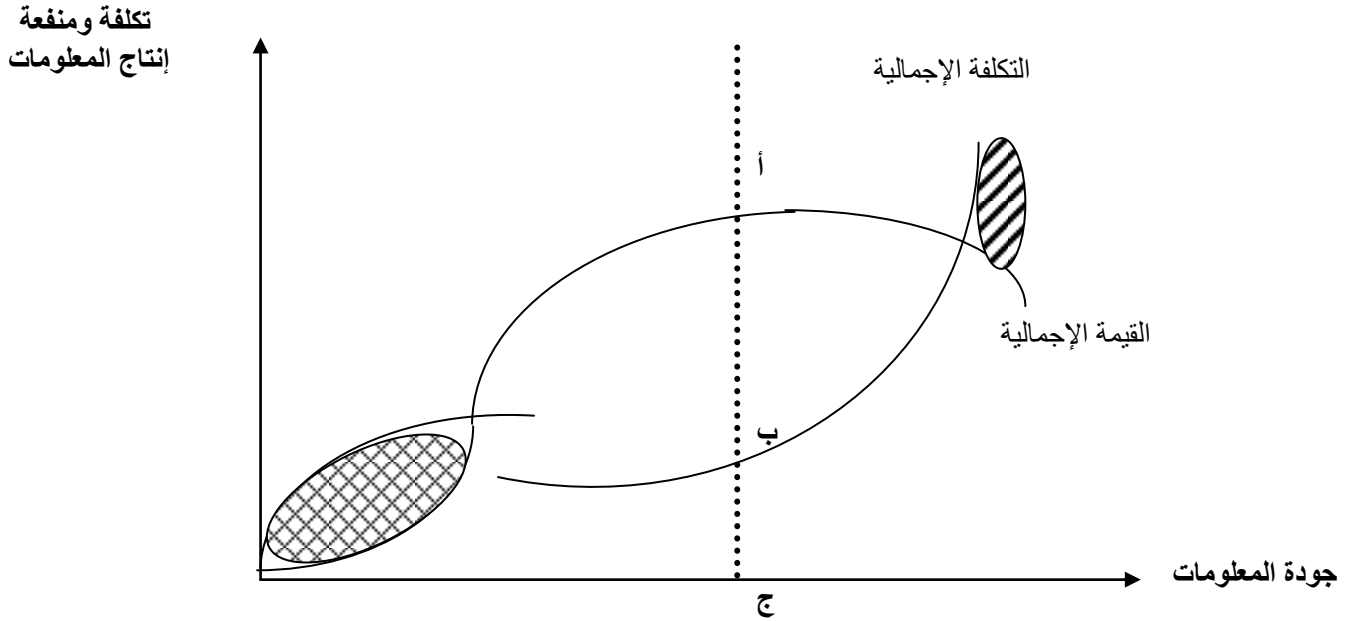
إذا فالبيانات هي المادة الخام التي يجب أن تعالج وتشغل من جانب مستقبلها بطرق عديدة

يوضح أهمها الشكل (1-6) أدناه.



الشكل (1-6) معالجة البيانات

غير أنه وفق نظرية كمية المعلومات ليس كل معالجة للبيانات تولد معلومات، فكمية المعلومات المكتسبة قد تكون لها منفعة لدى متخذ القرار، أو قد لا تكون لها أي أهمية اقتصادية ... وهذا يتوقف على مدى التغيير في تقديرات المستفيد، وهو ما يعرف بـ "منفعة المعلومات" وهو المفهوم الثاني للمعلومات، والمرتكز على مجموع الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة: كالدقة والتوقيت، ومستوى التفصيل والمرونة ... وتقاس هذه المنفعة باستخدام "اقتصاديات المعلومات" الذي يقيس التكلفة والمنفعة للمقارنة بينهما للوصول إلى المنفعة الصافية، وأفضل نظام معلومات هو ذلك الذي ينتج أكبر منافع بعد خصم تكاليف الحصول على المعلومات، فتوفير المعلومات أكثر ملاءمة أو دقة أو توقيتاً كلها تمثل متغيرات مرغوبة تحقق منافع مضافة (إجمالية) من خلال تحسين عائد القرارات التي يتخذها المستخدمون، لكن التحسين في نوعية المعلومات يرتبط بتكلفة، ينبغي تقديرها ومقابلتها بالمنفعة المضافة، وبالتالي فالهدف هو تحقيق منفعة صافية مضافة وليس من توفير معلومات أفضل بغض النظر عن تقدير تكلفة تلك المعلومات ... غير أنه إذا اعتبرنا منفعة المعلومات كدالة لجودتها (الدقة، التوقيت، الملاءمة ...) فإن هذه الدالة تظهر تناقص في المنفعة الحدية للمعلومات كلما زادت الجودة عند نقطة معينة، وهو ما يجعل أي نظام للمعلومات يسعى لتحقيق الوضع الأمثل عندما تتساوى القيمة الحدية للمعلومات مع التكلفة الحدية لإنتاجها، كما يوضح ذلك التمثيل البياني التالي:



النقطتين (ب-ج) تمثلان التكلفة الكلية للمعلومات، والنقطتين (أ-ج) تمثلان القيمة الإجمالية للمعلومات، والنقطتين (أ-ب) تمثلان القيمة الصافية للمعلومات، وعلى الرغم من ذلك يجب ملاحظة أن نظام المعلومات الأمثل لا يعرض كل المنافع المقيدة طالما أنه سيظل هناك دائما معلومات مفيدة لا يتم عرضها لأن تكلفتها تفوق منفعتها.

إن تطبيقات نموذج اقتصاديات المعلومات تمر عبر قياس كل من تكلفة إنتاج المعلومات وقيمة المنافع التي توفرها، غير أنه إذا كانت هناك بعض المشاكل في قياس تكاليف المعلومات فإن قياس قيمة المنافع تمثل صعوبة كبيرة، فمحاكاة التكاليف تتوفر على أساليب عديدة تمكن من قياس تكاليف المعلومات، إلا أن الأمر ليس كذلك عند قياس قيمة منفعة المعلومات عدا بعض البدائل التي ستعرض لها تباعا لاحقا.

أ- تكلفة المعلومات:

تقدر تكاليف إنتاج المعلومات في بعض المنظمات بحوالي 5 إلى 15% من تكلفة التشغيل الإجمالية بينما تتجاوز 50% في المنظمات الخدمية.

إن تكاليف المعلومات يتم تقسيمها إلى تكاليف تصميم وتطوير، وتكاليف تشغيل المعلومات، تتمثل تكاليف التصميم والتطوير في تكاليف تحليل أنظمة المعلومات وبرمجتها والتكوين والتدريب وتكاليف التحول إلى النظام الجديد أما تكلفة التشغيل فهي التكاليف التي

تفقد على تجميع وتشغيل وتخزين واسترجاع البيانات وتوصيلها إلى مستخدميها، وتمثل في أفراد التشغيل والمعدات وتكاليف الصيانة.

كما يمكن تقسيم تكاليف المعلومات إلى تكاليف الطاقة، وتكاليف استخدام الطاقة حيث تشكل الأولى من التكاليف المتصلة بتوفير حجم معين من الطاقة لتشغيل البيانات، وتشكل الثانية من التكاليف المتعلقة بإعداد تطبيقات جديدة أو الاستخدام المتزايد للتطبيقات الحالية، إن الاستخدام الإضافي لا يترتب عليه أي تكلفة طالما أن الطاقة الحالية تسمح بهذا، أما إذا ترتب على الاستخدام الإضافي استخدام طاقة جديدة فإن تكلفة التطبيق الإضافي تكون مرتفعة.

ولتحديد تكاليف المعلومات فهناك بديلين لذلك هما:

1- طريقة التكلفة المتوسطة.

2- طريقة التكلفة الحدية (المتغيرة).

ب- قيمة منفعة المعلومات:

تعرف القيمة بأنها "خاصية الشيء التي تجعله نافعا ومرغوبا" ويهدف قياس منفعة المعلومات إلى:

✓ تقرير جدوى إنشاء نظام المعلومات.

✓ تقرير جدوى إجراء تغيير في خاصية من خصائص النظام الحالي.

✓ تقرير جدوى الحصول على معلومات معينة من عدمه.

إن قياس منفعة المعلومات لا يمكن أن يتم إلا بعد أن تعرف نتائج استخدام المعلومات، وتستعمل في ذلك بعض النماذج المتقدمة، من بينها نموذج إدراك مستخدمي النظام لقيمه، ونموذج جريجوري (Robert. A (Gréqory).

فنموذج إدراك مستخدمي النظام لقيمه، يعتمد في تقدير القيمة على إعداد قائمة استقصاء يتم توجيهها إلى مستخدمي المعلومات لتقدير قيمة النظام الحالي ويستمد النظام قيمته من التقارير التي ينتجها إلى مستخدمي القرارات، ومن بين محتويات قائمة الاستقصاء:

• ما هي المبالغ المالية التي سوف تدفعها المنظمة بإحالة حصولها على المعلومات من منظمات أخرى.

• وضع سلم تنقيط لخصائص المعلومات التي تحصل عليها.
 إن هذا النموذج يفيد في تقييم التغيرات في المعلومات، غير أنه يفتقد للدقة بالنظر إلى التمايز بين الأفراد المقيمين، لذلك فهو يصلح في النماذج المدعمة للنماذج الأخرى لتقدير قيمة المعلومات مثل تحديث الخصائص المرغوب تغييرها عن طريق ردود مستخدمي المعلومات.
 أما نموذج جريجوري لتقدير منفعة المعلومات، فيهدف إلى التوفيق بين دقة المعلومات وتوقيتها بما يحقق أكبر قيمة ممكنة خلال فترة تشغيل النظام ويعتمد النموذج الذي يوضح العلاقة بين المنافع والتكاليف على المعادلة التالية:

$$V = G_D [D_s (E.t_R) - D.p] - C_s$$

حيث:

V : القيمة من الفترة الواحدة من استخدام مجموعة معينة من المعلومات.
 G_D : الربح من القيام بقرار صحيح.
 D_s : عدد القرارات الصحيحة بنظام المعلومات.
 E : دقة المعلومات (معدل الردود الصحيحة إلى الردود الكلية).
 t_R : زمن التأخير في التشغيل للحصول على المعلومات.
 $D.p$: عدد القرارات التي تتم في كل فترة X في احتمال القيام بقرار صحيح دون معلومات.
 C_s : التكلفة المضافة لتوفير نظام المعلومات.
 وحسب المعادلة كلما انخفضت دقة المعلومات وزادت فترات التأخير في تشغيل المعلومات يؤدي إلى انخفاض عدد القرارات الصحيحة، وكلما انخفضت المعلومات، تصبح المنفعة الإجمالية معادلة لـ $[D]$ أي تساوي عدد القرارات الصحيحة بدون معلومات.

مثال تطبيقي رقم 01:

تصلت إحدى الشركات السياحية من مديريها على البيانات التالية:

- 1- تبنى مدير التسويق بانخفاض الطلب على الخدمات السياحية نتيجة الأزمة الاقتصادية بنسبة 15 % باحتمال 100 % .
- 2- تبنى مدير الموارد البشرية بزيادة معنويات الأفراد نتيجة تحسين أدائهم بمعدل 30 % باحتمال قدره 65 % .

- 3- قدر مدير المالية استقرار قيم الأسهم في البورصة باحتمال 15 %.
- 4- قدر مدير الأبحاث والتطوير (R&D) أن دورة حياة المنتج السياحي ستتقلص إلى 24 شهرا باحتمال 75 % وإلى 20 شهرا باحتمال 25 %.
- فإذا بلغت رسائل للمديرين لتؤكد صحة تقديراتهم، مع دورة حياة للمنتج تقدر بـ 20 شهرا، المطلوب، أحسب كمية المعلومات المكتسبة.

مثال تطبيقي رقم 02:

لتكن شركة مختصة في الطيران قدمت توقعات نشاطها للعام 2009 كالتالي:

في حالة استمرار الأزمة الاقتصادية العالمية تتوقع انخفاضا في نشاطها بنسبة 40 % مما يترتب عليه خسارة بقيمة 200.000 دولار، أما في حالة استقرار الأسواق فإن العوائد ستكون في حدود 250.000 دولار، تفيد التقارير أن احتمال استمرار الأزمة هو بنسبة 50 %.

في حالة تصميم وتشغيل نظام للمعلومات فهو يكلف 15.000 دولار مع مؤشرات (I 1) صحيحة في الحالة الأولى بنسبة 70 % ومؤشرات (I 2) صحيحة في الحالة الثانية بنسبة 60 %.

المطلوب: حدد قيمة المنفعة التي يحققها نظام المعلومات.

حل المثال التطبيقي 1:

$$Q = \ln_2 1/ P_x$$

$$Q_M = \ln_2 1/1 = 0 \text{ وحدة ثنائية}$$

$$Q_{RH} = \ln_2 1/0,65 = 0,62 \text{ وحدة ثنائية}$$

$$Q_F = \ln_2 1/0,15 = 2,74 \text{ وحدة ثنائية}$$

$$Q_{RD} = P_{X_1} \ln_2 1/P_{X_1} + P_{X_2} \ln_2 1/P_{X_2} = 0,75 \ln_2 1/0,75 + 0,25$$

$$\ln_2 1/0,25$$

$$= 0,81 \text{ وحدة ثنائية}$$

حل المثال التطبيقي 2:



$$V = 250\,000 (0.5) + (-200\,000) (0.5) = 25\,000\$$$

$$I_1 = 0.7 \times 0.5 + 0.4 \times 0.5 = 55\%$$

$$I_2 = 0.3 \times 0.5 + 0.6 \times 0.5 = 45\%$$

$$P_{I1} = 0.7 \times 0.5 / 0.55 = 64\%$$

$$P_{I1} = 0.4 \times 0.5 / 0.55 = 36\%$$

$$P_{I2} = 0.3 \times 0.5 / 0.45 = 33\%$$

$$P_{I2} = 0.6 \times 0.5 / 0.45 = 67\%$$

$$U_{SI1} = 0.64 \times (-200\,000) + 0.36 \times (250\,000) = -38\,000\$$$

$$U_{SI2} = 0.33 \times (-200\,000) + 0.67 \times (250\,000) = 101\,500\$$$

القيمة المتوقعة بدون ن/م = \$25 000.

القيمة المتوقعة بعدم تصميم وتشغيل ن/م

$$V = 0 \times 0.55 + 101\,500 \times 0.45 = 45\,675\$$$

القيمة الإجمالية للنظام = \$20 675.

القيمة الصافية للنظام = \$5 675.

المبحث الثالث: أبعاد وإدارة نظم المعلومات:

ينطوي مفهوم نظام المعلومات على قيام الفرد بعملية جمع المعلومات ومعالجتها واستخدامها وقت لزومها ومكانها لاتخاذ قرار في حاجة إليه، هذا المفهوم كان من ضمن تصرفات الأفراد منذ القدم أي عصور ما قبل الكتابة حيث عملية تخزين المعلومات تعتمد كلياً على الذاكرة الشخصية للإنسان. حيث تمت السيطرة على ذلك من قبل الكهنة والعلماء لكن هذا الرصيد المعلوماتي المخزن يفتقد بمجرد وفات حامله.

بعد التطور الذي شهدته التاريخ وخاصة الإختراعات والإكتشافات المذهلة والأدوات في عملية التسجيل أو التدوين للمعرفة ولقد أظهرت الإكتشافات الأثرية في البلدان الرافدين أن مختلف عمليات التسجيلات المختلفة في الكتابات في مختلف الإدارة (التجارة، الصناعة، الثقافة، الإدارة، ... الخ. ثم العثور عليها منقوشة على الطين وهذا قبل السومريين ثم تطور هذا الأسلوب نظم المعلومات مع تطور الحضارات المصرية، اليونانية والرومانية والإسلامية، هذه النظم تعمل بنفس المنهج وتستخدم نفس المبادئ وهي (الجمع، التخزين، المعالجة، توزيعها لاتخاذ القرار).

1- تعريف نظم المعلومات: يعرف نظام المعلومات بمفاهيم عديدة أهمها:

- يعرف الإقتصادي " شاروتر " نظام المعلومات بأنه «نظام من الأفراد والمعدات والإجراءات والمستندات ووسائل الإتصال الذي يجمع البيانات ويقوم بعمليات تشكيل وتخزين واسترجاع وعرض البيانات لاستخدامها في التخطيط والموازنات التخطيطية وفي المحاسبة والرقابة وغيرها من العمليات الإدارية»¹.

- أما "محمد البكري" عرف نظام المعلومات بأنها مجموعة من العمليات المنظمة التي تمتد المديرين بالمعلومات اللازمة لمساعدتهم في تنفيذ الأعمال واتخاذ القرارات داخل التنظيم، على أن تتميز هذه المعلومات بالكمال والشمول والصحة والدقة وأن تكون ملائمة من ناحية الجودة والتوقيت والتكلفة»².

¹ - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، إقتصاديات نظم المعلومات الإدارية، ص 50، ط 2001، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.

² - نظم المعلومات الإدارية، د. سونيا محمد بكري، ص 14.

- أما لودون "Loudon" عرف نظم المعلومات كونها عبارة عن مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معا والتي تتولى مهام (جمع واسترجاع وتشغيل وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في المنظمة"¹.

مما يمكن استخلاصه أن نظم المعلومات ما هي إلا مجموعة من الإجراءات التي تتضمن عملية تجميع وتشغيل وتخزين وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات ومن تم بتها لمن يحتاجها ولهدف تدعيم عمليات صنع القرار والرقابة داخل المنظمة، فتعمل على تدعيم قدرات وتسهيل وتمكين المستفيدين في نشاطهم داخل المنظمة، حيث يقدم لها الحلول المناسبة للكثير من المشاكل التي تعترضها والتي تتعلق بالكفاءة إدارتها².

2- أنواع نظم المعلومات: تتمتع المنظمة بدرجة عالية من التأثير على نظم المعلومات وذلك من خلال القرارات المتخذة من قبل المديرين وفق الأهداف المسطرة والمتعلقة خصوصا بتجميع وتشغيل هذا النظام المعلوماتي فاحتياجات أصحاب الإدارة العليا للمعلومات من أجل عملية الإقرار من خلال تجميع وتشغيل هذه النظم. ويبرر الحاجة إلى هذه النظم داخل المنظمة من خلال تحسين الخدمة والإنتاج الوفير والأداء المميز والتحكم في اليد العاملة³.

لهذا نجد أن المنظمة تحتوي على عدة نظم للمعلومات نظرا لاختلاف مستوياتها ومتطلبات المعلومات وأبرزها (المستوى الإستراتيجي والإداري والمعرفي وكذا التشغيلي كما أنها يمكن تقسيمها حسب وظائفها الخمسة (التسويق، البيع، الإنتاج، الحسابات، الموارد البشرية) لهذا عملية تصميم نظم المعلومات لغرض المساهمة في خدمة المستويات الأربعة والوظائف الخمسة.

أ- نظم معلومات وفق المستويات الإدارية: لكل منظمة ونظم معلوماتها حيث تختلف من واحدة لأخرى وليس بالضرورة وجودها كاملتا لدى أي منظمة كون الاختلاف يتجلى في حجم وهدف ونشاط وكذا الهيكل التنظيمي لكل منظمة ومدى احتياجها للمعلومات. وعلى هذا الأساس يمكن تقسم نظم المعلومات حسب المستويات الإدارية للمنظمة إلى أقسامها وهي:

- نظم معالجة المعاملات TPS.

- نظم المعلومات الإدارية MIS.

¹ - نظم المعلومات، الإدارية في المنظمات المعاصرة، د. ثابت عبد الرحمن إدريس، ص 123، الدار الجامعية، طبعة 2003.

² - نظم دعم القرار، أ. علاء عبد الرزاق، ص 49 دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.

³ - Loudon, K.C, Management information système 8th ed, new jersey, prentice hall, 2004, P37.

- نظم آلية المكاتب OAS.

- نظم دعم القرار DSS.

1- نظم معالجة المعاملات TPS: هو عبارة عن نظم لمعالجة العمليات الروتينية الأساسية يهتم بمعالجة البيانات المتمثلة في الوقائع والأحداث بالمنظمة نفسها أو بينها وبين بيئتها الخارجية، كما أنه يستطيع تسميته بنظام المعلومات المحاسبية كونه يعالج ويشغل البيانات الخاصة والتي تكب في الوظيفة المحاسبية كونه يعالج ويشغل البيانات الخاصة والتي تكب في الوظيفة المحاسبية لكن المصطلح الأول هو الجامع والأصح حيث فضل أعظمية الباحثين هذه التسمية كونه ينطبق على واقع العمليات "إن نظام معالجة المعاملات هو النظام المتحدد في جميع المنظمات، ضروري لا يمكن لأي منظمة أن تنجز أهدافها مهما كانت صغيرة أو كبيرة دون وجود نظام فعال لمعالجة يدويا أو نصف يدويا، ميكانيكيا، وحاسوبيا"¹. من أبرز مهامها:

- معالجة البيانات من مختلف مصادرها (الداخلية والخارجية).

- إنتاج التقارير سواء المراجعة، أو لملاحظة (الدورية).

- ربط المنظمة ببيئتها، التوجيه، رغبات المستهلكين.

- وتقديم السلع والخدمات وفق لمتطلبات السوق.

وبالإضافة إلى توفير المعلومات الضرورية وخاصة الأنشطة اليومية، الحالية والماضية أي بتوفير المعلومات عن الأداء الروتيني للمديرين أو للإستخدامين الداخلي والخارجي مثل إيصالات (البيع، الإيجار، الضرائب) تعالج هذه البيانات ضمن أنظمة فرعية ضمن نظام معالجة المعاملات المتنوعة ومن أبرزها نظم الحجز للتذاكر.

- نظم الأجور.

- نظم معالجة الفواتير (الإيواء)

- نظم تسيير الأفراد.

- نظم الحسابات المدفوعة.

¹ - نظم المعلومات الإدارية فما، د. سليم الحسينة، ص 254، الوراق للنشر والتوزيع طبعة، 2006.

2- نظم المعلومات الإدارية: تفيد في مجال التخطيط الإدارية العليا كونها مفيدة في اتخاذ القرارات بالإعتماد على البيانات الحالية والماضية تخدم الرقابة وتقدم تقارير وقتية لأنها تساعد الرقابة اليومية على الأنشطة.

فهي تساعد لمديرين في اتخاذ القرارات وفي وظائفهم، الأداء وللتخطيط بالإضافة إلى المراقبة.

فيحول نظم المعلومات الإدارية البيانات المخزنة والمنتجة لتزويد المديرين بالتقارير¹.

3- نظم دعم القرار: عبارة عن نظم آلية المعلومات، هدفها وضع القرار فالإستخدام للحاسب الآلي، ساعد المديرين في وظائفهم الإدارية مما يوفر الجهد الكثير والوقت بالإضافة إلى الدقة والتحليل المنطقي وهذا ما لا يستطيع له الإنسان وخاصة في مجتمعنا الحاضر حيث نجد أن المديرين يثقون كثيرا في الحاسوب لما يقدمه لهم من خدمة جليلة لتدعيمهم في إتخاذ القرارات مع توقعاتهم لنتائج مسبقا من خلال عملية تنظيم البيانات والتحليل واستخدام النماذج الرياضية والإحصاء.

فالهدف الأسمى من هذه النظم هي " مساعدة متخذي القرارات في حل المشكلات التي تواجههم التي يمكن تحديد إطارها بدقة عن طريق استخدام البيانات والنماذج لحل تلاك المشاكل"². فالكم الهائل من البيانات يتم تلخيصه من قبل الحاسوب من خلال النماذج يستغل من قبل المديرين لهدف المعالجة السريعة للمشكلات والإستجابة للفرص وقت لزومها.

4- نظم آلية المكاتب OAS: تعمل على حفظ البيانات في السجلات الإدارية بالإضافة إلى السهر على تدقيق الإتصالات من خلال معالجة، الفاكس الآلي، البريد الإلكتروني المفكرة وجدولة المواعيد وكذا البريد الصوتي حيث يعمل على إنتاجية البيانات داخل المكاتب وتحسين كفاءة أعمال السكرتارية والمواد داخل أي تنظيم من خلال الإتصالات والتنسيق، هذه البيانات تخزين بإحكام يمكن مراجعتها واستغلال عن طريق استرجاعها عن طريق الحاسوب.

5- نظم دعم الإدارة العليا: (EIS): هي عبارة عن نظم مبنية على الحاسب الآلي حيث تعمل على تنظيم وتقديم وتوفير المعلومات لاحتياجات المديرين لغرض الإتصال والتحليل

¹ Loudon K.C Management Information Organisation and Technology., 4^{ed}, New Jersey, page 45, ed 2004.

² - نظام المعلومات الإدارية مدخل تحليلي، د. كمال سيد غراب، ص 345.

والتخطيط، فهي تساعدهم على إتخاذ القرارات ولاسيما الإستراتيجية منها وهي تركز على خدمة المستوى الإستراتيجي من المعلومات ويختص هذا النظام بمساندة القرارات التي تحتاج إلى درجة عالية من الحكم الشخصي حيث تعتمد على بيانات داخلية وخارجية¹. لأداء أنشطتهم الإدارية إلا أنها تتميز عن باقي نظم المعلومات بما يلي:

- مهمة بطريقة ملائمة لاحتياجات المستخدم الفردية.
 - القيام بتجميع وتنقية وتلخيص وتتبع البيانات الحديثة.
 - توفير إمكانية وصول مباشر للبيانات وإمكانية تحليل الاتجاهات.
 - والتقارير الإنشائية، تحليل على مستويات متعددة من التفاصيل.
 - عرض معلومات بيانية، في صورة جداول نصوص.
 - سهولة الإستخدام ولا تحتاج إلى تدريب بذكر.
 - يتم استخدامها مباشرة بواسطة المديرين وبدون وسطاء مصممة لدعم القرارات عن طريق تقديم معلومات مفيدة ومتصلة بالموضوع.
 - بناء وتحسين المهارات لدى المدير حول ما يدور بالمنظمة والبيئة المحيطة بها.
- لهذا يمكن القول بأن نظم الإدارة العليا على توفير كمية وجودة عالية من المعلومات لإتاحتها للمديرين من خلال المصادر الخارجية والداخلية، ذات دقة عالية وملائمة وسهلة مما يسهل أداء بغية الإرتقاء إلى جودة في التخطيط والرقابة وتسهيل التنسيق من خلال الإتصالات وإتخاذ القرار الأمثل كل هذا ينصب في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين الخدمات والمنتجات مع الإستجابة لمتطلبات ورغبات العملاء.
- فالهمم الأكبر للمنظمة وبيعها ولاسيما الخارجية منها يجعلها تتكيف معها وتكون على إضلاع على ما يحاك على جوانبها من فرص وتهديدات مما يؤهلها للإستعداد بها من خلال بناء خطط إستراتيجية لها مستقبل.

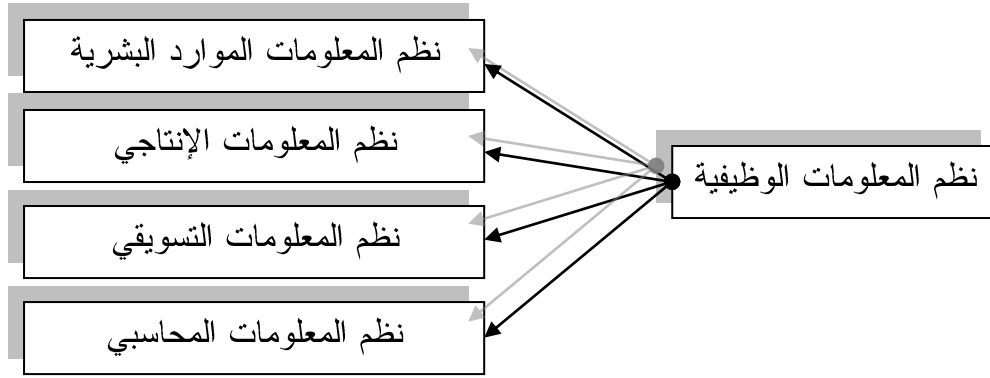
¹ - مثال محمد الكردي، مرجع سابق ص 26.

جدول (1-1) خصائص نظم تشغيل المعلومات في المنظمات

نوع النظام	المدخلات	التشغيل	المخرجات	المستخدمون	أمثلة
1-النظم الداعمة التنفيذية ESS	بيانات إجمالية، خارجية، داخلية.	رسومات وأشكال، عمليات محاكاة، متفاعلة.	تقديرات، ردود عن استفسارات.	الإدارة العليا	خطة الإنتاج لمدة 5 سنوات
2- نظم المعلومات الإدارية MIS.	كم كبير من البيانات، نماذج تحليلية، بيانات ملخصة.	نماذج مبسطة، تحليل من مستوى أقل، تقارير روتينية.	تقارير ملخصة، تقارير استثنائية	مديرو الإدارة الوسطى	الموازنة السنوية
3- نظم دعم القرار DSS.	كم صغير من البيانات، نماذج تحليلية.	متفاعلة، عمليات محاكاة، تحليل.	تحليل القرار، تقارير خاصة، ردود عن استفسارات	متخصصون في مجالات معينة، الهيئة الإدارية.	تحليل تكلفة تعاقد.
4- نظم المعرفة KWS.	مواصفات، تصميم، قاعدة معرفة.	نماذج، عمليات محاكاة.	نماذج، رسومات وأشكال.	متخصصون في مجالات معينة، أفراد فيون.	وحدة عمل هندسية.
5- نظم آلية المكاتب OAS.	مستندات، جداول	التعامل مع المستندات، إعداد الجداول الزمنية، الاتصالات.	مستندات، جداول، بريد.	الكتابة	مشغل الكلمات، الفاكس، البريد الإلكتروني.
6- نظم تشغيل التعاملات TPS.	تعاملات، أحداث	تصنيف، تسجيل، تجميع، تحديث.	تقارير مفصلة، قوائم، ملخصات.	العاملون في الإنتاج أو العمليات، المشرفون.	طلبات البيع

د. نبيل مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، ص 41، الطبعة 2003، دار الجامعة الجديدة للنشر.

ب- نظم معلومات وفق المستويات الوظيفية: يتكون هذه النظم للمعلومات من عدة أنظمة فرعية حيث تتعامل وتتناسق فيما بينها لهدف أسمى هو تأمين المعلومات الضرورية لأصحاب القرار من أجل الأداء الفعال لمختلف الوظائف الإدارية، تعدد نظم المعلومات الوظيفية داخل الشركة لهذا سوف نكتفي بدراسة الأهم والأساس وفق ما يلي:



المصدر: من إعداد الباحث

أ- نظم معلومات الموارد البشرية: هي عبارة عن نظم داعمة للإدارة حيث تهتم بالرأس مال البشري حيث يزود الإدارة بالمعلومات المرتبطة بالبيانات والحقائق الخاصة بالعنصر البشري لإتخاذ القرارات بشأن الأفراد الذين ينشطون داخل المنظمة مثل:

- إستقطاب الكفاءات الملائمة للمنظمة.
- التدريب، التحفيز والمكفآت، وتقويم الأداء.
- تخطيط وتقديرات إحتياجات المنظمة للأفراد.
- دعم القرارات المسؤولين على كل المستويات ولا سيما العليا.

و تتكون نظم المعلومات البشرية من:

المدخلات: تتمثل مدخلات هذا النظام كل ما ينصب من معلومات حول الموارد البشرية المدخلة إلى النظام والمتعلقة بالبيانات الخاصة بعمليات.

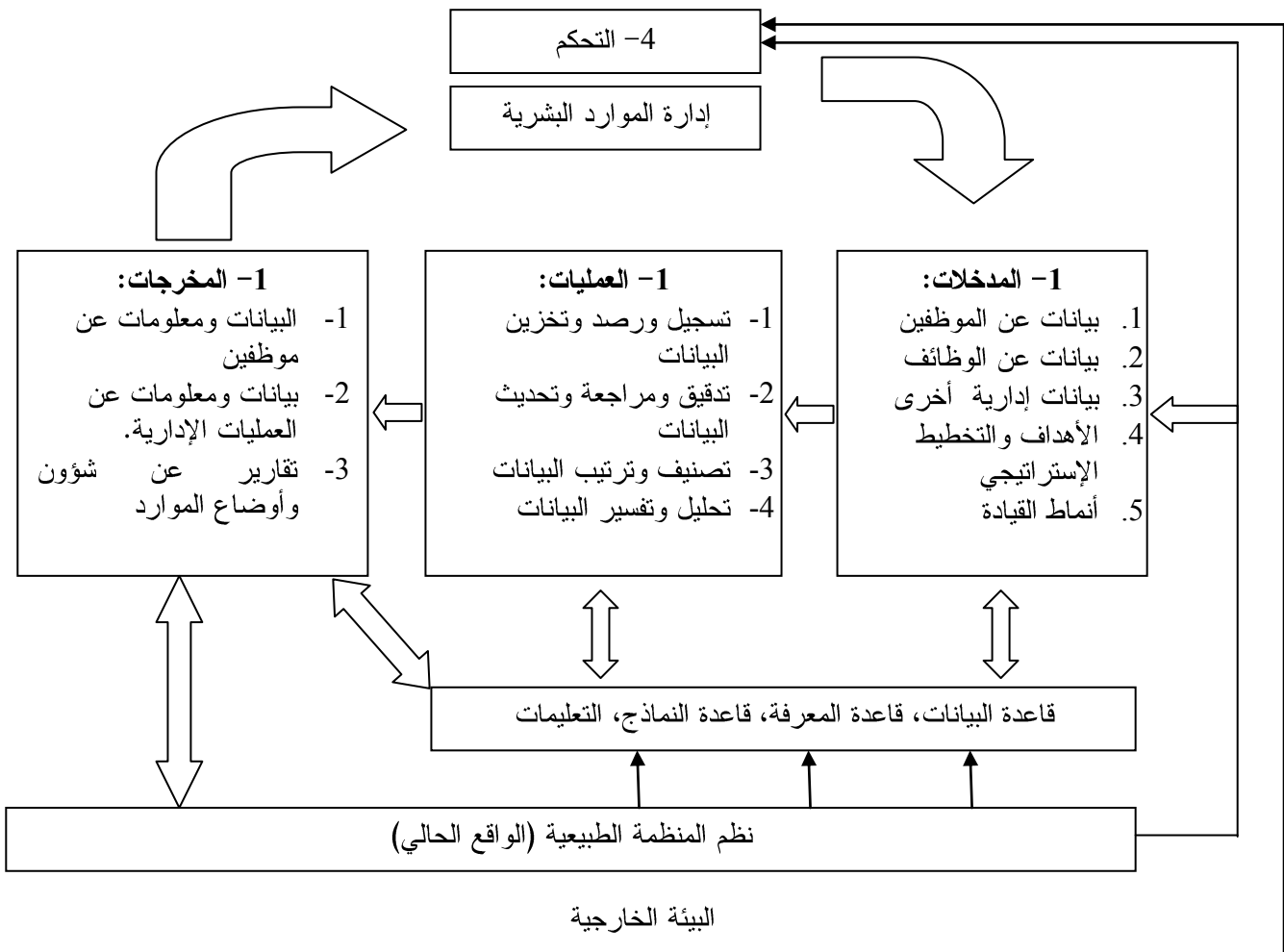
- السياسات والأهداف والإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية.
- الإختياري والتوظيف والتدريب والتعيين للأفراد.
- المكفآت، التحفيز، التعويضات، التأمين للأفراد، كل ما يدور حول أفراد المنظمة من سجلاتهم، تقاريرهم ... الخ.

العمليات: عملية الرصد وتخزين البيانات، حيث يعالج فيها النظام المعلومات التي تم إدخالها من قبل النظام في شكل بيانات ليحولها إلى معلومات للإستفادة منها في صورة معرفة، كالتسجيل، التنظيم، التبويب والترتيب والتحليل والإنتقاء والمراجعة والتدقيق وكذا تجديد المعلومات من خلال تحديث سجلات الموظفين.

المخرجات: وهي تلك النتائج المستنبطة من العمليتين السابقتين حيث تتمثل في المخططات والإحصاءات والرسومات والتقارير المختلفة للموظفين (جداول ولوائح).

التغذية العكسية: وهي المعلومات التي يمكن الحصول عليها بعد تطبيق النظام وتجربته لمعرفة نقاط القوة والضعف داخل المنظمة حتى يمكن القائم على النظام المعلوماتي إعادة النظر فيها مجدداً.

والشكل الموالي (1-7) يبين مكونات نظم معلومات الموارد البشرية.



الشكل (1-7) مكونات نظم معلومات الموارد البشرية.

المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، ط 2، عمان 2002، ص 321.

ويتمثل العائد من نظم المعلومات الموارد البشرية في:

- تنظيم شؤون الأفراد من عقود، تعيين ونقل، ترقية.
- مساعدة وتحضير الموارد البشرية.

- إعداد التقديرات والتنبؤات المستقبلية.
 - الوصف الكامل للوظائف لكل الأفراد الشاغلين.
 - تدعيم الإدارة في عملية التوظيف والإنتقاء، الإختبار، التعيين في الوظائف.
 - تدعيم الإدارة في عملية التدريب والتقويم.
 - تدعيم الإدارة في عملية توزيع الأجور، التحفيزات، المكافآت، التعويضات، التأمينات.
 - المتابعة الوقتية للأفراد وتحديث معلومات بصفة روتينية.
 - تجديد التقارير المفصلة لكل الموظفين ومتابعتهم.
- هذا العائد من خلال نظم المعلومات للموارد البشرية تصبوا إليها الإدارة حيث تعمل على¹:

- وضع خطط إجمالية وتفصيلية وتنبؤية لقوى العمل.
 - وضع جداول ولوائح إجمالية وتفصيلية.
 - إجراء البحوث والدراسات المهنية والسلوكية.
- ب- نظم المعلومات الإنتاجي:** في هذا الإطار لابد من التفرقة بين النظامين نظام الإنتاج ونظام المعلومات الإنتاجي فالأول عبارة عن نظام يقوم بتحويل العناصر الأساسية للإنتاج كالمواد الأولية، اليد العاملة، رأس المال إلى عناصر إنتاجية لها قيمة ومنفعة عما كانت عليه في بداية الإنتاج تفي لرغبات الزبائن. أما الثاني فهو نظام معلوماتي إنتاجي هو ذلك النظام الذي هو في خدمة إدارة الإنتاج وكذا الإدارة العليا وكل الأنظمة المرتبطة بعملية الإنتاج واحتياجاتهم من بيانات ومعلومات ومعرفة لاتخاذ القرار المناسب في النشاطات المختلفة مثل:
- إنتاج السلع والخدمات.
 - التخطيط وتصوير وصيانة الإنتاج.
 - تنفيذ العمليات الإنتاجية المختلفة.
 - متابعة ومراقبة العمليات الإنتاجية وجودتها.
- لهذا يمكن القول أن نظام المعلومات الإنتاجي يدعم الإدارة في عملية تحقيق الأهداف الإنتاجية بكفاءة وفعالية.

¹ - سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 322.

المدخلات: تتمثل مدخلات هذا النظام على البيانات الخاصة بالإنتاج، المواد الأولية، رأس المال، اليد العاملة وكل مصادر المنظمة الداخلية والخارجية من معلومات حول التصنيع.

العمليات: تتمثل العمليات في معالجة مدخلات هذا النظام من بيانات تم تسجيلها وتخزينها وتبويبها وتنظيمها من أجل إستخدامها بما يفيد ويتمشى وهدف المنظمة.

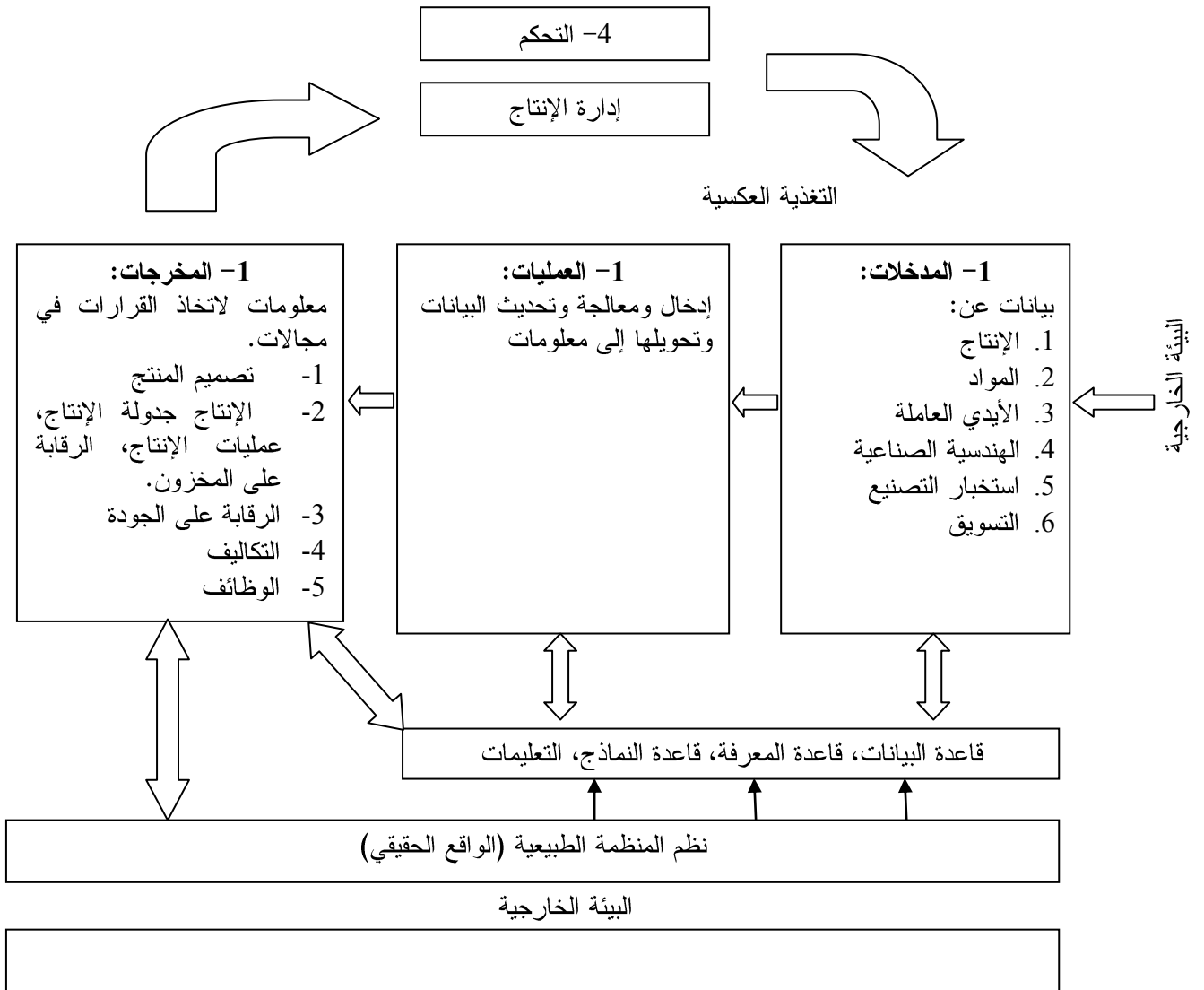
المخرجات: تتمثل مخرجات هذا النظام في مختلف المعلومات التي تمت معالجتها متمثلتا في تقارير ومخططات ورسومات لخدمة القائمين على الإنتاج وتصنيع وجدولة لمختلفة العمليات، هذه المعلومات تتمحور حول عملية:

- الإنتاج.
- جودة الإنتاج.
- الرقابة على الإنتاج.
- تكاليف الإنتاج.
- تصحيح الإنتاج.

التغذية العكسية: تتمثل في المعلومات التي توضح نقاط القوة والضعف في هذا النظام ومدى إستجابته والأهداف المسطرة والشكل الموالي يوضح مكونات هذا النظام.

يتمثل العائد من هذا النظام في كل من:

- تخطيط وتطوير وصيانة الإنتاج.
- مراقبة المخزون، الآلات، المصنع.
- إصدار تقارير والرسومات والمخططات القائمة بالإنتاج.
- مراقبة كل من (تكاليف الإنتاج، ضبط الجودة، حركة).
- جدولة العمليات الإنتاجية.
- تأثير الأهداف الإنتاجية.



الشكل (1-8) مكونات نظم معلومات الإنتاج.

المصدر: سليم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، ط 2، عمان 2002، ص 321.

ج- نظام المعلومات التسويقي: إن وظيفة التسويق¹ هي أساس منظمة الأعمال والحساسية حيث يتم تحديد نوعية السلع والخدمات التي تلي رغبات وإشباع المستهلكين لهذا نجد أن نشاط المنظمة هو التسويق الذي يمكن أن يخلق فائدة نتيجة إنتهاجها لتكنولوجيا الإعلام الآلي على الرغم من إختلاف الحجم ونوعية السلع المباعة وكذا طبيعة الزبائن وشروط المنافسة.

¹ - Robert Reix, systèmes (Information et Management des organisations, Edition Vuibert II 2002, P145.

فنظام المعلومات التسويقي يهتم بجميع عمليات التسويق والمبيعات معتمدا على تكنولوجيا الإعلام الآلي، هذه النظم مصممة تكنولوجيا تهتم بوضع خطط التسويق والتنبؤات الإستراتيجية وإصدار تقارير بخصوص عمليات التسويق.

لهذا نجد أن نظام معلومات التسويقي يدعم وظيفة التسويق والخدمات وكيفية الحصول على رضاهم وتحديد إحتياجاتهم وتحقيق رغباتهم، فالتخطيط الإستراتيجي وتطوير المنتجات وتحسينها والإعلان لترويج تلك المنتجات والخدمات والمبيعات من أجل التعرف بها والإضلاع عليها من طرف أكبر عدد من المستهلكين لغرض بيع وتسويق تلك المنتجات والخدمات مع المتابعة لكل تلك المراحل من أهداف ذلك النظام.

فهو هيكل من الأفراد والأجهزة والإجراءات المصممة لجمع وحفظ وتقييم وتوزيع المعلومات الدقيقة التي يحتاجها مدير التسويق لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب¹. إن نظام المعلومات التسويقي هو عبارة عن شبكة معقدة من العلاقات المهيكلة أين يتدخل الأفراد، الآلات والإجراءات لتوليد توقف منتظم من المعلومات ذات قيمة نفعية قادمة من مصادر داخلية وخارجية للمنظمة لخدمة القرارات التسويقية².

المدخلات³: تتمثل المدخلات في نظم البيانات والمعلومات والمعارف والحقائق الآتية من مخرجات نظم معالجة المعاملات وبحاث التسويق وإستخبارات التسويق والبيئة الخارجية والخطة الإستراتيجية.

المعالجة (العمليات): هي عملية معالجة لمدخلات هذا النظام وتتمثل في عملية التسجيل للبيانات الخاصة بالتسويق وتخزينها وتحليلها وتصنيفها وتنظيمها على حسب الإحتياجات لها من قبل إدارة المنظمة وكذا مستخدميهما وقت لزومها.

المخرجات: هي عبارة عن مختلف المعلومات التسويقية التي تمت معالجتها، وتتمثل في معلومات تحتاج إليها إدارة التسويق والمعروفة بإسم المزيج التسويقي، والتي تظهر في صورة الثلاثية (المنتج، السعر، التوزيع والترويج).

¹ - محمد فريد الصحن، التسويق، «المفاهيم والإستراتيجيات»، الدار الجامعية الإسكندرية، ص 23، ط 1998.

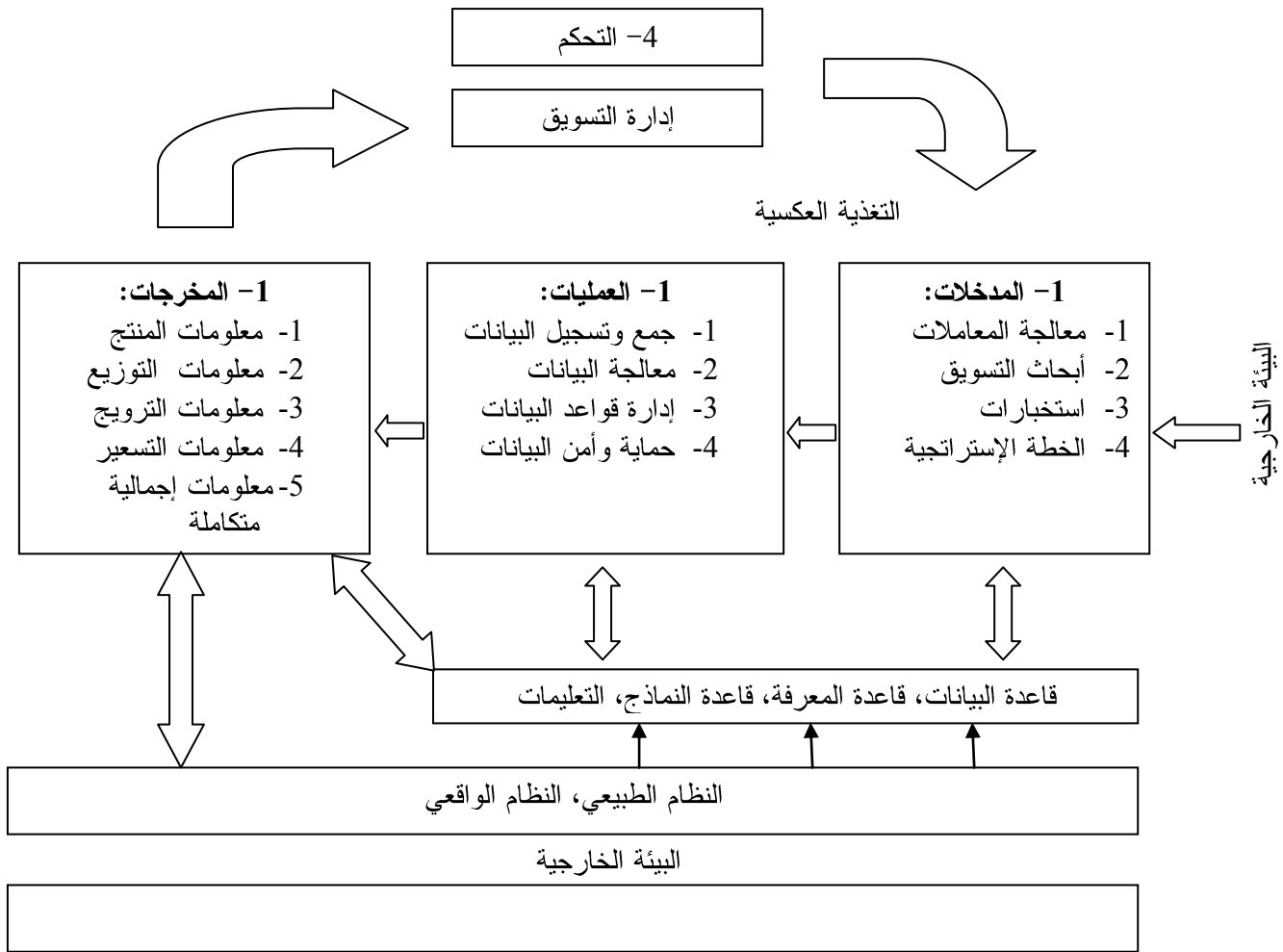
² - Vorthier et Dubois «marketing management», P131.

³ - د. سليم حسنية، نظم المعلومات الإدارية، ص 217، الوراق للنشر والتوزيع، ط 2006.

المعلومات المرتدة (الراجعة): هي المعلومات التي تثبت مدى نجاح النظام في إظهار نقاط القوة والضعف لتحقيق الأهداف التسويقية.

من أهم عوائد هذا النظام:

- تحديد فرص التسويق المتاحة لمنتجات المنظمة.
- تدعيم مدير التسويق نظم معلومات التسعير.
- الإستجابة بفعالية لطلبات ورغبات المستهلكين بدقة وزمن قياسي.
- إتاحة الفرصة للتقارب بين المستهلك والمورد.
- إدارة العلاقة مع المستهلكين عن طريق الدعاية والتعريف بالمنتج.
- تحديد الحصة السوقية، قنوات التوزيع.
- تحديد رغبات ومتطلبات المستهلكين من السلعة والخدمات.
- تحقيق الأهداف التسويقية من خلال المزيج التسويقي بشكل متكامل ومتناغم.



الشكل (1-9) مكونات نظم معلومات التسويق.

المصدر: سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 312.

د- نظم معلومات التمويل والمحاسبة : يعد المجال المالي من احد المجالات الوظيفية المهمة في المنظمة فوظيفة التمويل تتضمن بالإضافة إلى الأعمال الروتينية مثل مسك الدفاتر والحسابات، اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بتأمين رأس المال اللازم لتغطية نشاطات المنظمة وإدارة التدفقات المالية وقرارات الاستثمار . ونظرا لندرة رأس المال والتنافس الشديد على اجتذابه فان الوظيفة المالية صارت بحاجة إلى نظم معلومات متخصصة في القضايا المالية، والتي تمكن من تزويد الإدارة المالية بالبيانات عن النشاطات المالية ، ومن ثم معالجتها لإنتاج معلومات ذات قيمة التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية الصحيحة .

تظهر مخرجات نظم معلومات التمويل في العناصر التالية:

- التنبؤات المالية والتي تسمح بتبني سياسات ائتمان وتحصيل تساعد على تنشيط المبيعات.

- إدارة التمويل المالي ، بهدف تمويل عمليات ثراء عوامل الإنتاج.

- التدقيق المالي.

- تقارير الموازنة.

ويتحصل نظام معلومات التمويل على مخرجاته من مدخلات البيانات التالية :

- معالجة الصفقات.

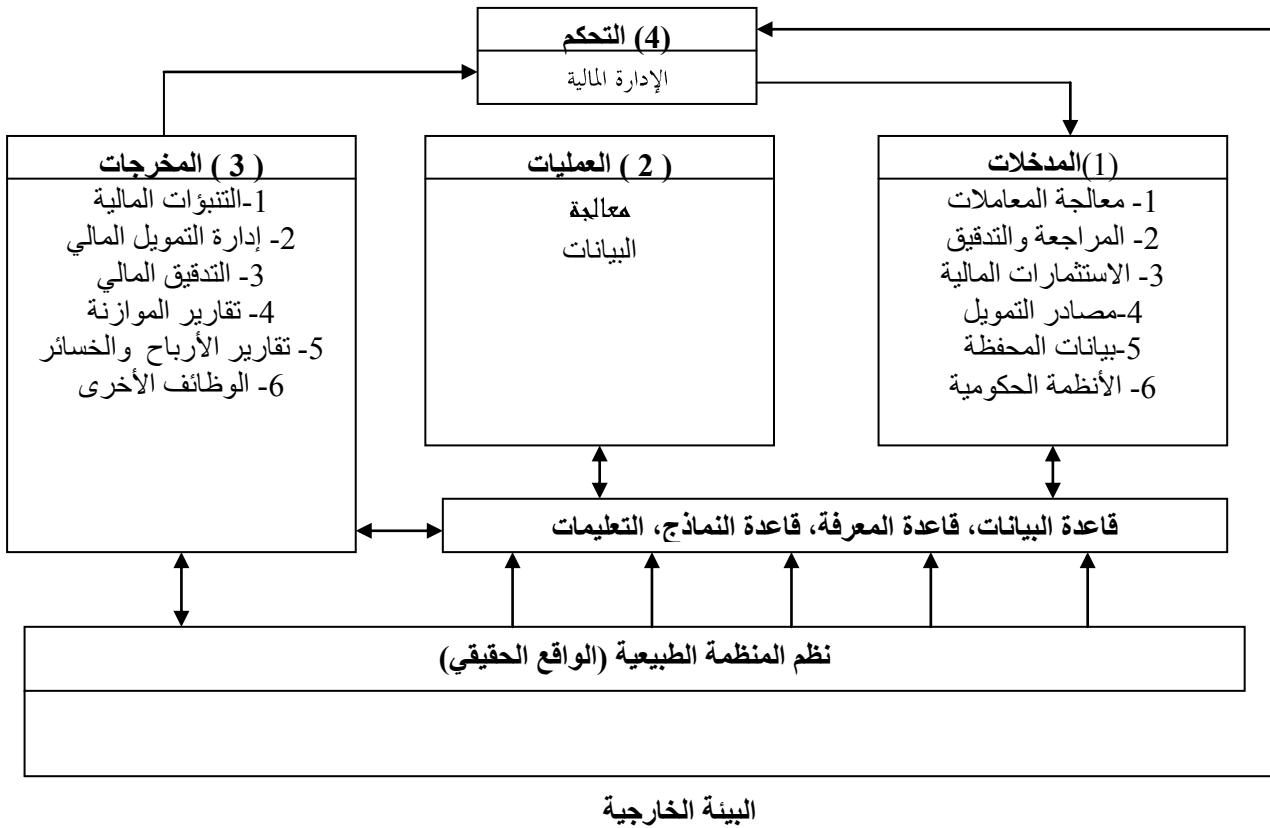
- المراجعة والتدقيق.

- مصادر التمويل.

- بيانات المحفظة.

إن جودة مخرجات نظام معلومات التمويل مرتبطة بشكل مهم ورئيسي بطبيعة عمليات التشغيل، بالإضافة إلى التصنيف، والترتيب، والتبويب، فالنظام يقوم على بعض المعالجات المالية الخاصة منها تقنيات المحاسبات المختلفة ، تحليل التعادل ، الميزانيات التقديرية بالإضافة إلى أدوات التقييم للمشاريع كأسلوب فترة الاسترداد وصافي القيمة الحالية...

ولضمان الحصول على مخرجات ذات قيمة، فقد يستند نظام معلومات التمويل على أنظمة معلومات فرعية تختلف حسب هيكل وظيفة التمويل في المنظمة ، فقد نجد نظام فرعي للدراسات المالية والإحصاء ، نظام فرعي للحسابات والتكاليف، نظام فرعي للمحفظة المالية...

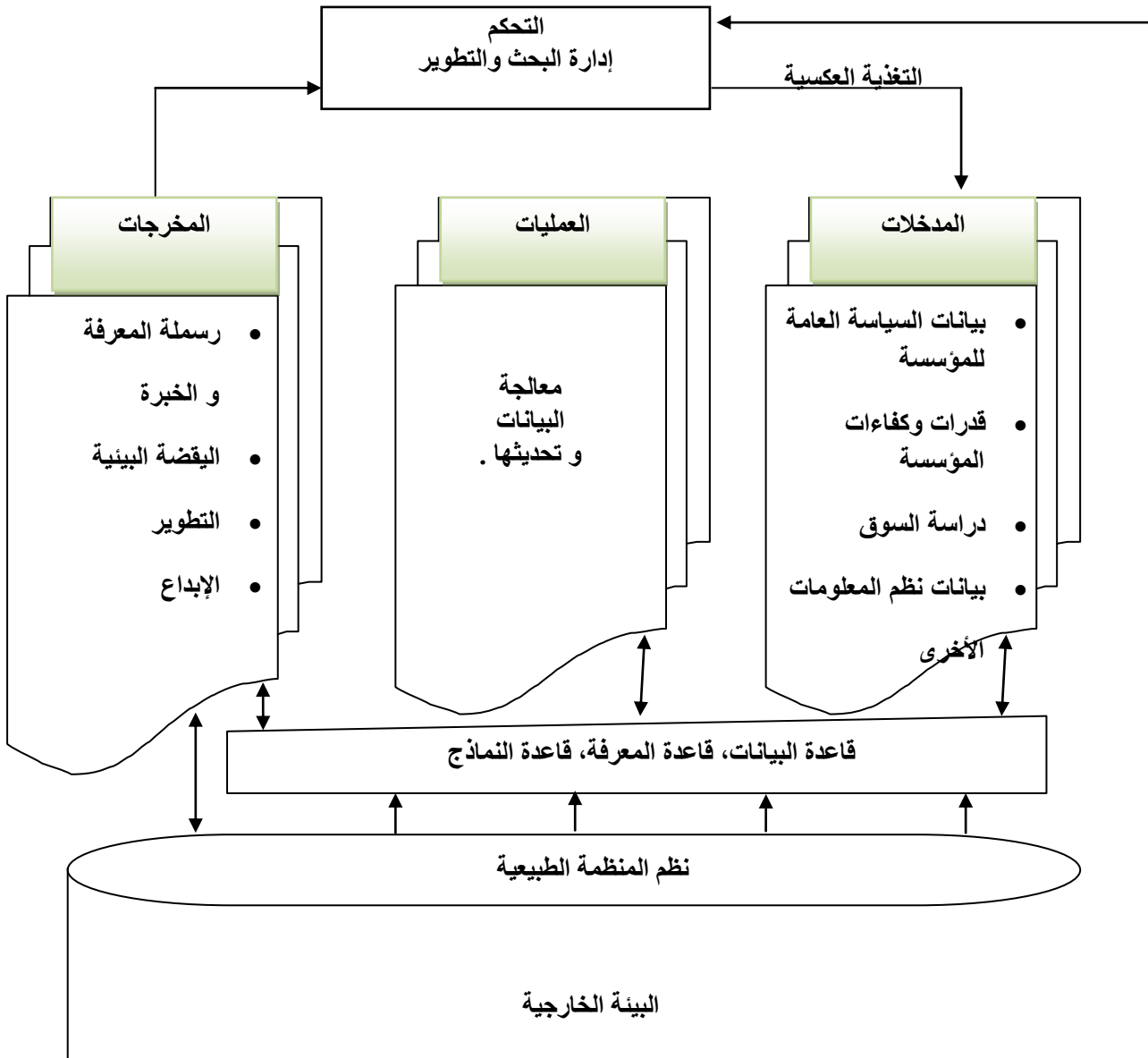


الشكل (1-9) مكونات نظم معلومات المالية والمحاسبة.

المصدر: سليم الحسنية، مرجع سابق، ص 327.

هـ- نظم معلومات البحث والتطوير:

يعد نشاط البحث والتطوير، المغذي الرئيسي للإبداعات التكنولوجية وخاصة في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على مخابر وإمكانات مادية وبشرية معتبرة، ولفهم معنى البحث والتطوير سوف نعرف كل كلمة إلى حدى، ثم نعطي تعريف شامل للبحث والتطوير. و كلما كبر حجم المؤسسة، كلما أدى ذلك بالضرورة إلى تكوين وظيفة خاصة بالبحث والتطوير، مع العلم أن لها خصوصيات يجب مراعاتها، ومؤشرات تقييمها صعبة التحديد، ونتائجها مرتبطة بالتسيير الفعال، والتنقل الجيد بينها وبين الوظائف الأخرى، إضافة إلى الكفاءة الفنية للعمال القائمين بنشاطات البحث والتطوير والتي يقصد بها كل الجهود المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية، في صور أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية، استهلاكية أو استثمارية.



الشكل (1-10) مكونات نظم معلومات البحث والتطوير.

المصدر: بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة وإدارة الأصول الذكية والإبداع، ص 42 رسالة دكتوراه جامعة تلمسان

.2010-2009

الشكل (1-11) الأنواع الرئيسية للنظم في المنظمات

نظم دعم الإدارة	التنبؤ بمبيعات 5 سنوات	خطة تشغيل 5 سنوات	تنبؤ بموازنة 5 سنوات	تخطيط الربح	تخطيط العمالة	نظم المستوى الإستراتيجي
-----------------	------------------------	-------------------	----------------------	-------------	---------------	-------------------------

نظم معلومات الإدارة	إدارة المبيعات	مراقبة المخزون	الموازنة السنوية	تحليل الاستثمار الرأسمالي	تحليل الموقع	نظم مستوى الإدارة
نظم دعم القرار	تحليل مبيعات المنطقة	جدولة الإنتاج	تحليل التكلفة	تحليل التسعير/الربحية	تحليل تكلفة التعاقد	

نظم المعرفة	محطات عمل إدارية	رسومات / محطات عمل	محطات عمل هندسية	نظم المعرفة
نظم آليات المكاتب	مشغل الكلمات	تخزين رسومات	مفكرات إلكترونية	نظم آليات المكاتب

نظم تشغيل التعاملات	تسجيل الطلبية تشغيل الطلبية	مراقبة الآلات جدولة المصنع مراقبة تحرك المواد	الأجور الحسابات الدائنة الحسابات المدينة	المراجعة تقرير الضرائب إدارة النقدية	المكافأة التدريب والتنمية سجلات العاملين	نظم المستوى التشغيلي
التسويق	الانتاج	التمويل	الحاسبة	الموارد البشرية		

المبحث الرابع: رسمة نظم المعلومات وتأمينها:

تتمثل أهمية المعلومات من خلال قدرتها على تحسين عمليات وأداء جميع أنواع وأحجام المنظمات¹، حيث تعمل على جمع وتشغيل وتوزيع ونشر واسترجاع المعلومات لهدف أسمي هو صنع القرار والرقابة في المنظمة فتحقق بذلك تقوية للمركز التنافسي لها، من خلال الميزات التي تحققت لها من خلال توفر هذا النظام.

- تحقيق الكفاءة: أداء المهام داخل المنظمة بأسرع، ودقة عالية وأقل تكلفة ومعالجة كمية ورقمية وحسابية وإحصائية ومعقدة أو غيرها، ضخمة أو غيرها.
- الوصول إلى الفعالية: لتحقيق الجودة العالية، بلوغ الأهداف المسطرة من قبل المنظمة، كما تتمثل الفعالية من خلال² مساعدة الإدارة العليا ممثلتا في المديرين لإتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- تحسين أداء الخدمة: عملية تقديم الخدمة للعملاء في أحسن صورة مبتغى كل منظمة تعمل على تحسين وجودها ومركزها التنافسي، حيث يقدم نظم المعلومات أحسن خدمة في أحسن صورة وفي أسرع وقت ممكن مثل تقديم الخدمات لزبائن البنوك من خلال القائم على نظم المعلومات.
- تطوير المنتج: من بين مزايا هذه النظم قدرتها في عملية خلق وابتكار منتجات جديدة للمنافسة وخاصة الإعلامية منها مثل شركات التأمين، البنوك، وكالات سياحية، ... الخ.
- التعرف على الفرص واستغلالها: حتى تتمكن المنظمة أن تبقى في مركزها التنافسي أو لا بد منها من التغير والتكيف مع محيطها وأفضل وسيلة للإنسجام لهذه التحولات هو نظم المعلومات وخاصة تلك المعتمدة على الإعلام الآلي حيث تدعم المنظمة لاتخاذ القرارات توكاب الأحداث الجارية، التنافسية.
- ربط العملاء بالشركة³: من أجل عملية الربط الشركة بعملائها من خلال نظم المعلومات للإستفادة منه من أجل تحسين الخدمات وكسب رضائهم وجعلهم أكثر قربا

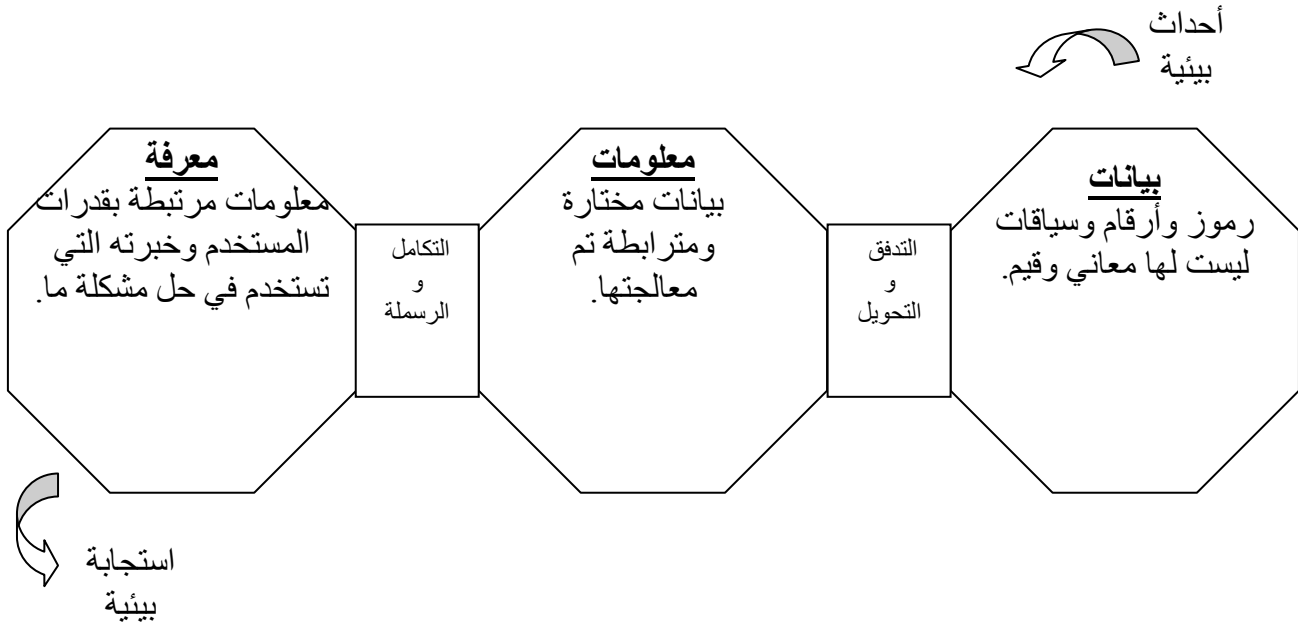
¹ - نظم المعلومات الإدارية، أحمد فوزي ملوخية، صفحة 4 دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007.

² - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، صفحة 76، الدار الجامعية الجديدة، 2003.

³ - د. معالي فهمي حيدر نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورين الدولية، الإسكندرية، ص 26-27، الطبعة 2006.

وارتباطا بها، وبالشكل الذي يجعلهم من الصعب التخلي على الشركة والتوجه إلى شركات أخرى.

إن المعلومات هي مجموعة بيانات منظمة ومنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها، وبالتالي فإن إنتاج المعلومات وفق نظم خاصة لا بد أن تحقق قيمة وإنتاجية ممتلئة في معارف قد تكون توضيحية أو تفسيرية أو تكون معارف جديدة توسع المعارف السابقة، وبالتالي فإن الهدف النهائي لنظم المعلومات هي إنتاج معرفة قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، وتحويلها إلى حلول فنية تخلق قيمة للتنظيم تمكنه من اكتساب ميزات تنافسية خاصة به مع ضرورة تأمين هذه النظم من المخاطر التكنولوجية والتنافسية.



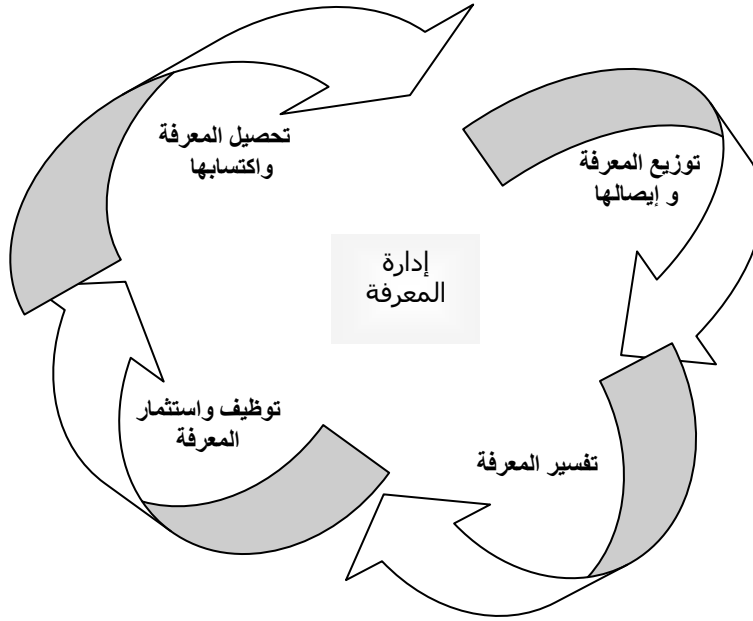
الشكل (1-12) إنتاج المعرفة

1- رسملة نظم المعلومات:

تشير نظم المعلومات إلى التجمع المنظم للبيانات من مصادر داخل المنظمة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين في الإدارة والارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات

المنظمة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين، من خلال حلول تنظيمية تظهر من خلال معرفة المنظمة الناتجة عن التراكم (الإيجابي) لنظم المعلومات الأفقية والعمودية والمعبر عنها بالتمثيل المادي الصريح.

إن المعرفة المقصودة وفق نموذج ديونز "Debons" هي المعرفة الصريحة التي تمتلكها المؤسسة وتعمل على إدارتها بدعم نظم المعلومات وفق الشكل (1-13) التالي:



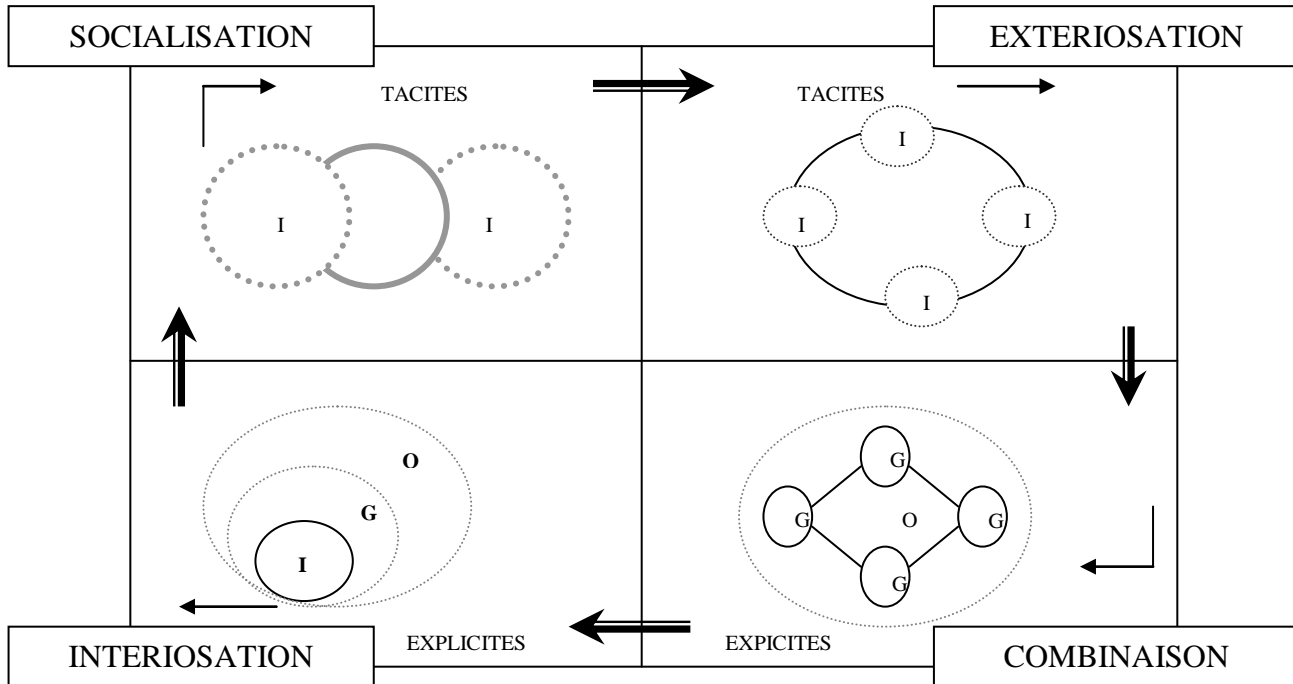
الشكل (1-13) إدارة المعرفة

المصدر: عبد الرحمان توفيق، الإدارة بالمعرفة، ص 68 مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة 2004. إن عمليات إدارة المعرفة تهدف إلى تشكيل المعرفة التنظيمية والمكونة من مجمل التقارير والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات المنتجة من نظم معلومات المنظمة والتي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات الأفراد في المنشأة، وتقسم عادة المعرفة إلى الأقسام التالية:

<p>المعرفة التنظيمية الكامنة</p> <p>هي المعرفة التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتتكون تلك المعرفة نتيجة الخبرة الذاتية والتجارب الشخصية.</p>	<p>المعرفة التنظيمية المعلنة</p> <p>هي المعرفة الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات متفاوتة ويتيسر التعامل معها، من أمثلتها الأهداف، النظم، اللوائح، التقارير، الدراسات، وقواعد البيانات، وتستخدم لإدراك المسؤوليات والمهام.</p>
<p>المعرفة التنظيمية الخارجية</p> <p>هي المعرفة التي تصل إلى المنظمة من مصادر خارجية و عبر وسائل الاتصال المتعددة.</p>	<p>المعرفة التنظيمية الداخلية</p> <p>هي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، وعلاقتهم بعناصر البيئة الخارجية.</p>

إن الإشكالية الرئيسية في إدارة المعرفة هو في كيفية تمليك استثماراتها، أي امتلاك هذه المعرفة من خلال تخريج المعارف الكامنة وتحويلها إلى معارف ظاهرة والسبيل في ذلك هو نظم المعلومات التي من شأنها ترجمة ما هو ضمني إلى معرفة ظاهرة من خلال عمليات:

Internalisation	التدويت	Socialization	التشعة
Enternelization	التخريج	Combination	الترابط



الشكل (1-14) إدارة المعرفة

Dominique Foray, L'économie de la connaissance, p 52 Ed Casbah 2004.

إن نظم المعلومات تحقق حلزونية المعرفة حيث تسمح بالمحافظة على المعرفة المكتسبة، وتوليد معارف جديدة عن طريق إدارة المعرفة في إطار نظم معلومات وظيفية ونظم معلومات عمودية تعمل على التعامل مع مشكلات غير مهيكلة والمعلومات المحدودة والغامضة... ويمكن تحديد أبعاد الدور الجوهرى لأنظمة المعلومات في خلق المعارف التنظيمية كالاتي:

- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم: من خلال تسهيل وصول الأفراد إلى المعلومات وجعلها متاحة مع إمكانيات تحديثها.

- المحافظة على معلومات ومعرفة المنظمة: من خلال تطوير قواعد البيانات كرصيد أساسي للمعلومات.

- تقاسم المعرفة: من خلال استخدام برمجيات التشارك الجماعي، الفردية والفرقية.
- فاعلية الاتصالات: من خلال خلق التقارب بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات وقد استعانت نظم المعلومات الحديثة في أدوارها ببعض المداخل المعاصرة كالأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية والمنطق الضبابي.

فأنظمة الخبرة: هي التطبيق الأوسع للذكاء الصناعي، وهي عبارة عن برامج ذكية تحتوي على وفرة من المعلومات التي قد يملكها خبير في حقل من حقول المعرفة وتعرف على أنها نظم معلومات تقدم حلولاً للمشاكل عن طريق الحصول على المعرفة في ميدان معين ومحدد من خبرة الإنسان، لذلك فهي تسمى كذلك النظم ذات القاعدة المعرفية، تمكن من تحويل المعرفة الضمنية التي هي في رؤوس وعقول الأفراد، إلى قاعدة معرفية مبرمجة وقابلة للاستخدام، والأنظمة الخبيرة يمكن أن تكون قائمة على الحالة ويمكن أن تكون قائمة على القاعدة ويمكن أن تكون قائمة على النماذج.

- أما الشبكات العصبية: هي أنظمة محوسبة ذكية تعتمد مدخلا خاصا يقوم على محاكاة آلية معالجة المعلومات في الأنظمة العصبية البيولوجية (كالدماغ)، وهي تتميز بما يلي: التعلم التكيفي، التنظيم الذاتي، عمليات الوقت الحقيقي، نطاق واسع من التطبيقات (تحليل الاستثمار، مجال السيطرة والتحكم).

- وأما المنطق الضبابي: إذا كانت أنظمة الحاسوب الذكية تعتمد على البيانات المحددة والمؤكدة، فإذا أنظمة المنطق الضبابي تتعامل مع البيانات الغامضة غير المحددة والاحتمالية عن

طريق التبرير الذي يسمح بالقيم التقريبية والبيانات غير الكاملة والاستدلال على أساسها، مع تقديم خيارات متعددة وليس الخيار الثنائي فقط مع قدرات كبيرة على التعديل الذكي. إن الجانب الأكثر أهمية في رسملة نظم المعلومات هي أن مصدر الميزة التنافسية يكمن في تطبيق المعرفة وليس المعرفة نفسها، وقد حدد ثلاث آليات لتكامل المعرفة.

1- خلق قدرة مؤسسية توجيهية من خلال تحويل المعرفة الضمنية بواسطة الفنيين إلى معرفة صريحة.

2- رسملة المعلومات لرفع كفاءة الاتصال بالنسبة لغير الفنيين من تنسيق النماذج وتفاعل العمليات التي تمكن الأفراد من رسملة معرفتهم الخاصة دون الحاجة إلى اللجوء إلى إجراء الاتصالات.

3- خلق فرق عمل تعتمد على نفسها في الحالات التي يكون فيها العمل معقد وغير مؤكد النتائج.

2- تأمين وسلامة نظم المعلومات:

إن نظم المعلومات يجب أن تتضمن وسائل الرقابة، وتأمين سلامة مكوناته الفنية والوقائية وذلك بالنظر لتكاليف تصميم وتطوير هذه النظم خاصة في ضوء اعتماد الأتمتة في تشغيل البيانات وتوصيل المعلومات، وتظهر المخاطر المتعلقة بتأمين نظم المعلومات فيما يلي:

أخطاء وعدم دقة مدخلات البيانات سواء كانت متعمدة أو غير متعمدة.

حالات الخلل التي قد تمس الأجهزة أو البرمجيات أثناء عمليات التشغيل.

ارتكاب أخطاء أثناء عمليات تطوير النظم.

الأخطار الناتجة عن عمليات القرصنة والاعتداء على شبكات الاتصال.

الأخطار الناتجة عن الحوادث الإنسانية (كالهريق) أو الحوادث الطبيعية.

إن هذه الأخطار تعاضمت درجتها بفعل العوامل التالية:

التشغيل المركزي.

التخزين في الوسائط الآلية.

الاستغناء عن المراجعة والمراقبة والأحكام الشخصية واليدوية.

لضمان أمن وسلامة نظم المعلومات لابد من تنفيذ أساليب رقابة جيدة، وقد اهتم معيار الإيزو رقم 7799 بأمن تكنولوجيا المعلومات، من خلال القواعد التالية:



أما عن تطبيقات معيار الإيزو رقم 7799 فيمكن استثمارها وفق التقسيمات التالية:

- الرقابة التنظيمية.
- تنظيم التشغيل المباشر للبيانات.
- التوثيق.
- مقاييس للأمان.
- أساليب إعادة الحصول على البيانات المفقودة.
- رقابة عمليات النظم.

أما عن كفاءات مواجهة الحالات الطارئة وغير العادية كالاغتيالات والسرقة، الإضراب، التدمير - الكوارث الطبيعية - الحرائق، فيتم مواجهتها "بخطة الكوارث" وهي خطة معدة لمواجهة الأحداث غير المرغوبة التي قد تؤثر على سعر الأسهم والمبيعات، والدخل والموردين وباقي القضايا التي تؤثر على مكانة المنظمة وتتكون الخطة من العناصر التالية:

✓ تقييم الكوارث المحتملة.

✓ تطبيق أساليب تخفيض المخاطر.

✓ التأمين ضد المخاطر الباقية.

✓ تحديد خطط الطوارئ.

✓ اختبار الخطة.

✓ صيانة الخطة.

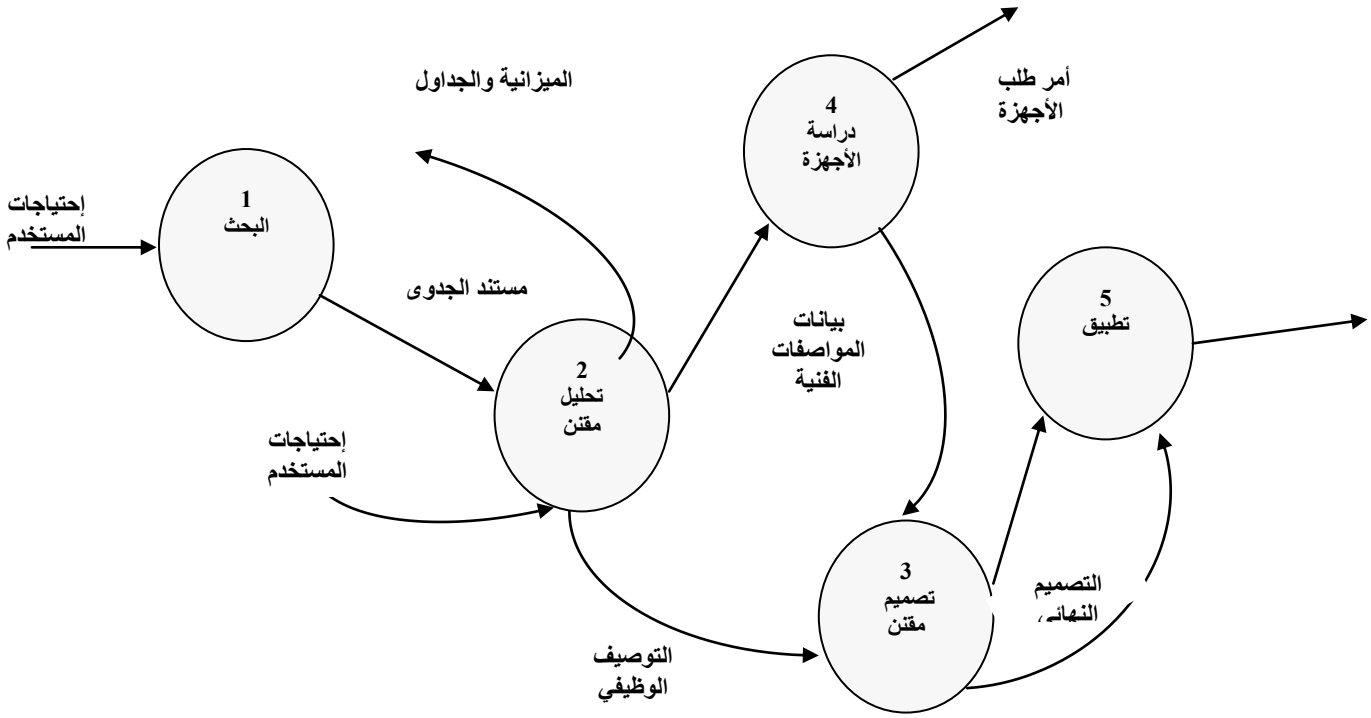
3- تصميم وتطوير نظم المعلومات

تحتوي المنظمة على عدة أنظمة متكاملة ومنسجمة مع بعضها البعض وهذا تماشيا مع الأهداف المسطرة ومتطلبات المحيط، وعلى حسب المثال: نظم الرقابة والإشراف، نظم تسيير الموارد البشرية، نظم التسويق، نظم التمويل، نظم الإنتاج، نظم التخصص... الخ، إقامة نظام جديد واستحداث مكان نظام قديم بناء على التعديلات والاقتراحات من قبل محللو الأنظمة والتي تعتبر انشغالات ومتطلبات الإدارة العليا، تترجم من خلال مصمم الأنظمة إلى نظم المعلومات مخرجاته الأهداف المرجوة والتي تحقق قيمة مضافة.

فالنظم عبارة عن حلقة متصلة فيما بينها، فلا يمكن استحداث نظام معلوماتي داخل تنظيم لمواجهة التحديات دون الدراسة التقنية والعلاقة الترابطية ما بين النظم، والاستخدام الغير مخطط على الأهداف وعلى النظم نفسها. لهذا يتطلب نظم للمعلومات وتطويره، تخطيطا دقيقا وتفصيلا من القائمين عليه. فالتصميم المثالي هو البديل الذي يناسب الظروف والإمكانات الخاصة للمنظمة وفقا لدراسات الجدوى. كما يلعب الأفراد المسيرين داخل أي تنظيم دورا فعلا في عملية التصميم نظرا معرفتهم باحتياجاتهم ومتطلباتهم من المعلومات.

فالمنظمة ماهي إلى مجموعة من النظم الفرعية المنسجمة فيما بينها مكونة نظام أكبر، لهم نفس دورة حياة الإنسان. الشباب والشيوخوخة بمعنى لنظم المعلومات دورة حياة هرمية يتزايد

- لفترة ثم يتناقص ويضعف وهذه هي مرحلة استحداثه ووضع حلول مناسبة وفقا للاحتياجات المتزايدة، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص دورة حياة تطوير وتصميم النظم فيما يلي:
- 1- يجب أول تحديد النتائج المطلوب من هذا النظام لخدمة اتخاذ القرارات.
 - 2- دراسة جدوى لتحديد إمكانية تصميم النظام المطلوب لتوفير الناتج الذي تحتاجه الإدارة في ضوء أهداف المؤسسة والقيود التي تتعرض لها.
 - 3- القيام بتوصيف النظام المطلوب بالطريقة التي تساعد على تطويره. (مرحلة التحليل).
 - 4- فإذا تمت المرحلة السابقة بطريقة سليمة، يمكن تحديد أجزاء النظام ووحداته الفرعية والعلاقة فيما بينها بالشكل الذي يضمن التكامل بينها لتحقيق الناتج النهائي المطلوب (مرحلة التصميم).
 - 5- يلي ذلك تنفيذ أجزاء النظام المصمم بتحديد وتصميم البرامج والإجراءات التنفيذية ومستندات جمع البيانات المطلوبة وكتابة البرامج التي اتفق عليها (مرحلة التطبيق)، ويتضمن وضع النظام موضع التطبيق إجراء بعض الاختيارات على البرامج، والوحدات الفرعية التي يتضمنها للتأكد من سلامته، ثم القيام بصيانة تلك البرامج أولاً بأول، لاكتشاف أي عيوب بها، ومعالجة تلك العيوب في وقته .



الشكل (1-15) مراحل تطوير نظام المعلومات

المصدر: نظم المعلومات الإدارية "مدخل تحليلي" د. كامل السيد، غ. د. فادية م. ح. ص 61

تطوير نظام المعلومات ككيان منطقي، لها نقطة بداية محددة ونقطة نهاية محددة لهذا يمكن رسمها كدورة حياة، تمثل هذه الدورة الطريقة المتبعة في تطوير النظم سواء كانت لوضع نظام جديد أو تعديل نظام قائم.

1- دواعي تطوير وتصميم النظم :

- الاستعانة بنظام المعلومات يرجع في جل مشروعات التنظيم نظرا للأسباب التالية:
- ظهور اكتشافات وتقنيات متطورة هادفة تؤدي إلى نجاعة الأعمال والخفض بكثير من التكاليف.
- ظهور اكتشافات لخلية الرقابة لضعف النظام.
- الإدارة العليا عند قيامها بالتخطيط الاستراتيجي، ونظرا لإدخال نظام معلوماتي جديد، يعطى المنظمة ميزة تنافسية، هذا ما يمثل تمهيد للمنظمة، نظرا لاستخدام المنافسين تكنولوجيا جديدة متطورة للمعلومات ، وهناك مجموعتان تشارك في بناء النظم.

2- الأطراف المساهمة في التطوير والتصميم:

أ- المجموعة التنظيمية:¹

1 الإدارة العليا: توفر الخطة الإستراتيجية للمنظمة حيث تقدم التمويل والدعم اللازم لبناء النظام به كذلك فإن عدم تأكد الإدارة العليا من تمشي النظام مع الخطة الإستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى فشل النظام في الأجل الطويل.

2 المجموعة المهنية: تتمثل في القانونيين الذين أوكلت لهم مهام إبرام العقود شراء الحاسبات والبرامج... الخ

3 الإدارة الوسطى: في هذا المستوى تبني نظم المعلومات للمساهمة في أخذ القرار.

4 الإدارة الإشرافية: في هذا المستوى التنظيمي الذي يستخدم فيه نظم المعلومات بصورة واسعة وحتى يتسنى للإدارة الإشرافية تزويد المحللين والمصممين بكافة المعلومات الأساسية أن تكون ذات كفاءة وفعالية.

ب- المجموعة الفنية:

1 الإدارة العليا في إدارة تشغيل البيانات: تدرج عملية التنسيق بين النظام المقترح والنظم الأخرى داخل التنظيم لذا يجب تأييد الإدارة العليا بالمنظمة.

2- مديري المشروع: عملية التأكيد من:

- الموارد المطلوبة متاحة لبناء النظام
- تمكين الأفراد من تنفيذ النظام بنجاح
- التاريخ المستهدف يمكن تحقيقه من خلال الموازنة المتاحة

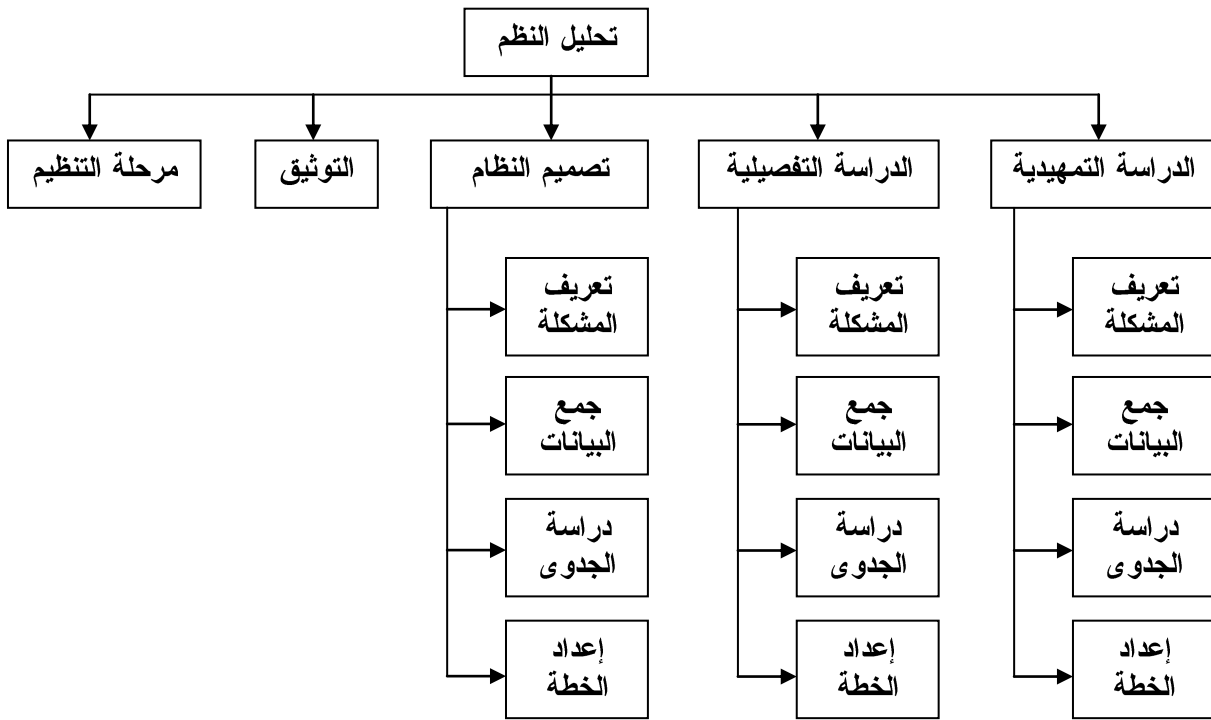
1- دكتورة منال محمد الكردي د جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية ، ص 229، 230.

- 3- المحلل الرسمي: يعمل على التنسيق بين الأخصائيين في التصميم والبرمجة والتحليل.
- 4- محللو النظم: يكمن دورهم في تحديد متطلبات النظام الجديد من مفاهيم والإجراءات اللازمة لتطوير النظام للوصول إلى التصميم الفعال له.
- 5- المبرمجون¹: تحقيق الاتصال بين فروع النظام والربط بين أجزائه، فتعمل على كتابة وتشغيل حتى يصبح صالح للعمل والتشغيل.

3- دورة حياة تطوير النظم:

بناء على عدم مقدرة نظام المعلومات القديم بتوفير الاحتياطات المستقبلية لتنمية وأصبح غير مجدي لوظائف المنظمة، يسرع المستخدمون إلى المطالبة باستحداثه مكان الآخر يفي بالغرض المطلوب منه وذلك وفق مراحل أساسية. والشكل الموالي يبين أهم المراحل حياة وتطور النظم

(16-1)



الشكل (16-1) مراحل حياة وتطور النظم

المصدر: أ.د. علاء السالمي، أ.د. عثمان الكيلاني، أ.د. هلال البياني.

¹ - د. كمال الدين الدهراوي نظم المعلومات المحاسبة ، ص 351 الدار الجامعية طبعة 1998

أ- تحديد المشكلة:

في هذه المرحلة بالذات يتم تحديد النقاط السوداء التي تعاني منها المنظمة ونظامها الحالي والمشكلة والعوائق التي تواجهها وتحديد الاحتياجات الضرورية من خلال خلق أو استحداث نظام معلوماتي جديد

ب- جمع البيانات¹:

بمعنى الإحاطة الكاملة حول أسباب فشل وضعف النظام المراد استحداثه وعدم مواكبته لمتطلبات المستخدمين له وهي:

معلومات عامة: تخص المؤسسة بالذات ومنها المعلومات التاريخية للمؤسسة

معلومات خاصة: بأهداف والسياسات المنتهجة

معلومات خاصة: بالأحكام والتشريعات لهذه المؤسسة

ج- المعلومات التنظيمية: تتمثل هذه المعلومات فيما يلي:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

- نماذج التخطيط لجميع العمليات الإنتاجية

- تسيير الموارد البشرية، إدارة الأعمال

- السياسة المالية والتسويقية

- العملاء

- المستويات الإدارية من القاعدة إلى القمة (المهام والصلاحيات)

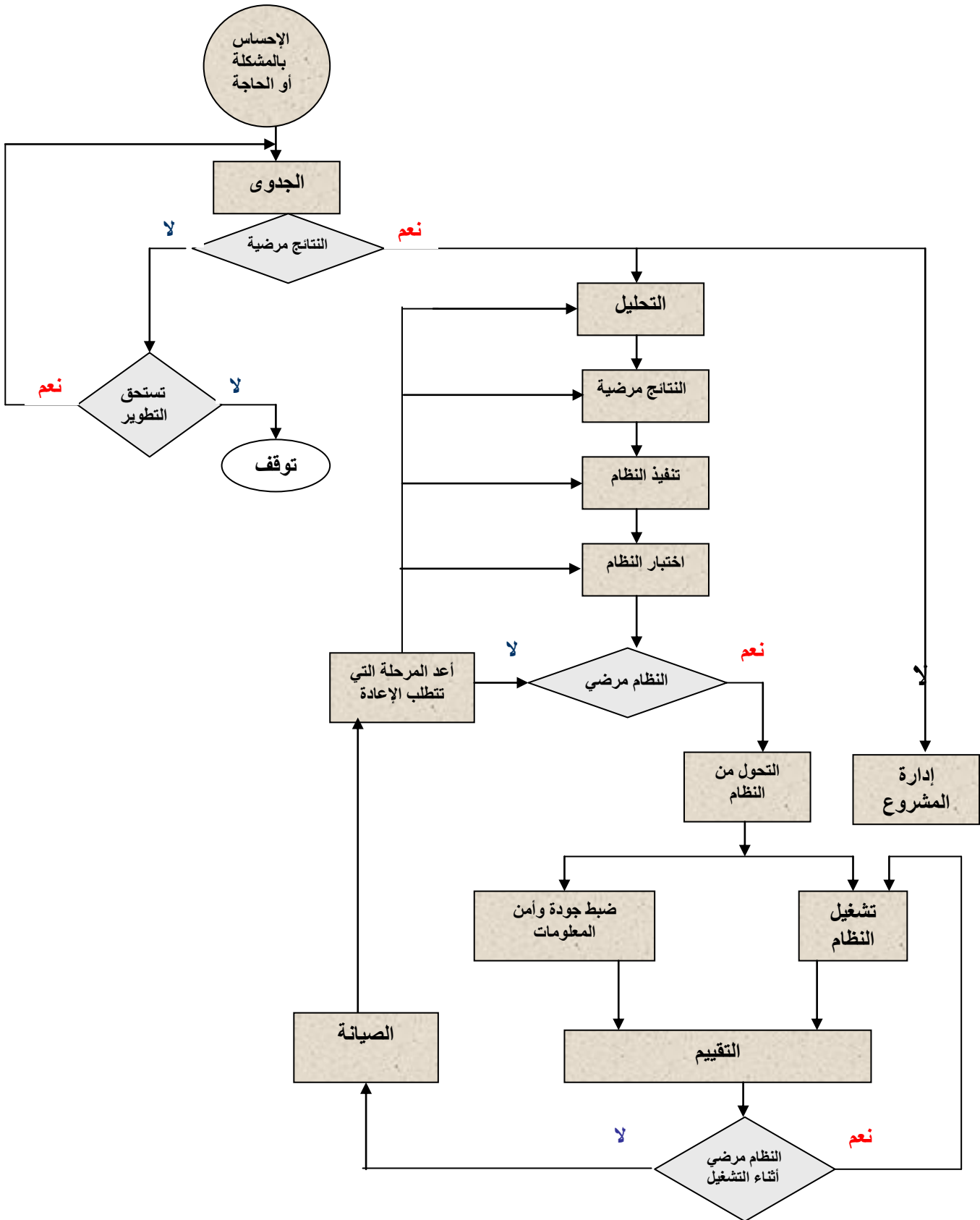
يلجأ إلى هذه المعلومات محلل النظم من خلال السجلات الرسمية وأرشيف المؤسسة دون اللجوء إلى أسلوب الاحتمال والتي لا ربما ينحرف عن حقيقة الأمر.

د- معلومات تشغيلية:

المعلومات الخاصة بالجانب التشغيلي كالرسومات التخطيطية التي تظهر عملية توزيع وتقسيم المصادر الممثلة للنشاط التشغيلي من معلومات لهدف السعي للمخرجات المرجوة بعد ترشيد المداخلات وتتمثل تلك المصادر في:

¹ - أ.د. علاء السالمي، أ.د. عثمان كيلاني، أ.د. هلال البياتي أساسيات نظم المعلومات الإدارية ص 130 دار المناهج للنشر والتوزيع طبعة 2005.

- خريطة الهيكل التنظيمي ومواصفاته للنظام الحالي.
- دليل العمل.
- التقارير والنماذج المعمول بها داخل المؤسسة.
- الاقتراحات السابقة.
- الدراسات والأبحاث الخاصة بالنظم.
- وجهات نظر الأفراد وأفكارهم من مختلف المستويات.
- يتم جمع هذه المعلومات بصيغ مختلفة إما:
- بالملاحظة (الاطلاع المباشر على مجمل الوثائق والتقارير والنماذج في ذلك).
- الاستقصاء (إعداد استمارة عبارة عن تساؤلات من جانب المحلل المراد جمعها من خلال إجابة الأفراد حول بيانات المشكلة.
- اللقاءات: برمجة جلسات عمل مع الجهات المستفيدة للاستفسار
- المقابلات: برمجة جلسات عمل لجمع البيانات من قبل المستفيدين مباشرة من هذا النظام الجديد - الأبحاث والدراسات: دراسة البيانات التي لها علاقة بالمشكلة من خلال الأبحاث والدراسات المنشورة.



الشكل (1-17) يوضح تدفق مراحل وعمليات وتطوير وتشغيل نظام المعلومات

المصدر: نظم المعلومات الإدارية: "م. تحليبي" د. كمال السيد غراب. د. فادية م. ح. ص 64

1- دراسة الجدوى الاقتصادية والفنية: بعد عملية تحديد المشكلة وجمع البيانات من مختلف المصادر حسب درجة الاحتياج وكذا استحداث قنوات الاتصال المارة لهذه البيانات عبر مختلف المستويات الإدارية ينبغي دراسات الجدوى الاقتصادية للنظام المرغوب فيه من خلال تحديد المداخلات والمخرجات ودراسة تكلفة المشروع بالإضافة إلى الوقت المستغرق فيه، مرحلة بمرحلة وعلى هذا الأساس يتم المصادقة عليه إما بالرفض أو القبول أو التجميد حيث يتم تدوين المرحلة المراد دراسة جدواها.

2- الوظيفة الأساسية: المشكلة العائقة لها في هذه المرحلة وجدوى النظام الجديد في حالة وجوده

-المخرجات (دراسة جدواها)

-الأساليب الحديثة لجمع البيانات والمعلومات عن المشكلة وتقديرات المعالجة

تشكل فرق عمل من أجل عملية دراسة الوضع الحالي من خلال¹:

(أ)- قيام محلل النظم بجمع المعلومات الوافية والكافية حول المشكل

(ب)- إصدار المحلل بعض التقديرات للحلول الممكنة لهذه المشكلة

(ج)- إعطاء المحلل حلول إضافية ودقة لتلك التقديرات كتمهيد لمرحلة التحليل

(د)- إبداء الرأي من قبل الإدارة من خلال المعلومات المحصلة عليه بالاستمرار في

المشروع أو تركه

3) التحليل: بعد ايجابية دراسة الجدوى يمكن الانتقال إلى المرحلة الموالية لذلك وهي التحليل

وبنفس مراحل الدراسة السابقة يجب:

- الدراسة الجيدة للنظام الحالي والاطلاع عليه بصورة جيدة حتى يمكن المحلل من تصميم نظام

جديد فعال وعليه يجب:

- تدوين مرحلة تحليل نظام المعلوماتي الجديد

- المتطلبات المستقبلية لنظام المعلوماتي الجديد

- مخرجات النظام المعلوماتي المقترح

¹ - مرجع سابق هلال البياتي وعلاء عبد الرزاق، محسن حسن (ص 133، 134).

متطلبات نظام المعلومات الجديد:

- المعلومات والبيانات
- أهم الرسومات والمخططات
- النماذج المقترحة وعملها ومسارها
- شمول النظام مختلف الأفراد المستخدمين
- الدراسة الجيدة للمحلل للنظام الحالي مع إظهار نقاط القوة والضعف فيه
- إعداد المحلل متطلبات النظام المقترح
- إعداد المحلل رسماً والوظائف الأساسية للنظام الجديد
- إعداد المحلل نموذجاً ابتدائياً للنظام المقترح

4) التصميم: إن تصميم النظام هو " إعادة وترتيب، وتركيب عناصر كثيرة منفصلة وربطها في علاقات تداخلية يجعل منها كيانا جديداً متجاوزاً سلبيات النظام القديم".

بمعنى هي مرحلة تكامل بين محلل النظم والمصمم. ضف إلى ذلك الآلة من أجل أداء عملية إعداد خطة لنظام جديد يساهم في توفير متطلبات المنظمة والمستخدمين مع تحديد الإطار الصحيح للتصميم الخاص بالمدخلات والمخرجات مع تنفيذ جميع العمليات في ذلك. هذه المرحلة التي تلي مرحلة التحليل تتطلب استثماراً للموارد المتاحة للنظم، منها الموارد البشرية والمادية والطرق والأساليب الجيدة والفعالة لهدف تحقيق أهداف النظام الجديد المقترح ومن بين خطوات التصميم:

5) التركيز على أهداف المنظمة المراد تحقيقها من خلال هذا النظام المراد استحداثه

6) عملية جمع البيانات والمعلومات التي لها علاقة بالنظام ومحيط وتحليلها وتفسيرها

ج- عملية الإعداد والتصميم لنظام المعلوماتي الجديد.

د- تبيان الجدوى الاقتصادية والفنية والعلمية لهذا النظام المعلوماتي الجديد

هـ- تحديد التكلفة من وراء ذلك

و- التصميم الشامل للنظام المعلوماتي مع المعالجات المطلوبة في ذلك كتصميم المدخلات والمخرجات.

ز- إخضاع النظام الجديد للتجربة والتدقيق لمراحله لهدف الوثوق بدرجة نجاح التصميم

ل- عملية تقييم النظام المعلومات الجديد بالمقارنة بالأهداف المرجوة والمتطلبات المستقبلية لهذا يمكن أن نستخلص أن المرحلتين السابقتين مرتبطتين مع بعضها البعض وعلاقتهم قوية حيث لا يمكن أن تنجح عملية التصميم دون تحليل للنظام الحالي

5) التحويل: بعد إدخال المحلل معايير الأمن لتصميمه للنظام وأشكال المدخلات والمخرجات مع المراجعة من قبل مستخدمي النظام مع المحلل واختبار مدى دقتها واستجابتها للأهداف المرجوة ويتحقق المستخدمون من نجاعة عمل النظام . تأتي عملية حساسة وهي الانتقال من النظام القديم إلى النظام الجديد وتشغيله من قبل المستخدمين بعد عملية التدريب، فيقومون بعملية إدخال البيانات الجديدة لدى برامج جديدة في نظام جديد من أجل الحصول على مخرجات جديدة مرجوة

6-الصيانة: هذه المرحلة جد حساسة بعد عملية انتقال من النظام الأول إلى النظام الجديد وتشغيله وبعد ظهور عيوب أو خلل عند تسليم ذلك لمستخدميه يتطلب تدخل من قبل المحللين لإدخال التعديلات الضرورية، أو نتج عن بيئة الأعمال لهذا:

-يقوم المحلل بإعداد نموذج تصحيحي للمشكلة بعد عملية الإخطار من قبل المستخدمين للنظام اقتراح تعديلات جديدة للنظام وعليه يسند الأمر للإدارة قبول التعديل الجديد أم لا وفي حالة الإيجاب في ذلك يقوم المحلل بعملية التعديل مع الاختبار ثانية وبالتالي يطرح نظام معلومات معدل الاستخدام ثانية.

4- نظم المعلومات واتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار عبارة عن سلوك ينتهجه الفرد على مر الوقت فليجوزوه إلى تحقيق رغباته من خلال البحث على عملية الإشباع وبلوغ المنفعة العظمى تدرج ضمن عدة قرارات عن كل اختيار أو عمل، فمثلا المديرون يقومون باتخاذ قرارات على كافة المستويات بخصوص التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة... الخ لهذا فإن اتخاذ القرارات هي عبارة عن الوظيفة الأساسية لهم وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن:

عملية اتخاذ القرار عبارة مجموعة من الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من أجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من أجله¹

¹ - د. سهيلة عبد الله سعيد - الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات ص 18 دار النشر الحامد 2007.

أ- خطوات اتخاذ القرار: تتطلب عملية اتخاذ القرار عدة خطوات أبرزها:

1- تحديد المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها بمعنى حصرها. كما تشمل على عنصرين أساسيين هما (الهدف، المتغيرات).

2- تحديد الهدف من وراء اتخاذ القرار

3- جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع المعالج مع دراسة البدائل المتاحة

4- عمليات الدراسة والتحليل للبدائل المتاحة مع المقارنة

5- اختيار الأسلوب الجيد والعقلاني من قبل البدائل المتاحة

6- طرح الأسلوب المختار لعملية التطبيق الميداني

7- المتابعة لعملية التنفيذ مع القيام بالتصحيحات اللازمة في حالة وجود معلومات مرتدة

ونظرا لوجود عامل واحد يآثر في عملية تحديد نوعية القرارات، وهو رصيد القائد أو متخذي القرار من المعلومات حول المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها. وهذا ما يرجح النوعية في ذلك ويدخله ضمن خانة الاحتمالات الثلاثة:

أ- قرار من خلال عملية التأكد التام من قبل متخذي:

وفرة المعلومات الضرورية لمتخذي القرار حول المشكلة المراد دراستها والفصل فيها والتأكد التام منها، مما يوفر بدائل عدة له، ويسهل التقييم والاختيار الأمثل

ب- قرار من خلال عملية عدم التأكد من قبل متخذي:

بمعنى اتخاذ قرار في وجود مخاطرة، وهنا يلجأ متخذي إلى عملية دراسة لنظرية الاحتمالات وبالتالي دراسة احتمالية حدوث حالة بحالة ومدى تأثيرها على القرار الصادر. وبالتالي اختيار أعلى قيمة يتحصل عليها من حالات الحدوث وهناك عدة معايير في هذا الشأن لعل أبرزها معيار القيمة المتوقعة للمعلومات وكذلك معيار خسارة الفرص الضائعة.

ج- قرار من خلال عدم التأكد من قبل متخذي:

بمعنى اتخاذ قرار في حالة عدم كفاية المعلومات والبيانات بشأن المشكلة المراد دراستها وحالة احتمالات حدوثها حالة بحالة.

ب- معايير تحديد البديل الأفضل¹: يمكن لمتخذي القرارات إصدار قراراتهم معتمدا على معايير مساعدة على عملية تحديد الاختيار القويم والقرار العقلاني لحل المشكلة

1- معيار أقصى أقصى: عملية الاختيار على أحسن البدائل، المرغوب فيه للحصول على منفعة عظمى ويسمى بالبديل المتفائل.

2- معيار أقصى أدنى: يتم اختيار البديل أدنى فائدة مما يصبه التناؤم للنتائج

3- معيار أدنى أقصى: يركز متخذي القرار على عملية الحذر، حيث يقوم بدراسة جميع نتائج البدائل ويتم اختيار الأفضل لكن يتم اختيار أقلهم قيمة.

4- معيار أدنى أدنى: وهنا درجة إحباط لمتخذي القرار مما يظهر تناؤمه حيث يتم اختيار أدنى وأقل عائد لكل بديل.

5- معيار الندم: أو كما لقب من قبل العالم (سفاج) بمعيار الأسبق أو الندم وهو إحساس متخذي القرار في النهاية وبعد ما صدر من قبلهم من قرار وكتعليق لنتائج ذلك أصابهم الندم على النتيجة وتمنياتهم اختيار بديل آخر من أجل تعظيم العائد.

ج- عوامل اتخاذ القرار الرشيد:

1- تنطوي عملية اتخاذ القرار على:

✓ عناصر ملموسة وغير ملموسة

✓ عناصر عاطفية وأخرى رشيدة

لابد من مراعاة الجانب المنطقي في عملية اتخاذ القرار ومراعاة كل حالة على حدى وخصوصياتها مع الليونة والتبسيط دون نسيان أي عنصر له علاقة بالمشكلة .

2- مساهمة القرار المتخذ في بلوغ الهدف المسطر، تبسيط عملية اتخاذ القرار والغرض منه التعريف به مع الابتعاد عن التعقيد بما لا يحقق النتيجة.

3- عدم إرضاء الجميع، إن القرارات المتخذة من قبل المدير العام، لا تروق لجميع أفراد المؤسسة أو أي فرد مهتم بالقرار، أو في حاجة له .لهذا لابد من عملية إقناع المدير بشرح ما صدر منه من قرار كون المصلحة العامة تقتضي ذلك من أجل المساهمة والعمل الجماعي في ذلك

¹ - د. سهيلة عبد الله سعيد مرجع سابق ص 18.

- 4- الاختيار الجيد للبدائل المتاحة¹، إن عملية اتخاذ القرار هي علم في حد ذاتها. لهذا نجد بان القرار الرشيد يركز على البدائل المرصية للاختيار والأكثر أهمية من بين العوامل المتاحة من أجل إنجاز عملية إقرار بشأن المشكلات التي تواجهها المؤسسة.
- 5- المعالجة باستخدام التفكير الخلاق، إن استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار الناجح ضروري لأن اختيار البدائل المتاحة والجيدة نابعة عن خيال متفتح وواسع وأفكار معروفة.
- 6- منح الوقت الكافي من أجل اتخاذ قرار فعال، منح الوقت الكافي واللازم للتفكير من أجل اتخاذ قرار فعال خصوصا إن كان استراتيجيا وهذا من أجل المعرفة والتقييم السليم مبتعدا عن الأحكام والفهم اللاشعوري من قبل متخذي القرار، كما أنه توجد قرارات طوارئ، وقرارات مرهونة بالوقت في حالة مبالاة ذلك دون صدور قرار ينعكس سلبا على المدير
- 7- اتخاذ القرار دون الهروب منه، بمعنى مجابهة متخذي القرار عملية اتخاذ القرار لحل المشاكل دون الهروب منه أو التملص من هذه العملية وعدم المبادرة وترك الأمور على ما هي عليه وتجنبها قدر الإمكان.
- 8- الاعتراف بنتائج القرار من تغيير، إن عملية اتخاذ القرار تغير من نمط التسيير عما كان عليه سابقا فعلى المدير تقبل نتائج قراراته وما ينعكس عنها من تغيير.
- 9- متابعة القرارات المتخذة، لا بد من استحداث نظام متابعة للقرارات المتخذة من خلال التأكد من التنفيذ وتقييم نتائج هذا القرار والتصحيح في حالة رداءته وانعكس سلبا. كون جميع القرارات المتخذة منها السليمة والحاطة ولا بد من تنبؤ ذلك كون الظروف والقوة القاهرة تحول بعض القرارات فيما لا يدري أحد ولا يشتهي لهذا المتابعة والتصحيح إن أمكن تدرج ضمن المنطق، لكن الأخطر هو اتخاذ قرار غير سليم وبقاؤه في الاستمرار دون إصلاح.
- 10- اتخاذ قرار يكسب صاحبه مهارة ويترتب عنه سلسلة أعمال، المنظمة عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفرعية مرتبطة مع بعضها البعض فأي قرار سوف يؤثر بالإيجاب أو السلب على سائر التنظيم لهذا فإن المدير لا بد من أن يكون ماهر في إقامة الحجج والدفاع عن قراراته أو عملية إلغاء من خلال تلك السلسلة وعملية المراجعة والدراسة للقرارات تكسبه مهارات مع مر الوقت .

¹ - د. محمد إسماعيل بلال - بحوث العمليات (استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار) ص 277 دار الجامعة الجديدة 2007.

د- صناعة القرارات:

تكتسي عملية اتخاذ القرار أهمية بالغة داخل أي تنظيم سواء كان القرار فردي أو قرار تنظيمي، كونه أساس العملية الإدارية، فهي تدرج ضمن المهام الأساسية للمدير وهي من مواصفات المدير الناجح لكن هذه العملية ليست بالشيء الهين، ففي وسط يعمه التنافس الشرس والكل يسعى للحصول على حصته ومكانه في السوق، أصبحت هذه العملية جد معقدة تحتاج إلى معلومات جيدة ووقوتية، ومعرفة واسعة ومهارة وخبرة عالية لدى متخذي القرارات .

فعملية صناعة القرار أصبحت تعتمد كلياً على نظم المعلومات وتكنولوجياها والإعلام الآلي مع تنمية معارف ومهارات والرصيد المعلوماتي لمديري التنظيم لحل المشاكل العالقة وهذا على كافة المستويات الإدارية. فنظم المعلومات تهدف إلى خدمة عملية صنع القرار من خلال إنتاج المعلومات في الوقت والمكان اللازم لذلك.

ه- أنواع القرارات:

لقد تعدت أشكال القرارات وأصنافها بناء على أسس الاستخدام:

التصنيف الأول: يتم التصنيف على أساس الوظائف الإدارية:

- قرارات التخطيط (قرارات تتعلق بالتخطيط كالأهداف المرجوة والسياسة العامة...)
- قرارات التنظيم (تسيير الموارد البشرية داخل التنظيم كتحديد الهيكل التنظيمي مهام الأفراد وواجباتهم...)
- قرارات التوجيه والمراقبة: بناء على وظائف المنظمة
- قرارات الإنتاج (موقع المنظمة، طريق الإنتاج، التنظيم الداخلي... الخ)
- قرارات التسويق (التخطيط للتسويق، أي التوزيع، قنوات التسويق، التسعير، الترويج... الخ)
- قرارات تسيير الأفراد (الاختيار، التعيين، تسيير الكفاءات، الأجور، الحوافز... الخ)
- قرارات التمويل (مختلف طرق التمويل، علاقة مع الوسطاء الماليين، حجم رأس المال، توزيع الأرباح على المساهمين... الخ)¹.

التصنيف الثاني: على أساس العامل الزمني:

¹ - د. معالي فهمي حيدر نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ص 110 الدار الجامعية طبعة 2002

❖ نظرا لما يلعبه المدى الزمني من تأثير على عملية اتخاذ القرار لجأ الكثير إلى عملية التصنيف استنادا لهذا المبدأ

-قرارات قصيرة الأجل

- قرارات متوسطة الأجل

-قرارات طويلة الأجل

التصنيف الثالث: يتم التصنيف على أساس المستويات الإدارية يمكن تصنيف القرارات على حسب المستويات الإدارية لمنظمات الأعمال حيث يتعلق كل قرار بمستوى معين بناء على الوقت والمضمون في ذلك¹.

-المستوى الإستراتيجي: هي قرارات يتخذها صناع القرار على مستوى الإدارة العليا من قبل فئة صغيرة من المديرين التنفيذيين، طويلة المدى، تهتم بالقرارات الإستراتيجية للمنظمة من سياسة عامة، وأهداف، تنبؤات، البيئة، المحيط، قرارات تحدد مستقبل المنظمة، ووضعها في السوق... الخ

-المستوى الإداري: هي قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، تنطوي على قيام المديرين باتخاذ قرارات لحل المشاكل داخل التنظيم بالإضافة إلى الرقابة على الأداء - كفاءة وفعالية مع التنسيق مع المستوى الإستراتيجي من خلال التوجهات والأهداف المسطرة

-مستوى المعرفة: في هذا المستوى يلجأ صناع القرار إلى تقييم الأفكار الجديدة الخلاقة والابتكار من منتجات وخدمات جديدة وأساليب حديثة معرفية وتوزيع للمعلومات حسب الاحتياج والمدة المطلوبة من أجل الظفر بالحصة السوقية

-المستوى التشغيلي: في هذا المستوى أي القاعدة التنظيمية، يتم تطبيق ما أقر في المستويات الأولى من إدارة عليا وتليها الوسطى من خلال استخدام الأمثل للموارد

المتاحة مع الرقابة على التنفيذ (التشغيل) و كالرقابة على جدولة الإنتاج والمخزون.... الخ

التصنيف الرابع: القرارات المبرجة وغير المبرجة ولقد تم الاعتراف بأن أحسن تصنيف للقرارات هي القرارات المبرجة والقرارات غير مبرجة. بمعنى أن هناك مشكلات عادية تواجه صناع القرار يعتبرونها بسيطة وتندرج ضمن العمليات الروتينية ولا تحتاج إلى معلومات بل إلى

¹ - د. ثابت عبد الرحمن إدارة التسويق مدخل استراتيجي ص 10 مكتبة الفلاح طبعة 2000

الخبرة وتسمى بالقرارات المبرمجة أما العكس فهناك مشكلات صعبة ومعقدة وتحتاج إلى كم من المعلومات ونظرا لما يشوبها من غموض وغياب عنصر الكفاءة والخبرة لدى متخذي القرار مما يستدعى إلى الدراسة والتحليل وتسمى بالقرارات غير المبرمجة كونه لا يستطيع التنبؤ بنتائجها والشكل الموالي يبين طرق اتخاذ القرارات.

جدول (1-3) طرق اتخاذ القرار

وسائل اتخاذ القرار		أشكال
وسائل حديثة	وسائل تقليدية	القرارات
<p>-بحوث العمليات نماذج التحليل الرياضي والبرمجة الخطية. التحليل الآلي للبيانات مثل الحاسبات الإلكترونية.</p>	<p>1-العرف 2- الروتين الإداري 3- معايير التشغيل والإجراءات 4- وسائل منبثقة من الهيكل التنظيمي مثل التوقعات العامة الأهداف الفرعية، قنوات تدفق المعلومات</p>	<p>القرارات المبرمجة هي قرارات تكرارية روتينية، تعد المنظمات عمليات محددة لاتخاذها</p>
<p>أساليب توجيهية للمساعدة في حل المشكلات والتي تطبق في. 1-تدريب العنصر البشري من متخذي القرار 2-إعداد وهيكله برامج الحاسب الإلكتروني</p>	<p>1-الحكم الشخصي. الابتكار الحدث والتخمين 2-اختيار وتدريب المديرين على اتخاذ القرارات.</p>	<p>القرارات غير المبرمجة هي قرارات غير روتينية وغير تكرارية</p>

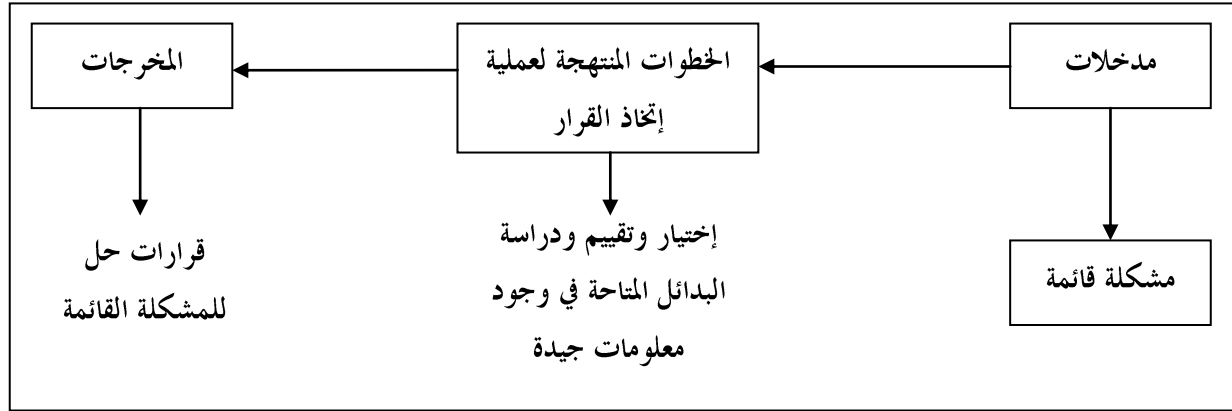
المصدر: د معالي فهمي حيدر نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ص 111 دار الجامعية طبعة

2002.

و- إتخاذ القرارات في صورة نظام:

عملية إتخاذ قرار عبارة عن نظام متكامل في حد ذاته حيث تتمثل مدخلاته في مشكلة المراد إيجاد حلول لها من خلال البدائل المتاحة، أو مشكلة سوف تكون معطلة مستقبل المراد حلها فمن خلال الخبرة والبدائل المتاحة والملائمة يتم إختيار القرار الأمثل والأحسن في صورة مخرجات هذا النظام أي قرارات لحل مشكلة ما إلى أنه لا يعني بالضرورة أن القرارات المتخذة

صائبة بل يمكن طرح قرار خاطئ لا يخدم المنظمة وبالتالي يجب إعادة النظر والتصحيح من خلال صورة معلومة مرتدة وهي الحلقات المتكاملة لأي نظام.



الشكل (1-18) إتخاذ القرار في صورة نظام متكامل

المصدر: من إعداد الباحث

و- علاقة نظم المعلومات وإتخاذ القرار:

حسب الإقتصادي سايمون فإن عملية إتخاذ القرار تمر بأربع مراحل أساسية وأن كل مرحلة نجد نظم المعلومات كدعامة لها والجدول الموالي هو أحسن تعبير عن ذلك.

مراحل إتخاذ القرار	نظم المعلومات الداعمة
الإستخبارات	- نظم المعلومات الإدارية - نظم تشغيل العمليات - نظم دعم القرار
التصميم	- نظم دعم القرار - النظم الخبيرة
الإختيار	نظم دعم القرار
التنفيذ	نظم دعم القرار نظم الخبرة

الجدول (1-4) العلاقة بين مراحل إتخاذ القرار والأنواع المختلفة لنظم المعلومات

المصدر: د. معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات، تحقيق الميزة التنافسية، ص 131، طبعة 2002.

مرحلة الاستخبارات:

- التعريف الكامل بالمشكلة القائمة (نقاط الضعف والقوة).

- جمع المعلومات حول البيئة الداخلية والخارجية.

- الدراسة والبحث للمشكلات مع التصنيف والتحليل.
 - البحث عن البدائل والفرص المتاحة للحل.
- في هذه المرحلة يتم جرد الأسباب والمعضلات التي أدت دون تحقيق الهدف المعلن وسببت قصور ومشاكل في ذلك، فيتم المقارنة بين الأداء المستهدف والأداء الفعلي داخل المنظمة من خلال جمع أكبر عدد من البيانات حول المشكلة ثم تتم الدراسة والتحليل والتصنيف حسب درجة الخطورة ثم الحلول المقترحة حسب الترتيب ودرجة الخطورة.
- عملية التصنيف تتم حسب نمط المشكلة إن كانت مبرمجة أو غير مبرمجة.
 - تحليل المشكلة الغرض منها التحليل والتقليل من درجة الخطورة حيث يتم تجزئة المشاكل المعقدة إلى فروع لغرض الفهم والسيطرة عليها.
 - الأسباب المباشرة والمسببة لهذه المشكلة بمعنى المسؤول عنها لإجتنابها أو التعايش معها أو إيجاد حل مرض لها.
- نظم المعلومات وعملية الإستخبارات.
- في هذه المرحلة يتم الإستعانة بنظم المعلومات لتوفير المعلومات اللازمة بسرعة وبأقل تكلفة حيث:
- جمع المعلومات والبيانات من خلال نظم المعلومات المبنية على الإعلام الآلي.
 - إسترجاع المعلومات والبيانات المخزنة من خلال الأنظمة المعلوماتية بسرعة ودقة عالية.
 - توفير المعلومات الأساسية لمتخذي القرار حول المشكلة المحلية.
 - تزويد نظم دعم الإدارة العليا وفق سيطرتها على الأنظمة الأخرى من أجل توفير المعلومات من مختلف المستويات الإدارية حول المشكلة.
 - إتاحة الفرصة إلى إكتشاف المبكر للمعضلة من خلال نظم المعلومات المتابعة مدى تحقيق الأهداف المسطرة من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمعلن من خلال نظم المعلومات الإدارية وكذا متابعة التقارير في ذلك.
 - من خلال عملية التصنيف لدرجة المشكلة وتعقدها، يلجأ المدير بالإستعانة بالنظم الخبيرة من أجل الدراسة والتحليل وتصنيف المعلومات.

- نظم دعم القرار تندرج مساهمتها في اللجوء إلى بناء النماذج الرياضية والتحليل للمشكلات المعقدة والتي كان يصعب حلها من أجل التبسط والتفريغ بغية الفهم والسيطرة عليها وإيجاد الحلول المناسبة.

مرحلة التصميم: تتلخص هذه المرحلة في الأدوار التالية:

- التعبير عن المشكلة الناشئة.
- طرح البدائل والحلول الممكنة للمشكلة.
- إختيار جدواها بمختلف الطرق.
- إنتهاج الطرق الحديثة للمعالجة وخاصة النماذج الرياضية والكمية.

نظم المعلومات ومرحلة التصميم:

- إتاحة المعلومات الضرورية من خلال نظم المعلومات الإدارية.
- مساهمة نظم دعم القرار المديرين في إنتهاج نماذج رياضية وكمية من أجل المساهمة في التعرف على البدائل المتاحة المثلى.
- مساهمة نظم دعم القرار من خلال تلك النماذج الحلول المختلفة والمقترحة.
- مساهمة نظم الخبرة في إيجاد بدائل الحل للأمور المعقدة والصعبة.
- مساهمة نظم الخبرة من خلال طرح نماذج الكمية لإيجاد الحلول المتعصبة.
- مرحلة البحث والإختيار: تتمحور الأدوار في عملية (البحث والتنظيم والإختيار)
 - البحث عن البدائل المتاحة للحل.
 - تقييم هذه البدائل.
 - إختيار البديل الأمثل والمناسب.

نظم المعلومات ومرحلة البحث والإختيار:

- توفير المعلومات الكفيلة لصنع القرار.
- توفير نظم المعلومات النماذج الرياضية والكمية لإقتراح الحلول الممكنة.
- تقييم نظم المعلومات للقرارات المقترحة والإجابات المنطقية.
- وضع نظم المعلومات سيناريوهات الحل للمشكلة.
- تدعيم النظم الخبرة عملية الحل للمشاكل العالقة وتقييمها.

مرحلة التنفيذ:

- تنفيذ الحل المقترح للمشكلة من قبل متخذي القرار.
- وضع آليات التنفيذ والتغيرات اللازمة في ذلك.
- تدريب الأفراد عن الحل لإنجاح عملية التغيير.
- مساهمة الإدارة العليا في إنجاح ذلك.

نظم المعلومات ومرحلة التنفيذ: مرحلة التنفيذ هي المرحلة الأساسية للحد من المشكلة، وثمره المراحل السابقة فالكل يسعى لإنجاحها، فدور نظم المعلومات له نفس الأدوار السابقة لأن عملية تنفيذ القرار يستوجب قناعات وتغير سلوكيات للأفراد وإتصالات بين جميع الأفراد الذين لهم علاقة بالمشكلة مما يلجؤون إلى نظم دعم القرار كما أن عملية الحجة والإقناع يصاحبها نظم الخبرة من أجل التفسير والتبرير عن كل عملية صنع القرار لأن سلوكيات التغيير معضلة لدى البعض مما يؤثر على تنفيذ القرار.

خلاصة الفصل:

تعتبر المعلومات مورد من موارد المنظمة ونظرا للأهمية البالغة التي تكتسبها فإنها تعتبر المورد الثالث بعد رأس المال، والعمل، ولا سيما بعد تجاوز مرحلة الحدس، والتخمين التي كانت تسيير المؤسسات بها قديما، فلقد ظهرت ثورة المعرفة، ثورة التكنولوجيا... فاستخدم فيها الحاسبات الآلية وأصبحت في وقت قصير جدا تمدك بمعلومات دقيقة لاستصدار قرار، من خلال المعالجة السريعة للبيانات، كزيادة الثقة في استخدامها.

لهذا نجد أن المؤسسات ذات الإستراتيجية طويلة المدى، والتي تعمل جاهدة على بقائها فإنها تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كم هائل من المعلومات وإن أرادت أن تقضي على منافسيها أن تعمل جاهدة في تطوير هذا المورد.. فالمعلومات والبيانات وسيلتان تعملان على تمكين الإدارة من معرفة سير الأداء فيها، فتوفرها شرط أساسي لا غنى عنه، وذلك لنقل أو الانتقال من لاعب الحظ إلى حالة المسير ومعالجة البيانات أصبح في متزايد مذهل، ولاسيما وهذا العصر نضرا لنمو تقنية المعلومات وصغر حجم الحاسب الآلي من الحجم الكبير إلى الصغير، مما زاد الطلب على هذه السلعة . فمعالجة البيانات والمعلومات بواسطة الحاسبات الآلية أصبحت ظاهرة مألوفة نضرا لما دلت عليه الخبرة في مجال استخدامات معالجة البيانات على أهمية البيانات والمعلومات كمورد أساسي ورئيسي في التنظيم، فالمعلومات يجب أن تتوافر لدى متخذ القرارات حتى يتسنى له اتخاذ قرار فعال، وبدون معلومات، يصبح اتخاذ القرارات هشا، واعتباطيا ومكلفا وليس بالضرورة رشيدا أو اقتصاديا، وبلوغ الاستفادة العظمى من هذه الامتيازات التي توفرها المعلومات ، فان ذلك يستلزم مجموعة منظمة من البرامج والأجهزة، والإجراءات المصممة للإدارة عنصر المعلومات أي من منظور الأنظمة، وبالتالي تصبح هناك نظم للمعلومات.

إن لنظم المعلومات بالغ الأهمية في عمليات اتخاذ القرارات خاصة على المستويات العليا، ونقصد بذلك مجلس الإدارة الذي يستخدم في أداء وظائفه مخرجات مختلف نظم معلومات المؤسسة (الأفقية والعمودية).. وعن طبيعة هذه النظم ومكوناتها وأسس تصميمها وأدوات تطويرها سنتحدث في الفصول القادمة.

الفصل الثاني : مجلس الإدارة؛ الأدوار والمهام قانونياً وتسييرياً

تمهيد:

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، له واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين دون اختلاف أنواعهم ووجودهم أو نسب مشاركتهم، يتولى إدارة المؤسسة بناء على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام.

إن نظرية الوكالة ما هي إلا مجموعة مترابطة من العلاقات التعاقدية بين الأفراد داخل المنظمة، ووجود هذه الأخيرة من خلال وجود مجموعة مترابطة من العقود، ثم توسيع تلك العلاقة التعاقدية لتشمل حتى أسواق رأس المال وأسواق العمل الإداري، فنظرية الوكالة تعمل على معالجة مشكلات العلاقة بين الموكل والوكيل من ناحية انفصال الملكية عن الإدارة واختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال كما أن مشكلة انفصال، تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء.

تعتبر نظريات مجلس الإدارة من المواضيع المهمة التي تم ذكرها من قبل الاختصاصيين في الاقتصاد التنظيمي وعلوم التسيير، فهي تعميم لنظرية حقوق الملكية التي تعالج موضوعاً جدياً معقداً ومهم حيث توضح بأن المؤسسات تنمو بشكل أوسع كونها في استطاعتها أن تجري تعاملات في السوق الخارجية داخلياً بأقل تكلفة ممكنة من أن تتمكن من المؤسسات المتواجدة في السوق الخارجية، هذا في وجود تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تقليص التكاليف الإجمالية، وهو ما تناولته نظريات مجلس الإدارة والتي سوف نتطرق لأهمها:

- نظرية الوكالة.
- نظرية تكاليف الصفقات
- المعلومات غير المتماثلة
- نظرية التجدير

المبحث الأول : المهام الرئيسية لمجلس الإدارة:

يتولى مجلس الإدارة الشركة لجميع الصلاحيات والسلطات الضرورية واللازمة لإدارة وتسيير الشركة، كما تقع عليه كامل المسؤولية النهائية، حتى وإن شكل لجان مساعدة لمهامه، أو قام بعملية تفويض المهام، أو أسندها لبعض الأطراف، أو جهات خبيرة للقيام بأعمال خارج عن اختصاصه، لهذا فعليه تجنب

منح التفويضات الغير محددة المدة والعامه منها، كونها تجلب مخاطر كبيرة ومن بين مهامه.

1- اعتماد التوجيهات الإستراتيجية العليا للشركة بمكوناتها من رؤية ورسالة وأهداف وقيم أساسية والإشراف على تنفيذها.

2- التحديد الاستراتيجي لنقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتحديات المعروفة عالمياً بنظرية الإستراتيجية الإدارية.

3- البحث واختيار وتعيين المدير العام والمراقبة والإشراف على أدائه.

4- وضع الاستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات التي من خلالها يتم تحقيق مصلحة الشركة وأهدافها وتعظيم حقوق المساهمين وخدمة المجتمع ككل.

5- تحديد الهيكل الرأسمالي للشركة وأهدافها المالية وإقرار الميزانية السنوية.

6- وضع أهداف الأداء ومراقبة التنفيذ والأداء الشامل للشركة.

7- وضع أنظمة وضوابط للمراقبة الداخلية والإشراف العام عليها ومن ذلك¹:

✓ وضع سياسة مكتوبة تنظم تعارض المصالح ومعالجة حالات التعارض المختلفة لكل من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية والمساهمين ويشمل ذلك إساءة استخدام أصول الشركة ومرافقتها وإساءة التصرف النتائج عن التعاملات مع الأطراف ذوي العلاقة.

✓ التأكد من سلامة الأنظمة المالية والمحاسبية والإدارية بما في ذلك الأنظمة ذات الصلة بإعداد التقارير المالية.

✓ التأكد من أنظمة رقابية مناسبة لإدارة المخاطر، وذلك من خلال تحديد التصور العام عن المخاطر التي تواجه الشركة.

¹ مدونة محمد العماوي القانونية

- ✓ المراجعة السنوية لفعالية إجراءات الرقابة الداخلية.
- تحدد المهام والصلاحيات والإجراءات المحددة للعضوية لمجلس الإدارة ووضعتها موضع التنفيذ بعد إقرار الجمعية العامة.
- ✓ وضع سياسة تضبط العلاقة مع أصحاب المصالح من أجل الحفاظ ودون إهدار حقوقهم وتضم:
- ❖ آليات تعويض أصحاب المصالح في حدود التشريعات المعمول بها.
 - ❖ تسوية الخلافات والتراعات القائمة بين الأطراف المتعاملة.
 - ❖ إقامة علاقة جيدة مع العملاء المحافظين على السر المهني للمعلومات.
 - ❖ السلوك المهني للمديرين والعاملين بالشركة وآداب المهنة والأخلاقيات السليمة الرابطة بينهم وبين أصحاب المصالح.
 - ❖ وضع مجلس الإدارة لقواعد وضوابط لمتابعة الالتزام بذلك.
 - ❖ وضع سياسة الإفصاح والشفافية الخاصة بالشركة والالتزام الكامل بعملية الإفصاح على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة في الموعد وبالشكل المطلوب من قبل المساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين.
 - ❖ دعم وتطوير وتحسين الصورة الايجابية العامة للشركة لدى أفراد المجتمع
 - ❖ على مجلس الإدارة مراجعة نظم إجراءات الشركة الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملاءمتها والحصول على كافة المعلومات والتقارير المالية عن أداء الشركة لتأدية مهامه وفق الوجه المطلوب والمرغوب .
- تحديد مهام وصلاحيات الإدارة التنفيذية.
- ❖ إتاحة كافة المعلومات والبيانات لأعضاء مجلس الإدارة والخاصة بالشركة في وقت لزوم ذلك.
 - ❖ وضع الآليات والنظم التي من خلالها تقوم الشركة باحترام القوانين والتشريعات السارية.
 - ❖ تولى المجلس تعيين رئيس مجلس الإدارة والعضو المنتدب والقائم على المراجعة الخارجية وتحديد أتعابه.

❖ المتابعة اليومية لمجلس الإدارة تطورات الشركة لحظة بلحظة وعن كتب دون أن يتنازل عن المتابعة لغيره.

❖ تعيين وإنهاء المدير التنفيذي بناء على الأهداف والشروط المحددة مسبقاً مع تحديد الامتيازات المالية في ذلك المرتبطة بأداء الشركة بعد عملية التشاور مع الأطراف المعنية في ذلك لهدف الاختيار الأفضل لأحسن الكفاءات.

❖ الإفصاح عن كل الامتيازات المادية والمالية لأعضاء مجلس الإدارة والمتمثلة خصيصاً في المرتبات والمزايا العينية والأسهم..... الخ وكل من له طبيعة مالية.

❖ وضع سياسة لمكافأة ومنح مزايا وحوافز بأنواعها لأعضاء مجلس الإدارة وكذا الإدارة التنفيذية جراء ما قدموه خدمة لصالح الشركة وسهرهم لبلوغ أهدافها.

❖ العمل على تجنب مخاطر الاحتيال في أعمال الشركة.

أ- مهام رئيس مجلس الإدارة:

يقع رئيس مجلس الإدارة في قمة الهرم للهيكل التنظيمي للشركة فهو مسؤول على عملية القيادة والتوجيه، لهذا لا بد من الفصل بين مهامه ومهام المدير التنفيذي وفق نصوص وتعليمات صادرة عن المجلس من خلال تعليمات، يتم مراجعتها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك حتى له يتولد جراء ذلك تداخل في المهام، مما ينعكس سلباً على أداء الشركة، والرسالة الخاصة بها.

فريئس المجلس يقوم أساساً على عملية إدارة وتوجيه المجلس في حد ذاته، والتأكد من مزاولة المهام الموكلة إليه، وفق اختصاصه، بناء على النظام الأساسي والقوانين السارية في ذلك.

❖ تحديد جداول الأعمال لاجتماعات مجلس الإدارة متضمناً الأعمال والمواضيع المقترحة للمناقشة والعرض بناء على الخبرة والقراءة المستقبلية بخصوص ذلك. كما يمكن لأعضاء المجلس إدارة اقتراح مواضيع جديدة تصب ضمن الاهتمام وجدول الأعمال.

❖ الدعوة لأعضاء مجلس الإدارة للاجتماع تحت رئاسته أو تفويض عضو لذلك.

❖ شرح مهام المجلس وحدود عمله وتوزيع الأدوار ما بين الأعضاء.

❖ تحديد كتابيا العلاقة الرابطة بين الثلاثي التالي:

■ مجلس الإدارة.

■ المدير التنفيذي.

■ الإدارة العليا.

❖ تحديد أولوية الموضوعات للدراسة وفق خطة متفق عليها من قبل الجميع تصب في صالح الشركة.

❖ تحديد قاعدة للحوار ومناقشة المواضيع في جو يتسم بالتنسيق ويضفي فعالية وقوة المجلس في شكل فريق واحد.

❖ المصادقة على قرارات المجلس، وتدوينها في سجلات قانونية، ومقررات لذلك ويسهر على صياغتها.

❖ التحقق من طرح جميع الانشغالات لدى المجلس للدراسة، وخاصة الأساسية والهامة دون التأجيل وغض الطرف عنها.

❖ متابعة عملية تزويد المجلس من قبل الإدارة التنفيذية بالمعلومات الكافية، واللازمة، وفي الوقت المحدد لاتخاذ القرارات السليمة والفاعلة.

❖ السهر على توافق القرارات الناجمة عن اجتماع مجلس الإدارة، والقواعد، والأحكام، والتشريعات السارية المفعول، والقانون الأساسي للشركة، والاتفاقيات مع أصحاب المصالح، حتى لا تتعارض أو تكون حبرا على ورق، تكبداً للمجلس عنها تكلفة.

✓ وضع نظام يحدد عملية الطرح والنقاش واتخاذ القرار السليم وفق زمن محدد وقصير.

✓ عملية المتابعة لصياغة وتنفيذ القرارات بالوجه المطلوب.

✓ متابعة أعمال اللجان ومردود يتهم والتأكد من سلامة توجهاتهم ومدى مسيراتهم للأعمال الموكلة لهم.

✓ العمل على تطوير قدرات المجلس وآلياته والرفع من قوة المشاركة والمعاملات في شكل فريق عمل يتصف بالجماعة.

✓ تمثيل الشركة أمام جميع الأطراف التي لها علاقة من بعيد أو قريب، أي مع الغير :

1. الجهات الحكومية.

2. القضاء والمحاكم ومصالح المنازعات باختلاف أنواعها.

3. مفتشيه العمل، ومديريات التجارة والصناعة..... الخ.

4. المؤسسات والشركات ذات العلاقة..... الخ

5. الأفراد والجماعات... الخ

✓ المصادقة والتوقيع على اختلاف العلاقات التعاقدية التي تربط الشركة بالمحيط الداخلي والخارجي على حسب المثال.

1. التوقيع على الاتفاقيات والوثائق والمستندات والملاحق والتعديلات.

2. التوقيع على العقود بمختلفها كعقد تأسيس الشركات.

3. التوقيع على الصكوك والسندات والأوامر بالدفع

4. التوقيع على اتفاقيات القروض والكفالات والضمانات البنكية.

5. التوقيع على رهون العقارية.

6. التوقيع لكل وثائق الشركة التي تتطلب ذلك.

تكمّن مسؤولية رئيس مجلس الإدارة في النقاط التالية:

✓ تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة وبسط الحيوية والفعالية بين أوساطه.

✓ تزويد أعضاء مجلس الإدارة بمداول الأعمال معززا بالوثائق والملفات والمعلومات

الأساسية قبل انعقاد الجلسة على حسب مدة متفق عليها قانونياً.

✓ استثمار المهارات الفنية والخبرات والتحليل المنطقي من قبل الأعضاء لجلب النفع

لكل من المجلس والشركة وكذا الاستثمار في صياغة الرؤية المستقبلية، ومعايير الأداء وقياس النتائج سواء دارت حول الحاضر أو المستقبل.

✓ توحيد الرؤى بين أعضاء مجلس الإدارة وأعضاء الإدارة التنفيذية والعمل سوياً

لتحقيق أهداف الشركة ووضع الخلافات على الجنب من أجل مبدأ التعايش للأفراد.

✓ إدارة الأصول الخاصة بالشركة واستثماراتها بكفاءة وفعالية.

✓ المحافظة على مصالح أصحاب المصلحة في الشركة.

✓ المحافظة على البيئة من منظور شمولي.

✓ السهر لبلوغ أهداف الشركة من خلال تبينها لإستراتيجية إدارية تعتمد على دراسة

نقاط القوة والضعف. والفرص المتاحة والمخاطر المحتملة، كل هذا من أجل المسيرة المستدامة والتنمية المتزايدة والعائد الأكبر وبلوغ الأهداف المنشودة من قبل الجمع.

ب- مهام ومسؤولية عضو مجلس الإدارة: تنحصر مهام ومسؤولية عضو مجلس الإدارة فيما يلي:

- ✓ وضع أمام نصب أعينه أنه في خدمة الصالح العام لا الخاص، فمساهمته من خلال خبراته وكفاءاته لخدمة المجلس والشركة معا لا المصلحة الشخصية.
- ✓ تلبية دعوة الاجتماعات سواء مجلس الإدارة أو الجمعية العامة العادية أو غير العادية من أجل مزاولة مهامه وواجباته.
- ✓ التأهيل والمعرفة التامة بأمور العمل داخل المجلس والخبرة.
- ✓ إلمام بجميع التشريعات والقوانين السارية المفعول والتي لها علاقة بحقوق وواجبات مجلس الإدارة.
- ✓ إتاحة الوقت الكافي من أجل تسخيره لخدمة المجلس بكل نزاهة وشفافية لبلوغ أهداف الشركة.
- ✓ المطالعة على تقارير الاجتماعات قرار بقرار وله الحق في المطالبة للاستفسار عن كل صغيرة وكبيرة.
- ✓ إبداء الرأي في جدول الأعمال والمواضيع المقترحة للنقاش والمساهمة في اتخاذ القرارات الرامية التي تتماشى وسياسة الشركة.
- ✓ الحرص على توجيه المجلس على أن لا تشوبه انحرافات عن التوجيهات.
- ✓ فهم رسالة الشركة من أجل صياغة الرؤية المستقبلية من خلال الفهم والتطبيق والعمل الجيد.
- ✓ الالتزام بالقواعد والقوانين السارية المفعول سواء الإلمام بالقانون الأساسي للشركة والأنظمة والقوانين الحكومية.
- ✓ العمل في شكل فريق عمل لاتخاذ القرارات الجماعية جراء المناقشات والمداولات الاجتماعية لدى المجلس.
- ✓ المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار والإجماع في ذلك.
- ✓ الإلمام بمهام وصلاحيات أي عضو داخل المجلس لتفادي التزاعات الداخلية دون هدف.

✓ استعداد أعضاء مجلس الإدارة لكل مهمة تستند لهم من قبل المجلس للقيام بها على أحسن ما يرام، وبشكل مقبول من طرف الجميع وفي الوقت المحدد لذلك.

✓ متابعة جميع الخطط والأهداف المبرمجة وفق جداول الأعمال واتخاذ القرارات الصائبة مراعيًا احتمالات تحقيق الغايات والأهداف التي تسعى إليها الشركة مع المساندة الدائمة للإدارة التنفيذية لمجاهاة معوقاتهما وما يسد طريقهما.

ج- علاقة مجلس الإدارة بالمديرية التنفيذية:

تتجلى العلاقة بين مجلس الإدارة والمديرية التنفيذية في قائديها رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي للشركة حيث يعمل كلاهما إلى ترسيخ سياسة التطلع نحو المثل الأعلى، الجميع يسعى إلى تحقيق غاية المتمثلة في وهدف الشركة وتعظيم العائد ودعم مسيرة الشركة المستديمة والتنمية المتزايدة كل حسب موقعه.

فئيس مجلس الإدارة يعمل على رسم السياسة المستقبلية للشركة من خلال التوجيه الاستراتيجي وفق الرسالة المبتغاة من قبل المساهمين وأصحاب المصالح، بناء على عملية الإسناد من قبل المديرية التنفيذية. حيث تعمل على تزويد المجلس بالبيانات الخاصة والمعلومات الكافية من أجل الإمام الكامل بنقاط القوة، والضعف، والفرص المتاحة والمخاطر المحتملة لبناء رؤية مستقبلية.

المدير التنفيذي من خلال موقعه، يوكل له مسؤولية تنفيذ قرارات مجلس الإدارة، كما يعمل على إمداد هذه الأخيرة بالمعلومات، والبيانات الحديثة، والوقتية الخاصة بالشركة من أجل استغلالها لصالح العام، بناء على خطة إستراتيجية مستقبلية هادفة.

فإذا قمنا بعملية إسقاط أدوارهما والمهام المنوطة لهم فهم في قارب واحد، رئيس مجلس الإدارة له البوصلة أو كلت له مهام التوجيه بينما المدير التنفيذي تولى له مهام التجديف في بحر هائج ذو مخاطر، فالكل يعمل في حدوده من أجل الوصول إلى بر الأمان .

أما عن علاقة رئيس مجلس الإدارة وأعضائه، فإذا رجعنا إلى المثال السابق للتعبير عن العلاقة التي تربط بينهما فإن الكل في قارب واحد يواجهون خطر البحر.

- النتائج المحققة سلبيًا أو إيجابيًا، عمل الجميع على تحقيقها، فهم مسئولون بالتضامن.

- يقوم الرئيس بعملية التنسيق بين الأفراد والتوجيه.

- يتربع الرئيس على هرم الهيكل التنظيمي للشركة فيتولى القيادة ويهتم بالعناية بالموظفين والأفراد.
 - أما أعضاء مجلس الإدارة يولون الطاعة له من خلال العمل الجماعي المتسم بالفاعلية وتبادل الآراء والمشورة في الأمور التي تخدم الصالح العام.
 - كما يعمل الرئيس على تمكين جميع أعضاء المجلس للعمل سوياً في صورة متكاملة كفريق عمل واحد مفعماً بالتنمية الروحية لبلوغ الهدف السامي.
 - يقوم الرئيس باستثمار مجهودات والخبرة والكفاءة للأعضاء، لخدمة غايات وهدف الشركة هذا من جهة، ومن جهة أخرى بعث روح العمل والحوار داخل المجلس.
 - فالأعضاء متساوون أمام النتائج التي هي مخرجاتهم. لهذا فالمسؤولية تقع على عاتقهم جميعاً لأن القرار يأخذ بمبدأ الأصوات لا التسلط .
- 2- الإطار القانوني لمجلس الإدارة:**

يعتبر مجلس الإدارة السلطة العليا في المؤسسة، واسع الصلاحيات والسلطات في عملية التسيير واتخاذ القرارات في كل المجالات كما أنه الممثل القانوني لمصالح رأس المال ومسؤول عن رعاية جميع مصالح المساهمين قلة أو غلبة دون اختلاف أنواعهم ووجودهم أو نسب مشاركتهم يتولى إدارة المؤسسة¹ بناءً على تفويض من الجمعية العامة كما يعمل على تحقيق الصالح العام

أ- تركيبة مجلس الإدارة: مجلس الإدارة ما هو إلا مجلس جماعي يتولى جميع شؤون المؤسسة حيث نجد أن المادة رقم 11 من القانون 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988 تحدد تركيبة مجلس الإدارة للمؤسسات الهرمية الاقتصادية ذات الصفة شركة تجارية ذات أسهم، بالإضافة إلى المادة 611 من القانون التجاري حيث: يتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل ومن اثني عشر عضو على الأكثر كما جاء ذلك صراحة في المادة 610 من القانون التجاري الجزائري. كما يتم عملية التجديد أو انتخاب داخل الحدود المذكورة أنفاً في الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة² كحد أقصى وكحد أدنى وهذا ما يثبت الصفة الجماعية داخل المجلس لهذا لا يمكن اتخاذ قرار فردياً. كما يمكن مضاعفة عدد أعضاء مجلس الإدارة إلى أربعة وعشرين في

¹ المادة 610 من القانون التجاري الجزائري، القسم الثالث، إدارة الشركة المساهمة وتسييرها.

² المادة 611 من القانون التجاري الجزائري.

حالة الدمج¹ دون تعيين قائمين جدد بالإدارة أو استخلاف كيفية كانت الأحوال سواء كانت وفاة، استقالة، أو عزل.

ب- **تعيين أعضاء مجلس الإدارة:** يتم تعيين القائمين عن الإدارة للخضوع للعضوية داخل مجلس الإدارة بناء على شروط وضعها المشرع الجزائري.

يستفيد القائم بالإدارة الشخص الطبيعي والمعنوي وفق الشروط التي تضمنتها المادة 612 من القانون التجاري حيث يمكن للمؤسسة من أن تمثل في مجلس إدارة للمؤسسة أخرى تساهم في رأسمالها. كما يمكن الإنابة عن الشخص المعنوي لتمثيل في مجلس الإدارة للمؤسسة أم تساهم في تكوين مؤسسة فرعية أخرى.

كما أن الممثل الدائم المعين من قبل رئيس مجلس الإدارة على الرغم من عدم إظهار المشرع الجهاز المكلف بالتعيين، كونه المسؤول قانونياً في مواجهة الجهات الحكومية وفي تنفيذ النظم والتشريعات بمعنى التمثيل تجاه الغير لهذا فإن القائم على الإدارة يكون وكيلاً عن المؤسسة قائماً بالإدارة وعضواً في طاقمها المسير مما يضعه في خانة التقييد بجميع الالتزامات.²

كما يقتصر دخول إلى عضوية مجلس الإدارة على المساهمين الذين هم في حد ذاتهم مسيرين لحساب الجميع كونهم أدرى بمراعاة مصالحهم.³

فامتلاك أسهم الضمان لعضو مجلس الإدارة بناء على المادة 619 من القانون التجاري واجبة على كل مساهم حيث يمكن امتلاكه لعدد من الأسهم المؤسسة وفق السقف المحدد للقيمة للحد الأدنى بناء على القانون الأساسي لضمان أداء مهام العضو داخل المجلس كما أن المشرع الجزائري لم يحدد سقف أسهم الضمان وذلك للعمل دون إبعاد الأكفاء الذين ليس لهم العدد الكافي من الأسهم لمنافسة الآخرين.

كما يلزم القانون أعضاء مجلس الإدارة بإيداع الأسهم في خزانة المؤسسة تحت مراقبة القائم على المحاسبة لإثبات حقيقة الضمان وفي حالة عدم امتلاك المعني النصاب القانونية في

¹ المادة 610 من القانون التجاري الجزائري.

² B. Oppetil, le représentant permanent d'une personne morale, administrateur de société anonyme, j c p 1969, I 2227.

³ المادة 612 من القانون التجاري الجزائري.

ذلك أي العدد المطلوب (العضوية والتوكيل) يمنح له ثانياً فرصة تعديل ذلك في أجال محدودة لا تتعدى ثلاثة أشهر وإن كان العكس فيعتبر مستقيلاً.¹

كما أن المشرع الفرنسي تم إلغاء ذلك على الرغم من أنه أجاز الاتفاقية التي بموجبها يتم وضع السندات التجارية تحت تصرف القائم بالإدارة (المدير) كونها تؤدي إلى انتقال حقيقي للملكية السندات. فترك الحرية للقانون الأساسي مع بقاء العضو مساهماً كون أن أسهم الضمان غير مجدية. بناءً على تدارك المشرع الجزائري تلك النقائص، واقترح اصطلاح الأغلبية لأنه قريب من الواقع الدال على الرقابة بدلا من امتلاك العدد الكبير من الأسهم. فأضفى صفة التاجر² على كل أعضاء مجلس الإدارة والرقابة في الشركات التجارية بعنوان الشخصية المعنوية وذلك لضمان المسؤولية التي يمكن أن يتعرض لها عضو مجلس الإدارة أثناء تأدية مهامه المنوطة إليه وحتى يمكن الشركة الرجوع إلى أموال أعضاء مجلس الإدارة.

ج- تعيين أعضاء مجلس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية: بموجب المادة 612 من القانون التجاري فإن أعضاء مجلس الإدارة يتم تعيينهم من قبل الجمعية التأسيسية أو الجمعية العامة حيث المهام والآجال تحدد ضمن النظام الأساسي لكل مؤسسة كما أن المادة 17 من قانون 88-04 المؤرخ في 12 جانفي 1988، تبين بأن الجمعية العامة لها كامل الصلاحيات والحيازة على أسهم المؤسسة العمومية الاقتصادية لهذا لها الحق في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبنفس الشيء يتم عزلهم.

كما أن المادة 157 من قانون 90-11 المؤرخ في 21 أفريل 1990، يتم تعيين ممثلين اثنين عن العمال من قبل لجنة المشاركة إذا كان عدد العمال يفوق 150 عامل. يمكن أن نستخلص بأن³ كل من الهيئات التالية تقوم بتعيين ممثليها:

- أ- الجمعية العامة للمساهمين تعين ممثليها
- ب- لجنة المشاركة تعين ممثلي العمال
- ج- الدولة تعين من قبل الحكومة ممثليها
- د- مجلس الإدارة يعين ممثليه في حالة الضرورة الظرفية

¹ المادة 619 من القانون التجاري الجزائري.

² المادة 31 من القانون المعدل والمتمم لقانون 90-22 المؤرخ في 18 أوت 1990 المتعلق بالسجل التجاري.

³ Abdel Aziz Amokran, Guide Pratique de gestion des sociétés par actions, page 72.

د- عزل أعضاء مجلس الإدارة: نظراً لصلاحيات الواسعة الممنوحة لعضو مجلس الإدارة وتمثيل المؤسسة في اتخاذ القرارات والتي هي مرهونة بمضمرها، فإن المشرع الجزائري حرم التحايل وفرض أجهزة المراقبة لتحقيق في الحسابات وأداء المؤسسات وأن يتم التبليغ عن كل مخالفة تضر بمصلحة المؤسسة أو الغير بناء على التقرير السنوي الذي تتطلع عليه الجمعية العامة وأي مخالفة ينجر عنها البطلان في عضوية مجلس الإدارة والمتابعة القضائية لأنه في مرتبة أمين مصلحة الشركة وعليه استرداد المكفآت المحصل عليها، لهذه الأسباب تشترط في عضوية مجلس الإدارة التزاهة، لذا لا يمكن إسناد العضوية لمن حكم عليهم بعقوبة جنائية أو جنحة أو سرقة أو نصب أو خيانة أمانة² أو عملية احتيال... الخ. فيتعرض عضو مجلس الإدارة إذا ثبتت عدم نزاهته وخيانتته للأمانة التي وضعت على عاتقه وسوء استخدام سلطته بحكم موقعه فيتحمل العقوبة بناء على النصوص التشريعية في ذلك بناء على ارتكابه الخيانة للأمانة المتمثلة في .

- توزيع أرباح صورية على مساهمين يغير وجهة حق
- عملية التقييد المحاسبي الغير صحيح ولا يعكس الصورة الحقيقية للأداء والعمليات
- الغش في عملية إصدار الأسهم
- تزوير الوثائق المعمول بها من أجل المصلحة (الاكتتاب والدفوعات)
- حجب المعلومات الحقيقية عن المساهمين
- التصريحات والبيانات المنافية للواقع
- حجب الدعوة للمساهمين للحضور إلى الجمعية، أو الدعوة للجمعية للانعقاد، أو حجب تاريخ انعقادها، دون تمكين المساهمين عن حقهم في الاطلاع على جميع الوثائق الإدارية والمالية والمحاسبية وغيرها.³

ه- التعيينات الأساسية لمسيرى المؤسسة:

ه/أ- رئيس المدير العام: إن الرتبة العامة لنظام رئيس المدير العام نتيجة لما أقرته القوانين التشريعية (قانون التجاري وقوانين استقلالية المؤسسات بتاريخ 12 جانفي 1988) حيث نجد في القانون التجاري في المحور المخصص لتسيير الشركات يعالج إلى رئيس مجلس الإدارة

¹ المادة 614 من القانون التجاري.

² المادة 372 من قانون العقوبات.

³ المادة 378 من قانون العقوبات.

فقط بينما تشريعات التي تناولت استقلالية المؤسسات في 1988 فرقت بين مهام رئيس مجلس الإدارة ومهام المدير العام إلا أنه لا توجد قوانين تعين وتحدد مهام رئيس المدير العام غير أن ذلك يشار إليه من خلال المراسيم وخاصة المادة 634 و 637 من قانون التجاري فمن خلال الفقرة الأولى من المادة 637 من القانون التجاري فإن مهام رئيس مجلس الإدارة يتحمل كامل مسؤولياته وتبقى تحت سلطة المديرية العامة للمؤسسة، كما يمثلها لدى الغير، يقوم بجميع التصرفات القانونية عن المؤسسة.

كما أن مجلس الإدارة يختار من بين أعضائه رئيساً يتم تحديد أجره ومدة العقد كما يستطيع مجلس الإدارة عزله واستخلافه في حالة ما اضر وخالف بنود العقد، أو حالة وفات أو قوة قاهرة .يمكن استخلافه بعضو آخر.

ه/ب- رئيس مجلس الإدارة: يتم تعيين من بين أعضاء مجلس الإدارة رئيساً، بناء على المادة 634 من القانون التجاري. خوله المشرع بالقيام بأوسع الصلاحيات والسلطات على مستوى المجلس والمؤسسة حيث يمثل الشركة خارجياً، ويقوم بعزل المديرين التنفيذيين، ونقل مقر المؤسسة في نفس المدينة، واستدعاء الجمعية العامة.

ه/ج- المدير العام: بناء على المادة 637 من القانون التجاري وباقتراح من مجلس الإدارة يمكن تعيين مدير أو مديرين تنفيذيين فإن عملية توكيل تسيير شؤون المؤسسة من قبل المدير التنفيذي بمثابة عقد لتوكيل سلطة بناء على معطيات المادة 571 من القانون المدني والمادة 640 من القانون التجاري لهذا يمكن القول بأن:

- مجلس الإدارة يوكل رئيس مجلس الإدارة ويمثل الشركة
- رئيس مجلس الإدارة يوكل المدير التنفيذي للتسيير الشركة

و- الجمعية العامة: المراد من كلمة اجتماع هو التقاء أكثر من شخص لغاية محدودة أو غرض قانوني ونظراً للشخصية الاعتبارية لمجلس إدارة. يقوم هذا الأخير بالإنباء عنها بالجمعية العامة في اجتماعاتها لتحديد مسارها كما تتيح للفرصة لجميع المساهمين للإطلاع على مصالحهم عن قرب كونها الوسيلة الناجعة لهم من أجل المتابعة الجيدة لمصالحهم. ونظراً للأهمية البالغة التي يكتسبها مجلس الإدارة من خلال علاقته بكل الأطراف المأثرة في الشركة أحدث المشرع تعيين كاتب أو أمين جلسات المجلس ليتولى المهام التنظيمية التالية:

- تنظيم الاجتماعات (المجلس - الجمعية العامة العادية والغير عادية).
- استدعاء الأعضاء.
- إعداد جداول أعماله بالمشورة.
- تدوين محاضر اجتماعاته وقراراته.
- إحداث سجل قانوني مرقم. ومختوم. من أوله إلى آخره من أجل كتابه التقرير النهائي وإمضاء الحضور.

و/أ- أنواع الاجتماعات:

- الاجتماع التأسيسي: هو عبارة عن اجتماع أولي يتم فيه اطلاع المساهمين على جميع المعلومات الخاصة بالشركة ومحيطها منذ بداية نشأتها ودراسة ومناقشة تقرير اللجنة المؤسسة وفقاً لأحكام القانون في ذلك.
- الاجتماع العادي السنوي: يعتبر من أهم الاجتماعات يرمح مرة واحدة كل نهاية السنة، الغرض منه تزويد المساهمين بالمعلومات الوافية والكاملة للشركة مع اطلاعهم على الخطط الإستراتيجية المزمع اتخاذها مستقبلاً، وهنا يتجلى الممارسة الفعلية لحقوق المساهمين في الاطلاع وإبداء الرأي في كافة المسائل الخاصة بمؤسستهم. إن اجتماع الجمعية العامة يحكمها ضوابط قانونية صارمة في مسألة انعقادها، حيث يراعى في ذلك:
- زمان ومكان انعقاد الجمعية وفقاً لنظام الشركة.
- إرسال دعوات إلى جميع المساهمين للحضور من قبل رئيس مجلس الإدارة إلى مقر سكائهم.

- يحتوي الخطاب المرسل جدول الأعمال المراد دراسته والبث فيه حتى لا يخلق عنصر المفاجأة، وكذا للاستعداد للمناقشة وإبداء الرأي في جميع الموضوعات المطروحة بكل شفافية.

- الإعلام عن طريق نشر الدعوة وجدول الأعمال عن طريق الجرائد الوطنية قبل انعقاد الجمعية على الأقل في جريدتين وطنيتين.

من أجل التحكم في سيرورة الجمعية، فإنه لا يمكن المداولة في المسائل خارج جدول الأعمال إلا في حالة إظهار موضوع من قبل المساهمين خطيراً، ويؤثر على مصالحهم، كما يمكن حضور جميع المساهمين سواء بالإنابة والأصالة دون استفادة المساهم العادي من الامتياز الأول وذلك من قبل مجلس الإدارة نتيجة لشراء تلك الأصوات مما ينعكس سلباً على الشركة ومضمونها وقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة.

يمكن لمجلس الإدارة استدعاء الجمعية لأكثر من مرة بناءً على طلب أكثر من خمسة بالمائة من المساهمين وكذا مراقب الحسابات وذلك بناءً على أمور مهمة ومنطقية تستدعي ذلك.

و/ب- مهام الجمعية العامة: عند اكتمال النصاب القانونية للاجتماع وإثبات صحته يلتزم الحضور الإجمالي لكل من أعضاء مجلس الإدارة أي أكثر من ثلاث أعضائه وهذا حسب نظام الشركة، كما يلزم قانوناً حضور كل من رئيس المجلس ونائبه وكذا أحد أو بعض الأعضاء التنفيذيين للإدارة وإذا تقاعس أحدهم عن الحضور جاز للجمعية توبيخهم سواء بتغريمهم أو عزلهم. كما يحق لكل من ممثلي الإدارة المسيرة الحضور وكذا الهيئة العامة لسوق المال وممثلين عن الدائنين.

تتمثل مهام الجمعية العامة فيما يلي:

- انتخاب أعضاء مجلس الإدارة وفق النظام الأساسي للمؤسسة.

- تغريم وعزل أعضاء مجلس الإدارة لتقاعسهم عن الحضور للجمعية العامة دون مبرر في ذلك.

- الإطلاع والمناقشة وإبداء الرأي على الميزانية.

- المصادقة على الميزانية وتحديد الأرباح والخسائر للسنة الماضية.

- الموافقة على إصدار السندات.

- المتابعة والمراقبة لأعمال مجلس الإدارة.

- المصادقة على تقرير مجلس الإدارة بخصوص نشاط الشركة.
- المصادقة على توزيع الأرباح وتجنيد الاحتياطي بأنواعه.
- التطرق لكل المواضيع المهمة والمأثرة على نشاط الشركة ومحيطها والتي تم الإشارة إليها من قبل الحضور.
- التطرق لإبداء الرأي في خصوص المسائل التي أظهرها مراقبي الحسابات والمبينة تفصيلاً في تقريراته.

- الاطلاع على الأمور المستعصية التي لاقت الجهاز الإداري في نشاطه السنوي.
 - تحديد مكافأة أعضاء مجلس الإدارة عن السنة المالية الجارية.
 - عملية تجديد وتعيين المراقب الخارجي لنشاط المؤسسة.
 - تحديد الأتعاب للمراقب الخارجي.¹
- إن أعمال الجمعية العامة يجب أن يحدوها الصالح العام دون مبدأ التفضيل مراعيًا القانون والنظام الأساسي للشركة دون المخالفة في ذلك حتى ليشوب البطلان في قرارات الجمعية من قبل المساهمين المعترضين أو الذين لم يحضروا في وجود عذر لذلك.
- و/ج- الاجتماع العام الغير عادي:** يدعو مجلس الإدارة الهيئة العامة غير عادية في الحالات الطارئة إلى اجتماع وفق مقتضيات القانون في ذلك خصوصاً في عملية تعديل عقد الشركة وكذا النظام الأساسي أو زيادة أو تخفيض في رأس مال الشركة وإعادة هيكلته وكل ما يهم الشركة بشكل طارئ لهذا لا بد من إرفاق الدعوة جدول الأعمال للأمور الطارئة المراد الاطلاع عليها والبت فيها، ومن هنا تأتي أهمية اجتماعات مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات من خلال دورية الاجتماعات (الشهرية، والثلاثية...) أو متى اقتضت الضرورة لذلك.
- ونظراً لما لها من دور فعال في حياة الشركة فقد بين المشرع قواعد تنظيمها وحول لها سلطات واسعة من أجل حسم الأمور والمسائل العالقة بين الأطراف المتعاملة (الشركة، المساهمين، الدائنين).

فلها سلطة في إصدار قرارات إلزامية في زيادة أو خفض رأس مال الشركة:

- عملية إدماج الشركة مع شركة أخرى إن اقتضت المصلحة ذلك

¹ عباس مصطفى المصري تنظيم الشركات التجارية (شركة الأشخاص، شركة الأموال، ص 298، الطبعة 2008، دار الجامعة الجديدة للنشر.

- الزيادة أو تقليص آجال الشركة (عمرها)
 - التغييرات والإضافات وتغيير نسب الخسارة في حالة حل الشركة
 - تغير الغرض الأصلي للشركة مع موافقة الجهة الإدارية في ذلك.
- و/د- **مجلس الجمعية العامة:** يتم استحداث سجلين رسميين لتدوين التقارير الخاصة، باجتماع مجلس الإدارة واجتماع الجمعية العامة، حيث يتم ترقيمها من الأول إلى الآخر مع إمضاءها من قبل المحكمة القريبة من المقر الرئيسي للشركة بناء على المادة 812 من القانون التجاري الجزائري.

فمجلس اجتماع الجمعية العامة سواء كانت العادية أو الغير العادية مصدر معلوماتي ثمين يرتكز عليه المساهم. لهذا أسندت مهام الاعتناء والمحافظة وضبط هذه السجلات من قبل أمين الجلسة والمتابعة من قبل رئيس مجلس الإدارة والمدير العام التنفيذي من أجل التطابق بين التقرير وما دون به وأي خلل في ذلك يعاقب عليه القانون ويعتبر تزويراً.

كما يرفق لمجلس الجمعية العامة وورقة الحضور للإمضاء وتدوين بها هوية الحضور وتعتبر أساسية في ذلك:

- يتناول مجلس الجمعية العامة النقاط التالية:
1. كل البيانات بخصوص هوية الشركة.
2. تاريخ ومكان اجتماع الجمعية العامة.
3. جدول الأعمال.
4. تركيبة مكتب الجمعية العامة.
5. عدد المساهمين المشاركين في الانتخاب.
6. النصاب القانونية.
7. السندات والتقارير المسلمة للجمعية للفصل فيها.
8. ملخص المناقشات.
9. القرارات المقترحة للتصويت.
10. نتائج التصويت.
11. إمضاء أعضاء مكتب الجمعية العامة.

12. تحديد بداية ونهاية الاجتماع.
13. تدوين التقرير النهائي مع ذكر التاريخ.
14. المتابعة والضبط النهائي للمحضر.
15. الحرص على توزيع نسخ مطابقة لكل من يهمله الأمر.

ي- تنظيم اجتماعات مجلس الإدارة :

يقوم رئيس مجلس الإدارة المثالي بالتشاور مع جميع أعضائه والمديرين التنفيذيين بإعداد جميع النقاط البنود والموضوعات، والقضايا التي يرغبون طرحها على المجلس للدراسة، فيتم ترتيبها حسب مبدأ الأفضلية في شكل جدول أعمال، تقيد ضمن دعوات رسمية لاجتماع في وقت معين، ومقرا لذلك، يتم إعداد الملفات كاملتا، وفق الحجج الدامغة، والموضوع المراد مناقشته، والترتيب المعلن بعد الموافقة الجماعية والتعديلات المناسبة، كما يمكن تسجيل أو إضافة موضوع جديد ضمن جدول الأعمال، تم طرحه ولقي قبولا عاما،

* كما يقوم رئيس مجلس الإدارة بعملية تحديد الوقت اللازم الذي يمنح ويخصص لإبداء الرأي لكل موضوع آخذين بعين الاعتبار درجة أهمية واحتياجات المؤسسة له، هذا من جهة ومن جهة أخرى التحكم في صيرورة الاجتماع والنقاش.

* حسب جدول الأعمال يقوم الرئيس بعملية عرض المواضيع أول بأول، ويكلف العضو الذي سجل اقتراحه (موضوعه) لإلقاء محتوى ملف، والشرح للموضوع مدعما إياه بالمستندات والوثائق الثبوتية لما يروج له والمراد الوصول إليها قصد إقناع الجميع.

* يقوم رئيس مجلس الإدارة بإعطاء الكلمة لجميع الأعضاء لإبداء الرأي في الموضوع والتعقيب آخذين بعين الاعتبار الوقت اللازم في ذلك مع منطوية الطرح والنقد * بعد إتاحة الفرصة للجميع لإدلاء الرأي في المواضيع المقترحة بالإيجاب والسلب وفي حالة التعادل ترجع كلمة الرئيس.

* يقوم أمين المجلس بتدوين القرارات واحد بواحد ويصوغها كما اتفق عليها جماعة بعد مراجعتها مع الجميع وفق التوصيات والمصادقة الجماعية عنها.

* إن المواضيع المقترحة للدراسة ضمن جدول أعمال لدى المجلس تختلف من حيث أهدافها المرجوة من الأعضاء حيث الغرض منها:

- استصدار قرار

- تعديل قرار ثم استصداره سابقاً

- للإعلام به

* بعد الإعلان على نهاية الاجتماع من قبل الرئيس ودراسة جميع الملاحظات

* يقوم أمين الجلسة بإعداد التقرير النهائي وفق القرارات والتوصيات المتخذة بإجماع ثم يمضي على التقرير المدون بالسجل من قبل الرئيس بعد اطلاعه ثانياً عليه ومدى مطابقتها مادون واتخذ في وجود الأعضاء، ليوزع نسخة من التقرير لكل عضو.

* يقوم أمين الجلسة بتسليم نسخة من التقرير النهائي إلى المدير التنفيذي للشركة للتنفيذ لما جاء به.

* بعدها وبصفة دورية يلتزم المدير التنفيذي والإدارة التنفيذية بتجسيد تلك القرارات وإعلام الرئيس بمدى التقدم في الأشغال ليعلم هذا الأخير بدوره الأعضاء على ذلك.

تعتبر المواضيع المقترحة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي قضايا وموضوعات جوهرية للبحث لإبداء الرأي فيها أو إعلام الجميع بها فهناك من تكتسي الطابع روتيني تكرر دوماً لدى المجالس منها:

* مراعاة الرئيس النصاب القانونية لحضور الأعضاء لاجتماع (الغيابات)

*مراجعة الموافقة للخطط العمل السابقة التي تنحصر ضمن اهتمامات المجلس لقضايا جوهرية .

*مراجعة القرارات السابقة ودرجة أدائها

*مراجعة مدى التقدم وتطبيق الخطط الإستراتيجية من قبل المديرية التنفيذية

*مقارنة تحقيق الأهداف لمرحلتين متتاليتين

- يقوم المدير التنفيذي بعرض تقرير مفصل عن الشركة مما فيه عن واقع ومستقبل الشركة من خلال تقييم أدائها وإبراز أهم النتائج .

* يقوم المراجع الخارجي بتأكيد ما عرض من طرف المدير التنفيذي ويصادق على القوائم

المالية والنتائج في ذلك.

* يتم مناقشة الأعضاء الأداء الكامل للشركة بالإضافة إلى تقارير لجان المجلس المستحدثة

3- مجلس الإدارة في الإطار التسييري:

يعتبر مجلس الإدارة أحد الآليات الأساسية لتوجيه الشركة فهي السلطة العليا، يقع على رأس الهرم للهيكل التنظيمي. لهذا فإنه يقوم بإعداد جميع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة ويعتمد على قواعد السلوك المهني والمبادئ من اجل الانسجام مع غايات وأهداف الشركة والتقييد بالقوانين والأنظمة السائرة والمعمول بها في أداء الأعمال .

يعتبر أداة للرقابة على الإدارة التنفيذية من خلال التوجيه والمتابعة للقرارات المتخذة من قبل المجلس في رسم السياسة المستقبلية ومدى تجاوبها مع الإستراتيجية.

كما تعمل الإدارة التنفيذية بعملية تزويد مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بالبيانات والمعلومات الكافية والسليمة وفي الوقت اللازم حتى يتسنى له القيام بواجباته، وأداء عمله على أكمل وجه، بأمان وإخلاص، آخذين بعين الاعتبار المصلحة العامة لشركة والمساهمين وأصحاب المصالح الخاصة مع الالتزام بأحكام القوانين والتشريعات السارية والنظام الأساسي للشركة.

لهذا فان دور مجلس الإدارة يكمن فيما يلي:

- ✓ تحديد رؤية ورسالة الشركة.
- ✓ بوضع الإستراتيجية الهادفة والأهداف العامة.
- ✓ العمل بانسجام مع الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف المسطرة مع المتابعة وتقييم الأداء.

✓ قرارات المجلس جماعية لا فردية نتائجها تنعكس على العامة.

لهذا يعمل جاهدا من أجل:

- ✓ التوظيف الأمثل للموارد المالية المتاحة.
- ✓ تحقيق ذروة المنفعة كعائد أكبر.
- ✓ المحافظة وتنمية حقوق الملكية.

أ- حجم مجلس الإدارة: لقد أظهرت نتائج عدة دراسات بأن حجم مجلس الإدارة يتأثر

بعدة عوامل أبرزها:

➤ إستراتيجية المؤسسة.

- هيكل الملكية
- محيط المؤسسة.
- سلطة المدير التنفيذي
- الإداريين
- حجم المؤسسة

ب- إستراتيجية المؤسسة: بناء على نتائج الدراسة التي أجراها كل من الباحثين PEARCE ET ZAHRA حول حجم مجلس الإدارة فان تنوع في نشاط المؤسسة ضروري للحصول على المعلومات، والخبرات، مما ينعكس ايجابيا على مجلس الإدارة حيث يتزود بالمعلومات والمعرفة والخبرة لتحسين الأداء. هذا ما يؤهل تلك المؤسسة من خلال مجلس إدارتها لاتخاذ قرارات رشيدة بخلاف المؤسسات التي تعمل دون ذلك وتحجم وتقلص أنشطتها.¹

أما الباحث "بيطول بيلان Pitol Belin" استخلصا من خلال بحثهم بأن تركيبة مجلس الإدارة تتأثر من خلال التوجيه الاستراتيجي والتنوع في الأنشطة المختلفة، ناتج عن طريق استحداث مناصب جدد لمديرين داخليين، كمسؤولين للنشاطات الجديدة، جراء ذلك التنوع أو عن طريق دخول مساهمين جدد، عن طريق الدمج أو عملية الاستدعاء خارج الحدود الشخصية إذا كان التنوع جغرافيا.²

بموجب نظرية الارتباط اتجاه الموارد فان التنوع يتناسب، ويترابط، ويتوافق، مع تزايد حجم مجلس الإدارة، وهذا ما أكده كل من الباحثان "ايزنبورغ وآخرون" Eisenberg et Al وأثبتت ذلك، وأثبتت تلك الدراسة التي أعدت من قبل بيتول بيلان Pitol Belin حول عينة تتكون من عشرون شركة فرنسية مدرجة وأثبتت النتائج أن المؤسسات التي تملك عدد أكبر من الإداريين هي المؤسسات الأكثر تنوعا.

¹ L. Godard et Cuerge la taille du conseil d'administration déterminants et impact sur la performance cahier du FARGO N°1010702/2001 page 06

² Pitol-Belin J .p86.

بينما العكس صحيح المؤسسات التي لا تحتوي في مجالسها على قلة من الإداريين فهي أقل تنوعاً، لهذا يمكن القول بأنه توجد علاقة ايجابية بين حجم مجلس الإدارة ودرجة تنوع المؤسسة.¹

ج- هيكل الملكية: يؤثر هيكل الملكية على حجم مجلس الإدارة حيث يتسم بالصغر في المؤسسات العائلية، وبالكبر في المؤسسات المراقبة والتسيير، حيث تملك المؤسسات العائلية رأس مال لعدد قليل من المساهمين الكبار، مما يعيد اختيار الإداريين لعملية التمثيل داخل المجلس، وذلك لسيطرة المساهمين مما يقلل من وجود الإداريين الخارجيين²، ويثبت افتقار التنوع لهذه المؤسسات.

إن الطبيعة العائلية للمؤسسات تؤثر في عملية التنسيق والاتصال ما بين الشركات من خلال إبعاد التمثيل الإداري لدى مؤسستهم³ لهذا نجد المؤسسات ذات المجالس الصغيرة هي عائلية وتكون أقل حجمها، و من المحتمل أن مسيرها، أو الرئيس المدير العام، وهو مؤسسها وينتمي إلى الأسرة الحاكمة لها⁴ وهذا ما أثبتت ذلك عدة دراسات وأبرزها دراسة الباحث (يارمك Yermak).

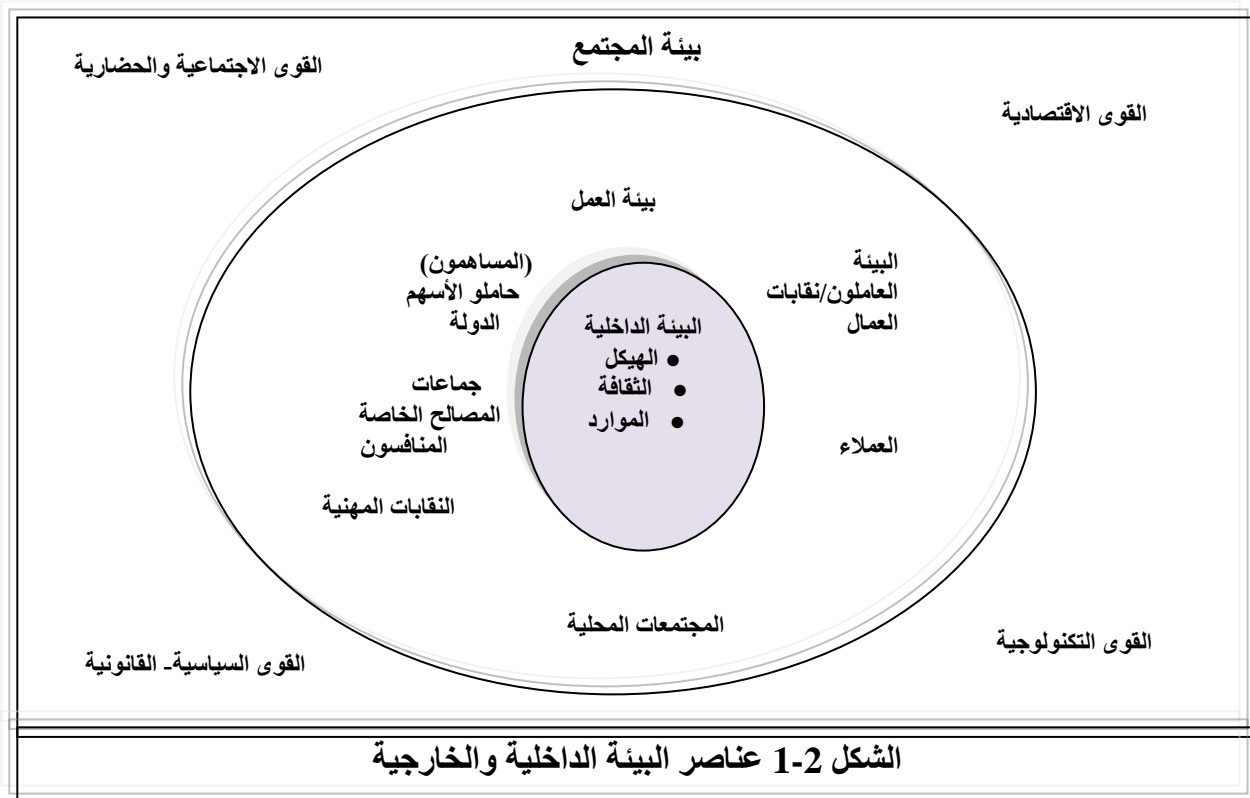
د- محيط المؤسسة: المحيط يشمل كل ما هو خارج حدود المؤسسة ونطاق تحكمها لهذا لا يستطيع فعل أي شيء فيما يخص سلوك، وعناصر، وخصائص المحيط، فنجد هذا الأخير يشمل كل العناصر التي تحدد ولو جزئياً بطريقة الأداء الأخر، وهنا يمكننا القول بأن المحيط له علاقة تبادلية مع المؤسسة، كونه يؤثر على أدائها، ولبلوغ أهدافها لا بد من التأقلم مع تلك المؤثرات الخارجية، فصاحب القرار لا بد أن تكون له دراية واسعة بخصوص المؤسسة ومجالات تأثيرها. و الشكل الموالي يبين عناصر البيئة المختلفة.

¹ Eisenberg T, Sundgren S et wells n.j larger Board size decreasing Firm value in small firms op cit 1998, p 32.

² G.Charreaux et Pitol Belin, le conseil d'administration op.cit p 45.

³ Allen.M The structure of interoganizational/ cooptation : inter locking corporate directorates, American sociological review 39 .1974 p 39.

⁴ Yermack .D. higher market valuation of companies with small board of director.journal of financial Economics,40,2.1996



المصدر: د. عبد السلام أبو قحف أساسيات الإدارة الإستراتيجية ص 35

نظرا لتأثير المحيط بصورة مباشرة على أهداف المؤسسة، نجد أن التنسيق بين الأطراف المتعاملة شرط أساسي لبلوغ تلك الأهداف فالعمل بين مجلس الإدارة وأصحاب المصالح من أجل التحكم في جميع معلومات المحيط الخارجي والداخلي لرسم رسالة المؤسسة التي تكمن في تحديد أهدافها وغاياتها لضمان مستقبلها في محيط لا عدائي، غير مضر بمصالحها.

فالتمثيل من خارج المؤسسة يؤدي إلى التنوع ويقوي العلاقة الترابطية مع الشركاء الآخرين مما يوفر معلومات جيدة للمحيط من خلال الممثلين الجدد وهذا ما يقلل عدم التأكد لانتخاذ القرارات الصائبة بالتوازي مع المحيط.¹

لهذا نجد العدد المثالي للإداريين داخل مجلس الإدارة، يرتبط من خلال النتائج المترتبة لجلب الإداريين الخارجيين وتكلفتهم ومدى مساهمتهم في توفير المعلومات الجديدة والجيدة التي تعود بالنفع، بالإضافة إلى نقل الخبرة والأداء والمتابعة.²

¹Jeffrey L. Coles Naveen D. daniel, Boards, does size , all ray 2004.p 05.

² Godard Schatt A. Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration française P07

يرى الباحث "هانري ميتزبرغ" Henry Mitzberg، أن هدف اختيار مجالس الإدارة وتنويعها هو الحصول على مصادر معلوماتية مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر وسيلة أداء لخدماتها. فمن خلال النفوذ الخارجي يستطيع توفير المعلومات الجدة المهمة واتصالات، بين الشركاء واحتكاك بهم ومضاعفة فرص مصادر التمويل وكذا الإرشادات اللازمة.¹

فالتنوع يؤدي إلى ارتفاع حجم مجلس الإدارة نظراً لما يجلب من نفع له، وكذا تجمع الموارد والتجارب المختلفة والخدمات الجليلة التي تعود بالنفع على المؤسسة، وهذا ما بينته دراسة الباحث كودارد Godard.L على عينة من مائتان واحد وأربعون مؤسسة، تم قياس حجم إدارتها، بينما حجم مجالس إدارة المؤسسات العائلية تكون اصغر بكثير من المؤسسات الأخرى كون المساهم العائلي هو الأكبر مما يحد من عملية التنوع ويعد التمثيل الخارجي من الإداريين ليقى هو المسيطر.²

في هذا الجانب تعددت وجهات النظر في العلاقة الموجودة بين حجم مجلس الإدارة والمدير التنفيذي فحسب الباحث "هارمن".

✓ كلما زاد حجم مجلس الإدارة، زادت التزايدات بداخله وبالتالي تزداد الانقسامات وينحط ويضعف.

ومن جهة أخرى تزداد سيطرة المدير التنفيذي ويفوض له اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما جاء رأي مخالف من قبل الباحث ميتزبرغ Mitzberg³ حيث يرى أنه من السهل تقييم الإداريين الخارجيين عندما يكون حجم مجلس الإدارة كبير الحجم.

أما الباحث يانسن Jensen فيرى أن الحجم الكبير لمجلس الإدارة الناتج على التنوع من خلال الإداريين، فيعطي السيطرة للمديرين التنفيذيين، مما يجبرهم على التحالف فيما بينهم، وهذا ما يولد الانقسام داخل المجلس، ويسوده الانقسام مما ينعكس سلباً في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والهامة⁴، وبالتالي يؤثر على مصلحة المساهمين.

¹ Henry Mitzberg Le pouvoir dans les organisations Trade Paul sage France, éditions d'organisation 2003 p 86.

² Godard et Cuerge op.cit.p 14.

³ Nintzberg op 80.

⁴ Godard Schatt A. Caractéristiques et Fonctionnement des conseils d'administration française, un état des lieux Fargo n) 1040801, fev 2004.p 08.

كما اظهر (يارمك وايزنبرغ والآخرون) العلاقة الايجابية بين حجم المجلس وسيطرة المدير التنفيذي، بينما العكس في المؤسسات ذات الحجم القليل من الإداريين في مجالسها حيث أن معدل الخطر مرتفع فيما يخص المكافآت والتخية من المهام.

أما الباحثان (ليبتون ولورش) يرى عكس سابقهم حيث يرون عدم فعالية المجلس ذو الحجم الكبير وسهولة السيطرة عليه من قبل الجهاز التنفيذي ممثلاً في المدير التنفيذي، مما يغيب التنسيق بين الأعضاء ويصعب معالجة المشاكل المطروحة .

و لكن كلما صغر حجم المجالس يقلل من سيطرة المدير التنفيذي أو بالأحرى عدم الركوب المجاني من قبل المديرين، فالحجم الكبير لمجالس الإدارة كما يراه (يوماك ويشار) Yermake et RICHARD Stam يخفي آليات تحذيرية¹ من قبل المدير التنفيذي وهذا من منظور النظرية التحذيرية.

المبحث الثاني: نظريات مجلس الإدارة:

تعتبر نظريات مجلس الإدارة من المواضيع المهمة التي تم ذكرها من قبل الاختصاصيين في الاقتصاد التنظيمي وعلوم التسيير، فهي جد مهمة في الحياة العملية سواء تعلق الأمر بالجانب الشخصي للأفراد والجماعات أو الأمور العامة وخاصة الاقتصادية منها.

فهي تعميم لنظرية حقوق الملكية التي تعالج موضوعاً جد معقد ومهم حيث توضح بأن المؤسسات تنمو بشكل أوسع كونها في استطاعتها أن تجري تعاملات في السوق الخارجية داخليا بأقل تكلفة ممكنة من أن تتمكن من المؤسسات المتواجدة في السوق الخارجية. هذا في وجود تكنولوجيا المعلومات التي تعمل على تقليص التكاليف الإجمالية².

1- نظرية الوكالة.

أول من أرسى قواعد هذه النظرية الباحثان "يانس وماكلين 1976" حيث وضعوا أسس التي تركز عليها النظرية الإيجابية للوكالة (Acteurs)، ومدى تأثيرها بشكل أوسع على الجانب المالي، فجنود هذا المشروع يعود إلى بداية السبعينات بجامعة روشتر على يد نفس الباحثين حيث اهتمت بسلوك التنظيمات مرتكزة أساساً على نظرية حقوق الملكية "droit de

¹Godard L. et Schatt A, les Déterminants de la qualité des conseils d'administration française cahier Fargo n) 1040603 juillet 2004 p 12.

² - Gerrad CHARREAU.

"propriété" هادفة إلى التنسيق والمراقبة المطبقة على إدارة المنظمات وترتكز على القادة وتطبق على أوجه الخصوص على الهيكل التنظيمي وعلى حوكمة الشركات.

فنظرية الوكالة ما هي إلا مجموعة مترابطة من العلاقات التعاقدية بين الأفراد داخل المنظمة¹، ووجود هذه الأخيرة من خلال وجود مجموعة مترابطة من العقود، ثم تم توسيع تلك العلاقة التعاقدية لتشمل حتى أسواق رأس المال وأسواق العمل الإداري².

فالوكالة كما وصفها (يانس وماكلين) بمثابة عقد يقوم به المالك (المالك) بتعيين أو تفويض واحد أو أكثر (توكيل) لإدارة المنظمة نيابة عنهم وبعض الخدمات والأعمال وفي المقابل يقوم الأصيل (الوكيل) لاتخاذ القرارات في ذلك الشأن بمعنى آخر يقوم الأصيل باستئجار طرف ثاني (الوكيل) من أجل القيام بخدمة تتطلب من الأصيل بتفويض بعض من سلطة القرار إلى الوكيل³.

من بين شروط عقد الوكالة، هو قيام الوكيل ممثلاً في المنظمة (المدير) بأداء واجباته المنوطة إليه على أحسن وجه بما يحقق ويعظم مصلحة الطرف الآخر في العقد ممثل في المالك (الموكل) مقابل حصوله على أجر يتناسب والجهد والمسؤولية التي أسندت على عاتقه وفق العلاقة التعاقدية في ذلك.

فالتبيعة السلوكية للإنسان وحبه لنفسه أكثر من غيره، لهذا نجد أن طرفي معادلة التعاقد المالك والوكيل يختلفان في الأهداف بسبب تفضيلاً تم والسعي كل منهم إلى تعظيم منفعة ولو على حساب الآخر، فيعملان ويسعيان إلى استحداث خطة أو سياسة تحفظ كل منهما حقوقه ومصالحه، فالمالك الأصيل "يسعى من قبل الآخر جهدا وعملا كبيرا مقابل أجر معقول، بينما الآخر يسعى بطبيعة الحال إلى تعظيم منفعته من خلال الظفر بأكبر قدر ممكن من التحفيزات والمكافآت والمزايا بأقل جهد في ذلك"⁴.

¹ - Jensen, and Mecling, J,N,H « Theory of the firm : Managerial behavior, agency costs and ownership structure » journal of financial economics, (octobre, 1976), P31.

² - Belkaoui Ahmed, « accounting theory » 4^{eme} édition, Thomson learning (2000) P, 370.

³ - Kaplan Robert, and Atrinson, Anthony A, « Advanced management accounting » 3rd ed, prentice hall 1998, PP677-81, 770-70

⁴ - Beaver, William H, « Financial reporting : an accounting » Third édition prentice-hall, inc, 1998, P31.

لهذا عند إحساس الملاك ويراودهم شعور وشكوك من قبل الطرف المقابل (الوكيل والإدارة) أنهم لا يعمل على تعظيم مصالحهم، فيلجؤون إلى سياسة تحفيزية للموكل للحفاظ على مكاسبهم، ومصالحهم هذا من جهة ومن جهة أخرى عملية استحداث نظام رقابي لمتابعة تصرفاته، وأعماله المختلفة حتى لا يضر بأهدافهم الأساسية.

إن الوكالة ما هي إلا تفويض أحد أمره لآخر وإقامته مقامه فالأول يدعى (الموكل) والثاني (الوكيل) ومحلها وهو الموكل به « القيام بالتصرفات المالية من بيع وشراء وغيرهما من كل ما يقبل النيابة شرعاً»¹ تستند إلى أربعة أركان هم الموكل والوكيل والموكل فيه وصيغة التوكيل، حيث يلتزم الوكيل بما يلي:

أ- عدم تجاوز الوكيل حدود العقد أو التوكيل إلا فيما حقق منفعة إضافية للموكل². بمعنى التصرف في حدود المتفق عليها³.

ب- عدم تقصير الوكيل في تنفيذ العقد والعناية اللازمة بالتوافق مع أعماله الخاصة سواء كانت بدون أجر⁴ أو بأجر، أي بذل العناية والجهد الكبير فيما أئتمن فيه للتنفيذ. بينما يقوم الموكل بالالتزامات التالية:

أ- تنفيذ بنود الاتفاق وخاصة: تسديد الأجر المتفق عليه للوكيل عند قيامه بالعمل المنوط إليه أو ما يمثّلها وإن كان الاتفاق خال من نص الأجر بمعنى متبرعا بذلك⁵.

ب- استرجاع الأموال التي أنفقها الموكل لتنفيذ عقد الوكالة كونه يعمل لصالح تعظيم منفعة الوكيل وكذا الوفاء بحقوقه لأن دوره يكمن في عملية إنجاز المطلوب وفق الالتزام والعقد الرابط بين الطرفين.

ج- يكون بحسب الوكيل في السراء والضراء وخاصة إذا أصيب بضرر أثناء تأدية مهامه دون تقصير أو خطأ متعمد وإنما نتج عن قوة قاهرة خارج عن قدرته لهذا لا بد أن يتحمل كل ما ترتب في ذمة الوكيل من حقوق وأضرار كون أنه أمين له ومفوض عن أعماله.

¹ - حيدر علي ذرر الحكام شرح مجلة الأحكام، الطبعة الأولى بيروت، دار الجليل (المواد 1449، 1459).

² - علاء الدين أبي بكر بن مسعود الحنفي، بدائع الضائع في ترتيب الشرائع دار إحياء التراث العربي، بيروت، مؤسسة التاريخ العربي 1998، ص 24 الطبعة 2006.

³ - حيدر علي ذرر الحكام وشرح مجلة الأحكام، العقود المسماة، ص 286 و287.

⁴ - نقابة المحامين، المذكرات الإيضاحية م 841 ف1، ص 596.

⁵ - حيدر علي ذرر الحكام، مرجع سابق، ص 601.

ينتهي عقد التوكيل عند إتمام الموكل ما أتفق عليه، أي بما وكل إليه أو بانتهاء الآجال المحدودة وفق بنود الاتفاق أو عند وفات الموكل أو خروجه عن الأهلية بسبب ما كالجنون مثلاً.

تعتبر نظرية الوكالة إطار فكري تستخدم « كأداة فعالة لتفسير العلاقات التعاقدية داخل المنظمة أو في ميادين أخرى »¹ سواء كان عملاً أو فكراً إنسانياً، وهي ببساطة عملية توكيل سواء فرداً أو جماعة أفراد تحت إسم (الأصيل). خدمة أو وظيفة أو مهمة اشتمل الجانب التعاقدى لفرداً أو جماعة أفراد للنيابة عنه أو عنهم أي الأول (الأصيل) تحت اسم الوكيل، ففروض هذه النظرية تتمثل فيما يلي²:

- 1- طرفي العلاقة التعاقدية (الأصيل والوكيل) يمتازان بالرشد والعقلانية في التصرف لهدف تعظيم كل منفعته المتوقعة كهدف.
- 2- عدم توافق دوال أهداف طرفي العلاقة التعاقدية نتيجة التعارض في مصالحهم أو منافعهم.
- 3- علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدفاعية تقوم بوضع شروط ملزمة للتعاقد للحد من التعارض بين مصالح الوكلاء والموكلين وخدمة المصلحة العامة بين أعضاء التنظيم الواحد لضمان إستمرار بقائه في سوق التنافس مع التنظيمات الأخرى.
- 4- إحتواء المعلومات الغير متماثلة لطرف العلاقة التعاقدية أي الأصيل والوكيل.
- 5- الوكيل باتخاذ بعض القرارات والتصرفات دون مشورة الأصيل إذا ما توفر قدر من اللامركزية.
- 6- رغبة الأصيل في العلاقة التعاقدية هو إلتزام الوكيل بالسلوك التعاوني لا أخلاقي لهدف تعظيم المنفعة لكل أطراف الوكالة مع إجبار الوكيل ودفعه من خلال تصرفاته على النحو الذي لا يضر بمصلحة الأصيل³.

¹ - [http:// www.dicoline.org](http://www.dicoline.org)

² - Fama, EF « Agency Problems and theory of the firm » journal of political economy (april, 1980), P289-290.

³ - علاقة الوكالة تستلزم وجود نظام للحوافز والدفاعية ووضع شروط ملزمة للتعاقد للحد من التعارض بين مصالح الوكلاء والموكلين وخدمة المصلحة العامة بين أعضاء التنظيم الواحد لضمان إستمرار بقائه في سوق التنافس مع التنظيمات الأخرى.

نظراً لتعدد أنشطة والحجم المتزايد للمنظمات أثر بشكل كبير على تسيير إدارتها مما أضطر إلى عملية تقسيم إدارتها وفق هيكل تنظيمي إلى أقسام مسؤولة لها نظامها المحاسبي والعملي في الأداء والتقييم والمكافأة، وتتجلى علاقة الوكالة في شكل منافسة حامية الوطيس أطرافها الوكلاء (مديرو الأقسام) والإدارة العليا، فتفويض إتخاذ القرار على مستوى الأقسام، يساهم على تعظيم المصلحة الخاصة دون مراعاة الجانب الآخر بما يلحقه من ضرر لهذا فإن تعظيم دالة المنفعة للوكيل على حساب الأصيل.

فنظرية الوكالة تعمل على معالجة مشكلات العلاقة بين الموكل والوكيل من ناحية إنفصال الملكية عن الإدارة واختلاف مصادر إمداد المشروع برأس المال كما أن مشكلة إنفصال، تحمل المخاطر ووظائف صنع القرار والمراقبة على أداء الوكلاء¹، لهذا يمكن القول بأن الوكالة تتخبط في مشكلين هما².

1- التخلخل الخلفي: بمعنى تعرض الأصيل إلى خسارة نتيجة أخلاق وتصرفات الوكيل وعدم بذل الجهد الكافي لتعظيم عائد الأصيل، كونه ليس له الوسائل الفعالية لقياس وملاحظة أداء ومجهودات الوكيل وخصوصاً عند إختلاف تفضيلات طرفي العلاقة التعاقدية حول البدائل المتاحة للإختيار.

2- التخلخل العكسي (الإختيار العكسي): تنشأ نظراً للإختلاف في كمية ونوعية المعلومات المتاحة لطرفين. فالوكيل في مقدرة الحصول على المعلومات الأساسية قبل الأداء ويتم إختيارها وانتقائها في الوقت الذي يفتقدها الطرف الآخر (الأصيل)، ويمكن شرح مشكلة الوكالة رياضياً: - تنشأ مشكلة الوكالة نتيجة تعرض الأصيل لخسارة، بناء على سلوكيات وتصرفات الوكيل، نظراً لعدم بذله جهداً يعظم منفعة الأصيل.

- المخاطر المعنوية (Moral Hazard) ناتجة لعدم مقدرة الأصيل مراقبة أداء الوكيل.
- رصيد المعلومات في تفاوت كبير بين الأصيل والوكيل مما يولد مشكلة الإختيار العكسي.
هذا السلوك الخفي الذي يمتاز به الوكيل دون الأصيل يمكن التعبير من خلال هذا المثال البسيط حيث المعطيات التالية:

* يعبر عن الأصيل بـ (P) لا يمكن ملاحظة جهد الوكيل (A).

¹ - حركة الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) لدكتور طارق عبد العال حماد، ص 68، الدار الجامعية، الطبعة 2005.

² - Robert Coblaut op cit 1997 page 93 et 94.

* لا يمكن معرفة دالة تكلفة الوكيل (A) والتي يتحملها الأصيل (P)

هناك تصوران:

(أ) وكيل بتكلفة ضعيفة.

(ب) وكيل بتكلفة مرتفعة.

* معلومات الأصيل (P) غير كافية وغير تامة لهذا عليه الإكتفاء بعائد ذو احتمال π_1

* كما يوجد لدينا وكلاء من الصنف t (t=1,2)

* من جهة أخرى:

* إنتاج الوكيل دون خطأ ملاحظ لدى وجود جهد قائم من طرف الوكيل بالإضافة إلى

أن توزيع المخاطر غير مطروح وعليه يمكن التعبير على عناصر المشكلة كالاتي:

X_t (t=1,2) إنتاج المحقق من قبل الوكيل t

$C_t(X_t)$ = دالة تكلفة الإنتاج للوكيل ذو الصنف t ويمكن وصف العلاقة للصفات

الأخرين كالتالي:

$$C_2(x) > C_1(x)$$

* $S(x)$ الحوافز وهي دالة محددة من قبل الأصيل (P) والتي تمثل مكافآته

للكيل (A) مقابل هدف إنتاج محدد من المنتج (X) (\bar{u}_t)

* $S(x) - C_t(x)$: دالة منفعة الأصل (P) مع افتراض أنه منفعة الاحتياط لكل

الوكلاء (A) مساوية للصفر.

$\pi_2(x_2 - s_2) + \pi_1(x_1 - s_1)$: دالة منفعة الأصيل (أ) التي تعني التعظيم، فتعظيم

منفعة الأصيل (P) في ظل تلك القيود المفروضة من قبل الوكيل (A) من خلال سلوكياته،

يمكن كتابة هذا المشكل بالعلاقة التالية (A-P) دالة تعظيم المنفعة وفق القيود السالفة وحسب

الصيغة الرياضية التالية¹:

$$\text{MAX}_{X_1, X_2, S_1, S_2} \pi_1(x_1 - s_1) + \pi_2(x_2 - s_2)$$

$$S_1 - C_1(X_1) \geq 0$$

$$S_2 - C_2(X_2) \geq 0$$

$$S_1 - C_1(X_1) \geq S_2 - C_2(X_2)$$

$$S_2 - C_2(X_2) \geq S_1 - C_1(X_1)$$

¹ - Robert Cobbaut, Théorie financière, édition économoca, paris 4^{eme} édition 1997, P98.

تنحصر مصادر مشكلة الوكالة في نوعين أساسيين هما¹:

الأول: عدم مقدرة الأصيل ملاحظة وأداء الوكيل وتتبع نتائج عمله، كونه أفقر للمعلومات بالنسبة للوكيل، لهذا فإنه هذا الأخير يتصدر موقع القوة والسيطرة، وبالتالي فإن المعلومات اللا متماثلة لها وقع وخيم على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة وتوزع نتائج الاستغلال على أطراف علاقة الوكالة².

الثاني: يمكن تثبيت المكافآت وتقييمها في حالة استطاعتنا ملاحظة ورقابة أداء الوكيل والجهد المبذول والنتائج المحققة في ذلك.

فهذا العاملين دور فعال بمنح للوكيل السلطة في القرار على حسب ما يوفره الأصيل من موارد الاستخدام، والسبب الوحيد لتحويل حق اختيار استغلال الموارد كما ورد في بحوث الاقتصادي الشهير "داميسكي وسابينطو"³ أن الوكيل له معلومات أفضل فيما يتعلق بالعوائد الناتجة عن هذا الاستخدام. وعند عدم ملاحظة الجهد في الأداء واستخدام تلك الموارد بواسطة الوكيل لتحل محله فقد ينبع نوع من الصراع من أجل تلك الخوافز.

يعمل الأصيل على جمع أكبر قدر من المعلومات حول أداء والجهد المبذول من قبل الوكيل ومحيطه لأن الصعوبة تكمن في ذلك، أي عدم المقدرة في متابعة وملاحظة أداء الطرف الثاني للعلاقة التعاقدية وكذا التكافؤ في المعلومات.

فيضطر الموكل الموافقة على طلب الوكيل في اختياره لمستوى الموارد التي تحقق له عائد أكبر. فإذا أمكن للأصيل احتساب التكلفة من وراء اكتسابه للمعلومات التي كانت مصدر المشكلة فيمكن من خلال العمليات الرياضية احتساب العائد من خلال تلك العلاقة التعاقدية وحصوله لتلك المعلومات الكافية.

إن مشكلة الوكالة ناتجة عن الجانب الأخلاقي من قبل المتعاقدين بسبب اللا تماثل في المعلوماتي بينهما أي (الأصيل والوكيل) حيث بحكم قدرة الوكيل الحصول أو في متناوله معلومات بالغة الأهمية، ونظراً لعدم مقدرة الأصيل مراقبته سلوكياته، فينتاب القلق للأصيل في

¹ - حسن زكي تخصيص تكاليف الطاقة الغارقة والتكاليف المشتركة في المنشآت الصناعية في ضوء نظرية الوكالة، مجلة دمشق، المجلد 16

العدد الثاني، ص 110-111، 2000.

² - A. BAIMANS « Agency research in Managerial Accounting a survey, PP154-213.

³ - Demiski J and D. Sappington "line – item Reporting, Factor Acquisition, and subemtracting journal of accounting literature (spring 1984), P45.

كون موكله يستعمل المعلومات المهمة من أجل تعظيم مصالحه على حساب الأصيل، ويطال الغش والتهرب وحتى عملية مكافآت الخطر عند اختيار المشروع¹ رغم أن ذلك التصرف في غير صالح الأصيل، هذه المجازفة الأخلاقية أو السياسية المنتهجة التي هي وليدة محيط التعامل يظهر الاختلاف في المخاطرة لكل منها ودرجة تحملها وتمثل فيما يلي:

- 1- إستغلال المعلومات المتاحة بدرجات ونسب متفاوتة.
- 2- التباعد الكبير في متابعة ومسايرة الوضع والخبرة المهنية.
- 3- عدم مقدرة الأصيل متابعة أداء الوكيل كون هذا الأخير بحوزته معلومات وخبرات واسعة في تسيير المنظمة على غرار الآخر.

تعتبر هذه الأخلاقيات في صورة إنتهازية لدى الوكيل² وهي الفرصة التي يقوم باستغلالها ولكن بصورة سيئة وغير مقبولة بمعنى سوء استخدام سلطته، كونه له القدرة على تحديد مصالح المالك ومعرفته التامة، والإحاطة الكاملة بعقود التسيير، (نقاط القوة ونقاط الضعف) بمعنى آخر مجمل الثغرات لكي تنعكس من خلال تصرفاته وأخلاقه) نظراً لعدم بذل الجهد المطلوب لتعظيم عائد المتعاقد معه (المالك) لهذا يمكن القول بأن تصرفات طرفي العلاقة التعاقدية حسب مصالحهم الذاتية يؤدي إلى نزاعات وصراعات ينجم عنها تكاليف الوكالة الذي يعملان على تخفيضه وبالتالي تظهر مشكلات الوكالة، بمعنى مشكلة إيجاد طريقة لمراقبة الموكل حول خبرته التي يتمتع بها، مع قياس فاعليته ومصدر قوته، وتقييم أدائه، والعائد النقدي المتوقع مستقبلاً له، فإهتمام النظرية في مناقشة العوامل المؤثرة في أداء المديرين كونها تنعكس على القرارات الإستراتيجية للمؤسسة والمستقبلية منها ومدى استمرارها ونجاحها في محيط أعمالها³، ومن أشكال نظرية الوكالة:

● النظرية المعيارية للوكالة **La Théorie Normatif de l'agence**:

تعتمد هذه النظرية على تفسير السلوك الأخلاقي للمنظمات حيث تعتمد على السوق وعلى ظواهره والمتغيرات في ذلك. تركز هذه النظرية على فرضيات تعتمد على مبدأ التفضيل،

¹ - CHARREAUX. G, La Théorie Positive de l'agence : Positionnement et Apports, op, cit, P3.

² - سمير محمود الشيخ، الأداء المالي للشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دراسة مدى تطبيق نظرية الوكالة، الجامعة الأردنية 1994،

ص 1.

³ - أيمن أحمد الدويك، السلوك الإنتهازي في العمل، ص 140، دار الخلدونية، الطبعة 2007.

وطبيعة عدم التأكد لدراسة الخطورة الناشئة بين أطراف التعاقد، فالتوزيع الأمثل للخطر نتائجه لدى المحللين بإلهام، للفهم والإيضاح للظواهر المتمثلة في الرقابة، المعلومة، التحفيز، السلم الإداري... الخ. لقد أبرزت هذه النظرية مفهومها الخاص للمنظمة بأنها سوق داخلي أي "تجمع للعقود"¹ كما عرفها "Alchain et Demestrz". بمعنى كيان قانوني يجمع فيه سياق التعقيد الغير متزن في أهدافه مما ينتج نزاعات فردية على العلاقة الرابطة بينهما والمتمثلة في العلاقة التعاقدية. لهذا نجد أن هذه النظرية تهتم بكثير بجانب العقود داخل المنظمة وحقوق السلطة التقديرية بين أطراف التعامل.

● النظرية الإيجابية للوكالة: **Théorie positive de l'agence**.

لقد عرض الباحثان (يانس وماكلين Jensen et Meckling) في السبعينات بجامعة رويستر مشروعاً إقتصادياً تمثل في نظرية تهتم بسلوك التنظيمات، تقوم على فرضية العملاء (Acteurs) وبالأخص القادة، تركز أساساً على نظرية حقوق الملكية وعلى مفهوم علاقة الوكالة الرئيسية هادفة إلى التنسيق والمراقبة المطبقة على إدارة المنظمة (الإدارة العليا) وتطبق على أوجه الخصوص على الهيكل التنظيمي وعلى حوكمة الشركات. فمؤسس هذه النظرية (النظرية الإيجابية للوكالة TPA) ارتكزت انشغالاتهم على إعطاء الإطار التحليلي للمسيرين لتمكينهم من فهم أثر الهيكل التنظيمي على أداء وتوجيه أعمال وقرارات الشركة.

إن العناصر المؤسسة لهذه النظرية تم التطرق إليها بدرجات متفاوتة في المقالات المؤسسة لها وأبرزها (يانس وماكلين 1976، يانسن 1983) و(فاما ويانسن 1983) لهذا عملية تسليط الضوء حول الوضعية الأصلية لنظرية الإيجابية للوكالة لا بد من الرجوع إلى العناصر الأساسية المكونة لها والوسائل الرئيسية للنظرية. بمعنى نماذج هيكل التنظيمان مع توزيع الأنشطة الاقتصادية المقترحة في ذلك.

- النموذج الأول: السلوك الإنساني.
- النموذج الثاني: تكاليف تحويل المعرفة بين الأفراد.
- النموذج الثالث: تكاليف الوكالة.
- النموذج الرابع: الارتباطية وقواعد اللعبة التنظيمية.

¹ - CHARREAUX. G, La Théorie positive de l'agence : positionnement et apports, revue d'économie industrielle, n° 92 éd 2000, Page 02.

تظهر أشكال التعارض بين مصالح الملاك مقابل الإدارة من خلال:

1- الملاك مقابل الإدارة: إن طرفي العلاقة التعاقدية (الأصيل والوكيل) من خلال نظرية الوكالة يعملان على تعظيم منفعتها دون الرغبة في المجازفة أو تحمل المخاطرة فالموكل يعمل على تخطيط العائد المرجو أو أكثر بينما الوكيل عائدته بناء على سلوكه وجهده وموقفه من خلال المحيط، فالعائد عبارة عن دالة للجهد والأحداث المتوقعة¹.

إن درجة علاقة الوكالة ومشاكلها وتكلفتها كل حسب الإطار القانوني للمؤسسة، سواء كانت فردية، تضامن، مساهمة، مسؤولية محدودة... الخ. وكلما ازدادت درجة انفصال الملكية عن الإدارة، تباعدت مصالح الطرفين ومن ثم زادت مشاكل الوكالة وتكلفتها².

فقد توصلت الدراسات والأبحاث الحديثة إلى تبيان نشاط مدير المؤسسات من خلال انتهاجهم طرق محاسبية ملتوية تهدف إلى تعظيم عائدهم على حساب الآخرين (ملاك أو عمال تلك المؤسسات) بينما إذا كان عنصر التحكم لدى الإدارة، فسوف تنتهج طرقاً للسيطرة على المعلومات التي تحتويها القوائم المالية حتى ينصب ذلك في صالحها.

من بين نتائج الدراسة التي قام بها الباحث "سميث Smith" حول عملية انفصال الملكية وإدارتها هي:

✳ قيام الإدارة المهنية بعرض النتائج التي تحقق منفعتها من خلال انتهاج سياسة محاسبية محكمة ومرضية تصبو إلى الزيادة في صافي الربح على خلاف المؤسسات المسيرة من قبل مالكيها.

✳ انتهاج الإدارة المهنية هذا الأسلوب حفاظاً على مركزها التنافسي والاستقرار

✳ طبيعة المعلومات التي يحتاج إليها محللو القوائم المالية لاتخاذ القرارات تؤثر على عملية اختيار بين البدائل القياس والتقرير عن النتائج.

ينشأ التعارض بين مصالح الملاك والإدارة في حالة شراء الإدارة للمؤسسة، حيث يتهم الملاك الإدارة بكل أو ببعض ما يلي:

(أ) شراء الأسهم بسعر أقل مما يجب عن طريق التحكم في العروض.

(ب) اتخاذ إجراءات تمنع بيع المؤسسة أو دمجها بواسطة الآخرين.

¹ - د. كمال حسين إبراهيم، نظرية الوكالة، مدخل للرقابة على التكاليف، التكاليف، العدد الأول كانون الثاني، 1988، (ص 46).

² - د. طارق عبد العال، مرجع سابق، ص 70.

ج) القيام بدراسة مالية عن الوضع المستقبلي للمؤسسة وتحديد السعر المناسب لشرائها مع تحميل ملاك بمصاريف تلك الدراسات.

❖ حلول أشكال التعارض¹:

تتمثل حلول مشكلة الوكالة والتي ظهرت نتيجة تعارض المصالح بين الملاك والإدارة في:

- (1) إعطاء الإدارة أجزها في صورة أسهم وخيارات أسهم.
- (2) عملية ربط الأجر بالأداء وعلى حساب النتائج الفعلية للأداء (تقييم الأداء ومكافأته).
- (3) متابعة أداء الوكيل بصورة مباشرة مع فرض رقابة عليه.

كما يمكن للإدارة إجبارها للعمل لصالح الملاك من خلال آليات السوق وأبرزها.

❖ العزل من الوظيفة: في حالة كانت المؤسسة تكتسي الطابع المعنوي مما يتطلب

التمثيل بقدر امتلاك النصيب الأكبر من الأسهم وخاصة في وجود سوق عمل كفاء. فبإمكان المتبردين كسب معركة التمثيل الصوتي بالجمعية العامة وبالتالي عملية العزل والتغيير طاقم الإداري في متناولهم وخصوصاً إذا كان نمط التسيير فاشل.

❖ الاندماج العدواني: نتيجة ضعف الإدارة وفشلها، حيث تقوم بتسعير أسهمها

بأقل من القيمة السوقية مما يضعها في خانة يتقمصها بعض المستثمرين لضعفها بهدف السيطرة والفرصة السانحة لهم للاستحواذ عليها وتسريح طاقمها الإداري الضعيف لهذه الأسباب تقوم الإدارة بمقاومة ذلك من أجل البقاء والاستمرارية خوفاً من الضياع، ومن بين الجهود المبذولة في ذلك لمواجهة هذا الاندماج العدواني.

- ◀ الرفع من القيمة السوقية للأسهم.
- ◀ البحث عن عملية شراء الأسهم المباعة في السوق وغيرها.
- ◀ البحث عن شركات داخلة هدفها التعاون والاستقرار والربح معا دون إلحاق الضرر للمؤسسة المستقطبة.

◀ تعكير وابتزاز شراء الأسهم للغازي العدواني.

◀ فرض شروط تعجيزية للاندماج العدواني.

¹ - السلوك الأخلاقي الركيزة الأولى لحوكمة الشركات الرابط الإلكتروني... www.shatharat.net/vb/showthread.php?t...

◀ السيطرة على التصويت داخل الجمعية العامة من أجل رفع التمثيل وحنق تمثيل الغازي الجديد.

◀ العمل التخريبي للمؤسسة في حالة استغنائها على مسيرتها بدفع الأموال الطائلة في صورة مكافآت التقاعد.

قيام الفريق الإداري باستثمارات يتحكم فيها دون الآخر بمعنى له الخبرة والمعلومات الوفيرة دون المالك الجديد مما يصعب الاستغناء عنهم والسيطرة من جديد.

2- الملاك والدائنين: بمعنى حملة الأسهم وحملة السندات نحن نعلم بأن السهم: يتجلى التعارض بينهما فيما يلي:

◀ استغلال الملاك أموال الدائنين في استثمارات تعج بالمخاطرة دون إتفاق في ذلك، مما ينجم في كثير من الأحيان ارتفاع قيمة الأسهم مع انخفاض للديون.

◀ يلجأ الملاك إلى عملية الاقتراض لإنقاذ استثماراتهم المستقبلية مما ينبأ ذلك بعملية إفلاس والزيادة في المديونية هذا ما يقلل من القيمة السوقية للدين دون الملكية منه.

◀ في حالة إهمال الملاك للعائد المخطط في أي مرحلة من قبل الدائنين والعقود، فقد يعملون على عدم الإستثمار في هذه المؤسسة والمطالبة بحقوقهم مما يربك الملاك ويؤثر بالسلب على ثرواتهم وبالتالي تنخفض القيمة السوقية للسهم.

حلول مشكلة التعارض: يمكن حصر الحلول فيما يلي:

◀ إن الإدارة حلقة وصل بين الملاك والدائنين بمعنى وكيلهم، لتحقيق رضا الأطراف الممولة وثقتهم لا بد أن تأخذ الموقع العادل بينهم وأن تتعامل بصدق وأمان حتى وإن أستغل جانب عن الآخر لتحقيق عائد أكبر مستقبل.

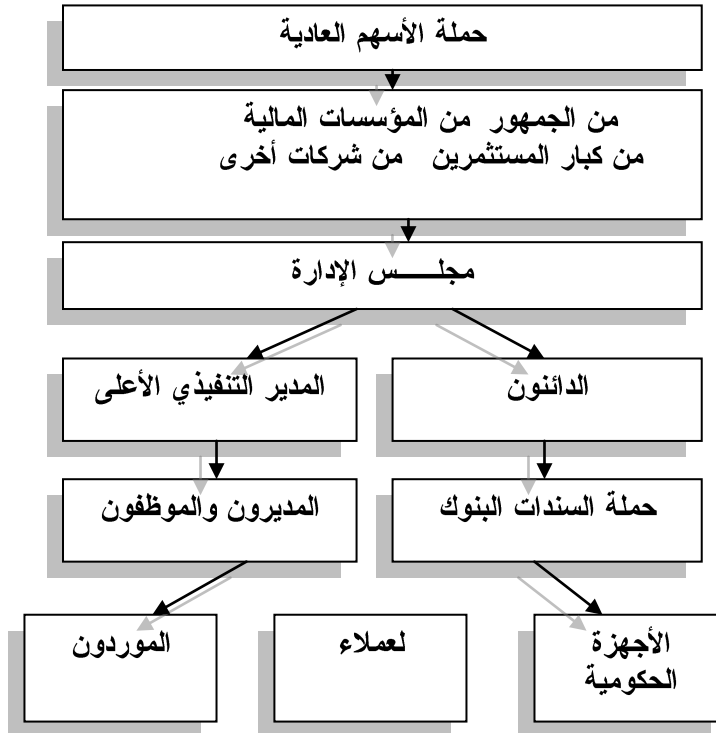
◀ احتساب تكلفة الوكالة ضمن العائد المطالب من خلال تحمل الدائنين إضافات متمثلة في (المخاطر والمصاريف) احتساب تكلفة الوكالة في حالة عقود الاقتراض.

◀ فرض قيود لعقود الدين لهدف المحافظة على مصالح الدائنين من قبل المؤسسة.

إلى أن وضع شروط التعاقد يبقى قيوداً على تصرفات وأفعال الوكالة، هذه القيود دوماً مقيدة محاسياً وتشمل العبارات التالية (نسبة الديون إلى الأصول، نسبة تغطية الفوائد، الأرباح، ...) لكن قد يطل هذه القيود مصالح أخرى، مما يغلق تعارض في المصالح كحامي الأسهم الإدارة،

لهذا تقوم الإدارة بانتهاج المرونة في التسيير والتي تتيحها المعايير المحاسبية في ذلك وتعمل على نهج المسير في ذلك في قيد اتفاقات الدين، لاستخدام التقارير المحاسبية المالية، للتوجيه ومستوى فرض ذلك إدارياً، وعملية اختيار النظم المحاسبية في ذلك.

يمكن تحديد العلاقة التي تربط بين طرفي العلاقة التعاقدية كما يلي:



الجدول 2 - 1: نموذج تخطيطي هيكل تنظيمي للشركة المساهمة

« page 71 » [http:// www.dicoline.org](http://www.dicoline.org)

العلاقة الأولى: علاقة الأصيل الملاك بمجلس الإدارة. تتجسد هذه العلاقة في طرفي المعادلة المتمثلة في:

- 1- الطرف الأول: الملاك: أصحاب رأس المال المتمثل في حملة الأسهم العادية من قبل الجمهور أصحاب الفائض المالي، والمؤسسات المالية ومستثمرين كبار وشركات أخرى.
- 2- الطرف الثاني: مجلس الإدارة: عبارة عن مجموعة أفراد تم انتخابهم وتعيينهم ليتولوا مهام إدارة الشركة والقيام بأعمالهم نيابة عن الملاك بكل نزاهة وشفافية لتحقيق مصلحة

الشركة وأهدافها وغايتها. لهذا يعتبر الطرف الأول الأصيل بينما الطرف الثاني الوكيل بمعنى الملاك أو كلوا مهام إدارة ومتابعة الشركة من قبل مجلس الإدارة .

العلاقة الثانية: تتجسد هذه العلاقة بين طرفي الإدارة العليا ومجلس الإدارة وتتمثل في :

-الطرف الأول: مجلس الإدارة للشركة ممثل الأعضاء من خلال الصلاحيات والسلطات الموكلة إليه لإدارة الشركة وهو يلعب دور الأصيل.

الطرف الثاني:"الإدارة التنفيذية ممثلنا في مديرها التنفيذي وباقي إطارات الإدارة العليا طاقم مستوى الإدارة العليا وهنا يلعب دور الوكيل.

بمعنى أن مجلس الإدارة أوكل المهام للإدارة التنفيذية للقيام بتجسيد الإستراتيجية وخطط العمل والأداء الشامل للشركة وفق الأهداف المسطرة، فهو في موقع الأصيل بينما الإدارة التنفيذية لها دور وكيل.

العلاقة الثالثة: تتجسد هذه العلاقة بين طرفي العلاقة أي بين الإدارة التنفيذية بمعنى الإدارة العليا أي المستوى الوظيفي الأعلى وباقي المستويات الإدارية بالشركة الباقية، ويتجلى طرفي التعامل في:

الطرف الأول: الإدارة العليا المدير التنفيذي.

الطرف الثاني: المستويات الإدارية الباقية الوسطى والقاعدة.

2- نظرية تكاليف الصفقات: **La Théorie des couts de transaction**.

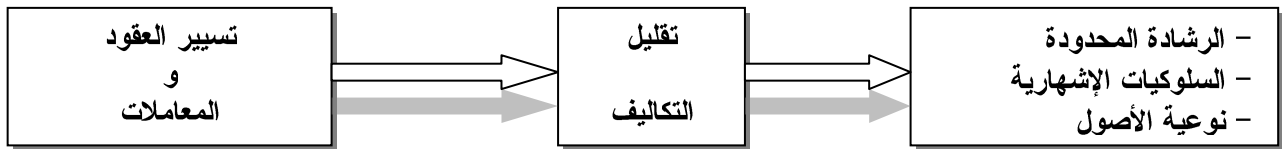
يرى الاقتصادي الأمريكي رونالد كاوس (Ronald Caose) من خلال تحليلاته بأن المؤسسة عبارة عن تنظيم ذو فعالية في السوق تعمل على التقليل من تكاليف الصفقات، وكبديل لتلك الأساليب الصفقاتية الأكثر تكلفة وداعمة للاقتصاد، هذه التكاليف منحصرة في مجموعة من العلاقات التعاقدية في شكل تفاوض وتنسيق ومعاملات وأداء وواجبات... الخ. فالمؤسسة هي عبارة عن وسيط بينهما، أي وسيط بين المستهلك والمورد لهذا يرى كوس (caose) بأن التكاليف الصفقات هي مبرر لوجود المؤسسة¹ كما أن علاقات العمل لها دور فعال من التقليل من تكاليف الصفقات، كدور العمال يتحدد في ذلك من خلال خفض بأنظمة

¹ - Zamir Iglal et Abbas Mirkhor, stakeholders mode of gouvernance in islamic economic, P964. Octobre 2003 Kingdom of Bahrin.

التشغيل من تقييم للأداء ومراقبة وترقية ومكافآت¹. لهذا نجد أن نظرية Coase هي أولى النظريات التي فسرت تكاليف الصفقات حيث يرى أسباب إخفاقها في ذلك في العلاقات الاقتصادية هو في حد ذاته تكلفة الصفقة لأنه إذا استطاع المتعاملين الاقتصاديين من إبرام عقود تحمي جميع الأطراف بدقة مع التزام الكامل بمحتواها وبدون تكلفة. بمعنى خطة إستراتيجية فعالة فإن النواتج من أرباح ومكاسب تتحدد عن طريق التفاوض دون هدر لحقوق الآخرين.

تلي ذلك الباحث ويليامسون (Williamson) الذي طورها حيث اعتمد على التحليل المؤسساتي المقارن². بمعنى البحث على المؤسسات الأقل تكلفة للمبادلات وذات أفضلية في الأسواق حيث ركز على جانب المعلومات السوقية كونها أصبحت المرجع الوحيد للفعالية. من خلال إدخال عوامل سلوكية أبرزها (الرشادة المحددة، السلوكيات الانتهازية...) ومن جهة أخرى سلوكيات منضمية (التصرفات الناتجة عن البيروقراطية، الرشوة...). لهذا نجد أن التحليل المقدم من قبل (Williamson) لتغطية التكاليف الناتجة على سلوكيات الأفراد المشاركين في الصفقة وأهداف السوق، فالسلوك الناتج من خلال العقلانية الموصوفة حسب الباحث سيمون SIMON والسلوك الناتج عن طريق الانتهازية وليدة المصلحة الخاصة. فالعقود الداخلية تعمل على تخصيص الحقوق لكل طرفي الصفقة كحقوق مالية للأعوان، المتابعة وتقييم الأهداف الخاصة بالسوق³ من خلال أعمال ويليامسون (Williamson) سنة 1985. والذي أعطى مفهوماً واسعاً لهذه التكاليف

الشكل (2-2) تسيير الصفقات في نظرية التكاليف الصفقات



Source : Philippe Bernard économie, institutions et gouvernance : évolution des mods de gouvernance depuis les années 60 eurisco, paris, x février 2003.

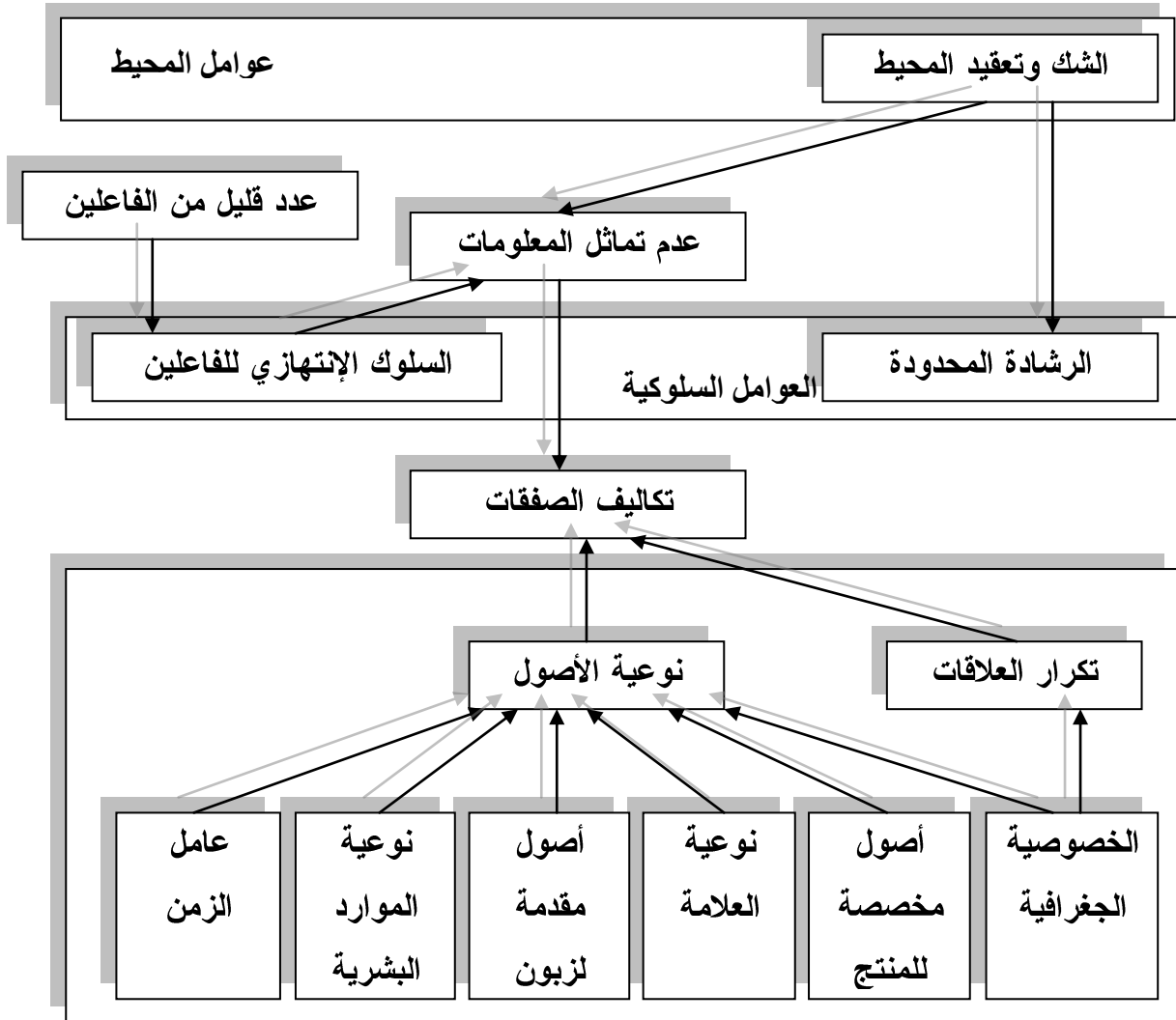
¹ - P. Milgom et J robert, économie et organisation et management PUG 1997, P47.

² - Anonyme, Williamson, la théorie des couts de transaction chapitre 5 sans date, P02.

³ - Pierre – Yves Gomez, la théorie des couts de transaction, en Lyon, sans date, P08.

هذه النظرية ترر وجود تنظيمات حول قاعدة الاقتصاد ينجم عنها ما يسمى بتكاليف الصفقة، وحدتها الأساسية هي الصفقات وأبعادها الأساسية التخصصات والهيكلة التنظيمي وأقسامه وكيفية إدارة الصفقات اقتصادياً.

الشكل (2-3) العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات



Source: Richard Calvi, l'externalisation des activités d'achat : l'apport de la théorie des coûts de transaction, série de recherche C.E.R.A, 1998.

من أهم شروط تكلفة الصفقات¹:

¹ - آفيناش ديكست ترجمة نادر إدريس التل، مرجع سابق، ص 32-35.

1- العقد: إن الوحدة الأساسية للتحليل في علم اقتصاد تكاليف الصفقات هو العقد أو صفقة بين متعاملين اقتصاديين أو أطراف تحكمهم علاقة اقتصادية، إلى أن تلك الأطراف التعاقدية تملك من الحوافز بدرجات مختلفة جراء تلبيتهم ووفائهم وفق شروط تعاقدهم فتنفيذ العقد يواجه صعوبات التنفيذ والتحقيق في حالة التجلي عن تلبية شروطه.

- تنفيذ العقود: بشكل معقول من خلال تنظيم الحوافز بطريقة ما للأطراف المتعاقدين من أجل محبة المصلحة العامة دون الخاصة بعقلانية، ولقد أشار الباحثان ماك جير وأولسون " Me Guire et Olson" في سنة 1995 الأداء الإداري حيث استخلص من خلال دراساتهم بأن الموكلين ذوي مصالح مستقرة وكبيرة وكافية في الاقتصاد، يتصرفون بعقلانية مع مصالح الأصيل لهذا نجد في الواقع علاقة اقتصادية مماثلة تتجلى في العقد الرابط بين المساهمين في الشركة ومدراءها أو مجالس إدارتها.

- الهيكل الإداري: بخلاف الفكرة النيوكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة عبارة عن دوال إنتاج فإن علم اقتصاد تكاليف الصفقات يعبر عنها بـهاكل إدارية، فبني الإدارة تتميز بعلاقة ووكالة متنوعة، حيث أن أطراف الصفقة يكونون في حالة مضارب المصالح وامتلاك الوكيل للمعلومات الوافية مما يميزه عن الأصيل، من أشكال تكاليف الصفقات:

أ- المعلومات: لقد أدخل هذا المفهوم الباحث وليامسون من خلال التعبير على كل جوانب المعلومات المحدودة والمعلومات الغير متماثلة وتكلفة البحث عنها حيث تعتبر هذه المعلومات في السوق المالي مكلفة جدا للمقرض تتمثل هذه التكاليف حول خصائص ومخاطر الأصول المالية المطروحة للاكتتاب والتداول.

ب- الانتهازية: عندما يصعب مراقبة أداء الوكلاء ينجم عنها مخاطر معنوية وللسيطرة على ذلك يتطلب وضع آليات جديدة ملائمة للحد من ذلك حتى لا يقع مضرة للأصيل. من بين تلك الآليات وضع خطط مراقبة وعقود مبنية على حوافز وآليات ردعية تتمثل في التدقيق والعقوبات جراء المخالفات والتنصل من الواجبات.

ج- تكلفة التحفيز: عدم قدرة الأطراف المتعاقدين في الصفقة من الوفاء بوعودهم وفق بنود هذا الاتفاق مما يتخلون عن التزاماتهم¹.

¹ - Sylvie Coussergue, La Banque Structures, Marchés et Gestion, Paris 2^{ème} édition Dalloz 1996, Page 41.

هذا ما يطرح إشكال الاختيار العكسي أو ما يسمى بالمعلومات الخفية حسب نظرية تكاليف الصفقات، عند عملية تدوين وتحرير العقد، أي عندما يتم تزويد أقل من المعلومات بخصوص شروط وواجبات الصفقات¹. بناء على تفويض من قبل الجمعية العامة يتولى مجلس إدارة الشركة تسييره ومتابعة أحوالها عن كثب دون تخلي ذلك لغيره فيضع الآليات والخطط والاستراتيجيات والنظم التي تجعل الشركة تحترم وتطبق وتلتزم بجميع القوانين والتشريعات والأحكام السارية والإفصاح عن المعلومات الجوهرية لكل من المساهمين وأصحاب المصالح والدائنين.

لهذا يمكن القول بأن مجلس الإدارة من خلال آلياته ونظمه يسمح بضمان أمن الصفقات² أي ضمان أمن الصفقات بين الشركات والمساهمين كون أصحاب الفئات المالي ومكوني رأس المال الشركة، وبين الشركة والأفراد المسيرين كون هذا الأخيرين هم من توكل لهم مسؤولية التسيير للشركة نظراً لكفاءتهم في هذا الميدان. تشكل الأجهزة القانونية والتنظيمية قواعد موضوعية لحماية مصالح المساهمين وعملية الإفصاح والشفافية عبارة عن حماية قانونية. إلى أن مجلس الإدارة يعتبر الجهاز الفعال للتقليل من تكلفة الصفقة. فدور مجلس الإدارة حسب ما تطرق إليه الاقتصادي الشهير ويليمسون³ تكمن في الأدوار التالية:

أ- اختيار الأصوات الخاصة لأصحاب رأس المال.

ب- له سلطة على المديرين التنفيذيين، التعيين والعزل.

ج- مراجعة أداء المؤسسة.

د- جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات من أجل استثمارها في القدرات المهمة.

و- مراقبة الإدارة التنفيذية بما فيها مسيرتها.

إن تواجد بعض الأطراف ضمن أعضاء مجلس الإدارة، لهم ما يبررهم في ذلك فالمقرضين لا مبرر لهم في ذلك نظراً لضمان مصالحهم كون عملية منح القروض تتم في وجود ضمانات بنكية وكذلك عملية التسديد من خلال أقساط متساوية، وتعداد القروض عبارة عن وسائل لدى المقرضين لمراقبة المستثمرين، كما أن وجود تلك الفئة من المقرضين داخل المجلس يدعم

¹ - Jérôme Mati, la gouvernement d'entreprise, édition, Paris 1999, Page 14.

² Williamson. The economic institutions of capitalisme MAC MILLAN . P 66. 1985.

³ Eric Brousseau. Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication . page 22 et 23.

المؤسسة في حالة وجود عسر مالي أو تحديات وآفاق جديدة، كما أن البقية من الموردين والزبائن ما يبررهم في ذلك.

- فالعلاقة التعاقدية من خلال ميكانزمات تعمل على توفير حماية للأطراف كالزبائن مثلاً من خلال العلامات التجارية. لهذا يمكن القول بأنهم أكثر الأطراف في الصفقة حماية وكذلك جمعية المساهمين وممثلي الأجراء.

- يوجد تكاليف إضافية على غرار تكاليف مجلس الإدارة بالنسبة للمؤسسة، فانتهازية بعض الأطراف داخل مجلس الإدارة خدمة لمصالحهم من خلال التأثير على الصفقات من خلال توقعهم السلطوي داخل المجلس يساعدهم على بلوغ أهدافهم الخاصة بجني الأرباح.

3- المعلومات غير المتماثلة:

لقد برز مفهوم المعلومات الغير متماثلة من خلال أبحاث ودراسات ثلاثة إقتصاديين هم (أكرلوف)، (سبنسر) و(ستيغليتز) (Stiglitz), (Spence), (Akerlof) حيث طوروا النظرية الاقتصادية من خلال إرساء أسس لنظرية المعلومات المعاصرة¹.

تمت مكافئتهم جراء تلك الأبحاث وحصلوا على جائزة نوبل للاقتصاد لسنة 2001 حيث قامت فكرتهم على السوق، كون أن بعض الأطراف فيه أكثر وعياً عن الآخرين ولهم رصيد من المعلومات بنسب متفاوتة جدا عن الآخرين.

يقصد بعدم تماثل المعلومات بالتوزيع الغير عادل والغير متكافئ للمعلومات بين أعوان اقتصاديين دون معلومات كافية وأعوان اقتصاديين دون ذلك.

تمت دراسة عدم تماثل المعلومات من قبل الباحثين الثلاثة في الأسواق المختلفة وتوجد عدة أمثلة تمت دراستها وهي موجودة على الرابط الإلكتروني حيث أن:

◀ المقترضين لهم رصيد معلوماتي أكبر من المقرضين حول مقدرتهم على السداد.

◀ بائعي السيارات المستعملة لهم رصيد معلوماتي أكبر من المشترين حول نوعية

سيارتهم.

◀ الزبائن لهم معرفة أكثر من مؤسسات التأمين بخصوص خطر وقوع الحوادث.

¹ - Site : <http://nobelprize.org>. Prix noble (nolgelprize, 2001) travaux Akerlef, Spence et Stiglitz.

المديرون يعرفون أكثر من المساهمين حول ربحية الشركات ولقد أظهرت هذه الدراسة بأن المعلومات الغير متماثلة تؤدي إلى ظواهر الإختيار العكسي في الأسواق. أثرت قضية المعلومات غير المتماثلة من قبل الباحث أكرلوف Akerlof سنة 1970¹ من خلال مقاله الشهيرة في سوق السيارات المستعملة حيث تظهر هذه الظاهرة بصورة ملفتة. حيث يوجد عدم تماثل للمعلومات بين البائع والمشتريين المحتملين فيما يخص نوعية السيارات كون المشتري المحتمل ليس له القدرة والخبرة الدقيقة لتقييم إن كانت المركبة في حالة جيدة، أو غير ذلك أو تحتوي على عيوب وإعطاب مخفية.

يتم تقييم السيارة من قبل "خبير وبالتالي يحدد سعر منخفض جدا مما لا يرضي البائع. لهذا نجد أن المستثمرين المحتملين ليس لهم القدرة على التقييم الفعلي لسيارة المستعملة وعلى هذا يتم تشجيعهم من قبل الباعة على تقديم سعر أكثر من الخبراء على الرغم من وجود حالة عدم اليقين على جودة تلك السلعة المرفوضة.

في هذا السياق، الشراء بأسعار متدنية، لتجنب بيع سيارته والبائع على استعداد بيع سيارة المستعملة ذات النوعية الجديدة في هذا السوق الذي هو غاية وعدم اليقين فإما.

1- البحث على مشتري بين المشتريين يعرفه (له من المعلومات الكافية حول المعلومات الخاصة بالنوعية).

2- دفع مصاريف الخبرة من أجل إثبات السعر المرتفع من أجل بيعها بسعر مرتفع.

لذلك أصحاب السيارات المستعملة الجيدة يتركون الأسواق، فيما تبقى به إلى السيارات السيئة وسماها الباحث في مقاله بـ "الليمون" "LEMONS" من أجل إدخال تكاليف إضافية لتحقيق نوعية سيارتهم.

من خلال هذا المقال يبين لنا الباحث بأن التباين في المعلومات يؤدي لا محالة إلى عدم كفاءة السوق بمعنى الاختيار السلبي، سببها نوعية المعلومات مما يستدعي إلى دفع تكاليف إضافية من أجل إنتاج معلومات مكملة من أجل التغلب على عدم الكفاءة في ذلك.

¹ - Akerlof G.A (1970) The market for lemons : Qualitative uncertainty and Market mechanism » quarterly journal of economics, vol, 84, P488-500.

تماشياً مع الباحث أكرلوف فإن الإقتصادي (سبنس سنة 1973)¹ أثبت بأن الأعوان الاقتصاديين ذوي المعلومات الكافية يمكن تحفيزهم على المعلومات الخاصة من قبل الأعوان الاقتصاديين الذين يفتقرون لذلك.

البحوث الأساسية لهذه الاقتصادي تتمحور حول سوق العمل والإشارة بفضل نوعية الشهادة المكتسبة، حيث أظهر بأن العاملين ذوي الكفاءات العالية يستثمرون في الدراسات العليا من خلال إظهار قدراتهم في سوق العمل بفضل الشهادة المكتسبة، وفي نفس السياق الاقتصادي جون ويليامسون 1985² أظهر بأن رغبة أي إدارة في تقرير نوعية آفاق النمو في الأسواق المالية من خلال تنفيذ سياسة أرباح عالية على الرغم من وجود تكاليف إضافية تتعلق بفرض ضرائب على أرباح الأسهم، ولها إشارة موجبة من قبل السوق بينما لا تستطيع الشركات الأقل ربحاً استخدام هذه الإشارة كونها مكلفة للغاية.

أما الباحث ستيفليز³ في الوقت نفسه أظهر في مقال بالاشتراك مع الباحث روتشيلد Rothshild et Stigliz 1976 يمكن استفادة الأعوان الاقتصاديين المفتقرين للمعلومات من قبل الأعوان الاقتصاديين المكتسبين للمعلومات الكافية من خلال تقديم عدة عقود متنوعة بديلة لمختلف المعاملات، قام الباحثان بدراسة كيفية حصول شركات التأمين من المعلومات بخصوص مستوى مخاطر عملائها وذلك باقتراح عدة عقود لمختلف فئات المخاطر (مع مستويات مختلفة من التغطية للخطر ومستويات مختلفة من أقساط الحماية).

هذه العملية "غريبة" جذابة لشركات التأمين كون العملاء يحددون بأنفسهم نوع العقد المناسب لهم ولدرجة الخطر ويظهرون في نفس الوقت على مستوى المخاطر.

لهذا الباحث أكرلوف Akerlof يرى بأن المعلومات الغير متماثلة تفسر لماذا يقوم الأصيل بوضع النظم الإقتصادية للحماية، ويرر من خلال ذلك خلق مصالح تعمل على التقليل من تلك المعلومات الغير متماثلة (التريث لتنظيم السوق، نظم الضمان... الخ).

¹ - Spence M. (1973) « job market signalling » quaterly journal of économics vol P87, P355-360, john.

² - Williams « dividends, dilution and taxes : a signalling équilibre », journal of finance vol40, P°1053-1060? 2005.

³ - Roths child M, Stiglitz J (1976) «Equilibrium in competitive insurance markets, and essay on the economics of imperfect information » quaterly journal of economics, vol 95, P629-640.

لهذا يرى الباحث أن المعلومات الغير متماثلة تمدد لجميع العلاقات التعاقدية التي تربط بين الأطراف دون وجود مساوات للمعلومات لهذا إنتاج المعلومات التكميلية وخاصة المعلومات المالية والمحاسبية تلعب دور مهم في التقليل منها.

قام الباحث (Ng)¹ سنة 1978 باستعمال الإطار النظري لاقتصاد المعلومة لتحديد خصائص إنتاج المعلومات وخاصة المالية منها حيث يقوم بنمذجة عملية إعداد التقارير المالية على النحو التالي:

إن الفصل بين ملكية وإدارة الشركات من خصائص المنظمات الحديثة، حيث ثم خلافة نموذج اقتصاديهما بضم مساهم ومدير، والتالي هناك تباين للمعلومات بينهما وليدة صراع للمصالح، حيث نجد أن المدير التنفيذي يكتسب من المعلومات الكافية بخصوص نشاطات الشركة ونتائجها بخلاف المساهم.

فمشكلة عدم تماثل المعلومات على حساب المساهم، لهذا ينبغي على هذا الأخير وضع الوسائل لمراقبة الوكيل من طرفه. هذه الأساليب تدخل ضمن الشروط التعاقدية والقانونية "المسائلة" من خلال إظهار نتائج وأداء الشركة من خلال إنتاج المعلومات المالية والمحاسبية، لهذا نجد أن التقارير المالية هي المصدر الأول للمساهمين للمعلومات والأساسي لتقييم أداء المدير من قبلهم، إن النموذج المقترح من قبل الباحث (Ng) سلط الضوء على تضارب في المصالح بين المساهمين والمديرين بخصوص خيارات لسياسة المعلومات المالية.

المديرين: مكلفين باتخاذ قرارات بشأن الخيارات المحاسبية وسياسة المعلومات المالية وفي نفس الوقت تعتمد أجورهم على تلك القرارات، لهذا يصبحون في مواجهة مشكلة الحوافز والراغبة في اختيار الأسلوب المحاسبي للمبالغة في أداء الشركة وتحجيم وتقليل المعلومات الأساسية عن المساهمين.

المساهمين: يعتمد المساهمين على المديرين لمعرفة نتائج الشركة بافتراض عدم ملاحظة الأداء المباشر من قبل المساهمين، لهذا عند تلقيهم المعلومات المالية والمحاسبية في شكل تقارير من قبل المديرين، فإنهم غير متأكدين هل هذه المعلومات تعكس الصورة الحقيقية للشركة، لهذا من الأفضل التفاهم للبحث عن مصدر للمعلومات المالية الأكثر دقة وفي نفس الوقت عدم المبالغة

¹ - Ng, D (1978) « An information economics analyses of Financial reporting and external auditing » the accounting review S/nemro and S/ date, P910-915.

في أداء الشركة نتيجة مبالغة المديرين في ذلك. هذا النموذج الذي تم تطويره من قبل الباحث يبين نزاع المصالح القائم بين المساهمين، والمسيرين، فيما يخص إنتاج المعلومات المحاسبية والمالية ... الخ فكلاهما لهم خيارات متضاربة في هذه العملية ومبدأ التفضيل في ذلك والمبالغة في الحديث عن نتائج أعمال الشركة بخصوص كمية المعلومات المنتجة. يمكن الحد من هذا النزاع من خلال وضع قيود لفرض خيارات محاسبية وفق نظام محاسبي.

و للحد من المعلومات غير متماثلة، في نظر المساهمين، يقوم المسيرين في إنتاج المعلومات المحاسبية ليست في المستوى المطلوب، لهذا يكمن الدور الأساسي للمحاسبة في تحديد الاختيارات المحاسبية للمسير وفرض قيود لإنتاج المعلومات، فالأنظمة المحاسبية تلعب " دور جد مهم" في الحد من هاجس عدم اليقين من قبل المساهمين على نوعية المعلومات، لكن ثقتهم في ذلك تكمن في مطابقة المعلومات المحاسبة شرط وجود آلية فعالة لتقييم نوعية تلك المعلومات أو مطابقتها مع المبادئ المحاسبية ذات القبول العام.

إن نظرية الوكالة التي ترى بأن الشركة هي عبارة عن مجموعة من العقود بين أطراف عقلاء كل منهم يريد الحصول على أكبر منفعة ومصالحة "CASTA 2000"¹ فالمعلومات الغير متماثلة التي هي بجوزة المتعاقدين، فالحد منها أصبحت ضرورة وكذا الحد من السلوك الانتهازي للوكلاء والصراعات الكامنة في المصالح وتكاليف المراقبة والرصد والانتهازية المترتبة عنها، مع وضع تدابير محاسبية توفر الشفافية في المعلومات ومتابعة العقود ووضع المحاسبة ضمن علاقات الوكالة (/) بفضل المعايضة اليومية للوكيل للشركة "تتيح له معلومات كافية يمكن استغلالها لصالحه حتى وإن تعارضت مع مصالح الأصيل" ² يمكن الإفصاح عنها كما يمكن إخفائها للضرورة أو بعضها أو بالطريقة التي يستغل بها الأصيل وهذا مالا يخدم مصلحة هذا الأخير فالإدارة لها من المعلومات عن مستقبل الشركة أكثر من المستثمرين المحللين الماليين الخارجيين، كما أنها تقوم بإيصال المعلومات الإيجابية للجمهور وبسرعة عند تعظيمها للقيمة السوقية للأسهم.

فتلك الإشارات السوقية والمعلومات المرسله لتعظيم مصلحة الأصيل لهذا لا بد من المصدقية في ذلك حتى لا يؤثر عدم تماثل المعلومات على الكثير من ذلك القرارات المالية

¹ - Casta J.F « Théorie positive de la comptabilité » encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit ouvrage collectif éd Economica 2000, P1223/1230.

² - د. طارق عبد العال حماد حوكمة الشركات المفاهيم الخصاص، المبادئ- الركائز، ص 78، كلية التجارة، جامعة عين شمس الطبعة.

والمحاسبية كسياسة توزيع الأرباح وللحد من تلك المعلومات لا بد من استخدام أفضل الطرق والسياسة المحاسبية التي تدعو إليها أخلاقيات مهنة المحاسبة دون أن تقود هذه السياسات بإخفاء شركات ضعيفة لتحل محل شركة ذات سمعة وقوية ذات الجودة العالية للمعلومات.

4- نظرية التجدير:

تعتبر هذه النظرية من مشتقات نظرية الوكالة، وتكاليف الصفقات تأتي على ضرورة وضع هياكل المراقبة التي تداولتها نظرية الوكالة من أجل قياس كل الحدود وبوجه خاص الخطر المتمثل في تحذير المدير التنفيذي، ومشكل عدم تماثل المعلومات بين الوكيل والمساهمين والتي تؤثر على أداء الشركة.

يعني بكلمة التجدير بالاستحكام، بمعنى التحكم والسيطرة على مجريات الأمور حيث ينطوي ذلك في عملية التسيير الإداري على سيطرة، وتحكم المدير بجميع انشغالات مؤسستها داخليا وخارجيا، كما يمكن ترجمتها بوجه آخر بأن المدير يعمل جاهدا لتثبيت نفسه دون زعزعة من منصبه من أجل البقاء وتحقيق مصالحه الشخصية وهذا ما يتشابه وهذه خواص الشجرة من عدة نواحي¹.

✳️ التنمية والبقاء (الشجرة تنمو جذورها من أجل التغذية والتنمية والبقاء).

✳️ وضع شبكة من العلاقات للارتكاز (الشجرة تركز على جذورها جيدا مما يسمح لها بالعيش دون مخاطر خارجية).

✳️ وسيلة للحماية وتحقيق الأهداف الشخصية (بينما الشجرة التنمية وإنتاج الثمار).

ومن خلال هذا التعبير الشبيه والقريب للمعنى الحقيقي فإن التجديرية ما هي إلا حالة علائقية (رسمية أو غير رسمية) يسعى المدير التنفيذي من إقامتها لهدف التخلص ولو جزئيا من

¹ - Pigé B Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires finance contrôle stratégie, vol 1 N° 3 septembre 1998, page 08.

- تعني كلمة التجدير: الاستحكام باللغة العربية

- تعني كلمة التجدير: enracinement باللغة الفرنسية

- تعني كلمة التجدير: entrenchment باللغة الإنجليزية

مراقبة مجلس الإدارة¹ ومن مراقبة المساهمين لغرض الاحتفاظ بمنصبه وزيادة حريته وسلطته وتعظيم مصالحه الشخصية² دون منازع في ذلك.

فنظرية التجذير نفترض بأن الفاعلين يقومون دوماً بتطوير إستراتيجيات وخطط من أجل الحفاظ على مكائهم داخل منظماتهم وبإبعاد المنافسين الحقيقيين في ذلك³ وقد تكون هذه الخطط مكلفة على مؤسستهم، من خلال الزيادة في السلطة والنفوذ للمدير التنفيذي والاستفادة من المزايا كالمكافآت وأمن المنصب من خلال عملية التجذير لهذا معظم الباحثين في هذا الشأن أشادوا بإنتهازية المدير التنفيذي، وأن تجذيرته ما هي إلا نواتج سلطة غير شرعية، لا ديمقراطية مخالفين للمهام، والمسؤوليات المسندة إليهم وأدوارهم⁴ ومعارضين لمصالح المساهمين⁵ ومضرين بنجاعة أداء الشركات⁶.

كما أن هناك نوعان من التجذيرية حسب الباحث بيجي (Pigé):

1) البحث عن شبكة علاقاتية من قبل المدير التنفيذي سواء كانت رسمية أو غير رسمية من خلال إستراتيجية للبقاء وتنمية رأس ماله الاجتماعي هذا من جهة ومن جهة أخرى:

✳ الشركة تنمو ويكون لها أرباح من خلال الأداء الجيد.

✳ وفرة المناخ الاجتماعي الجيد داخل الشركة.

✳ التنسيق المحكم داخليا وخارجيا من هياكل الشركة.

ويعتبر هذا النوع الإيجابي من عملية التجذير بمعنى النظرية الإيجابية التجذيرية⁷ للمدير التنفيذي وهذا ما يراه بعض الباحثين في عدم إلحاق الضرر من قبل المدير التنفيذي بناء على إستراتيجية بأداء وبنجاعة منظمة، فهي مفيدة في الحالة.

¹ - Ahmed el Aouadi, Les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprise le cas marocain, mars 2001, page 04.

² - Alexandre H, Paquerot M, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie vol 3, N°02 juin 2000, page 12.

³ - Martine .A.C Stratégie Vuibert gestion, 1983 page 37.

⁴ - G. CHARREAUX (Alexandre H. paquebot M, op cit, P15).

⁵ Paquerot M Stratégie d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle le gouvernement des entreprises (éd G, CHARREAUX°, éd economica 1997, P21.

⁶ - Castanias R.P, heffat C.E Managerial and winad fall rents in the market for corporate controle journal of economic behavior and organization page 18 (1992, P09).

الإفلات من الضغوطات في المدى القصير حتى يتسنى تعظيم مصالح المساهمين من خلال الاستثمار في المدى الطويل.

(2) التحكم في أمور الشركة داخليا وخارجيا من قبل المدير التنفيذي، وبالأخص التحكم الجيد من آليات الرقابة من الوصاية والمساهمين يعمل هذا الأخير على تعظيم منفعته الشخصية دون المنفعة العامة بمعنى حب النفس دون الآخرين فإن التحذير في أكثر حالاته داخل المؤسسة.

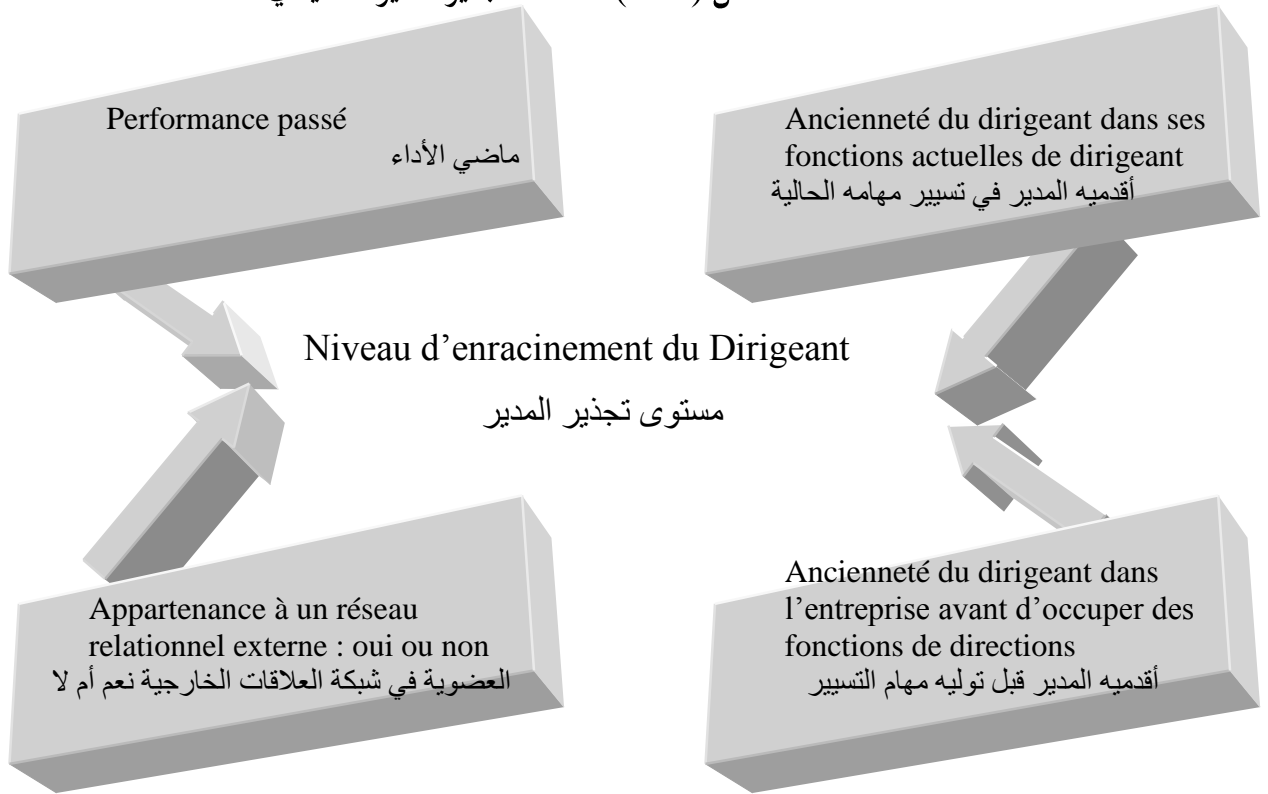
- الاحتفاظ بالسلطة والتوسع فيها ولو على حساب الآخرين.

- الاستمرارية في البقاء والخلود في المنصب.

- الزيادة في رأس المال الشخصي الاجتماعي له.

ويمكن تقييم أثر عملية التحذير في صالح أو غير صالح مصلحة حملة الأسهم والحد من الكثير من السلطة التقديرية الإدارية من خلال الشكل الموالي الذي بين بعض العوامل المؤثرة على مستوى تحذير المدير.

الشكل (2-6) محددات تحذير المدير التنفيذي



Source : Claire et Virginie Politique de rémunération du dirigeant et performance de l'entreprise, thèse de doctorat université de rennes I, finance d'entreprise octobre 2003, Page 05.

من الصعب تقسيم شيء غير مرئي، صعب الملاحظة، كتقييم تجذير المدير التنفيذي من الوضعية التي يشغلها، على الرغم من وجود عدة محاولات في ذلك، فعملية الفصل بين الوظائف القريبة والمنافسة للمدير التنفيذي تعتبر مؤشر للتجزيرية فعلى حسب المثال الفصل بين وظائفه ووظائف رئيس مجلس الإدارة ورئيس مجلس المراقبة.

إنفراد الباحث (بيجي) على غرار الآخرين في أبحاثه في إيجاد مؤشرات إضافية على مستوى التجذير من خلال تحديد الشبكة العقلانية وتأثيرها وذلك بوضع فرضيات منها:

ف1: الارتباط الإيجابي لمستوى تجذيرية المدير التنفيذي، بنجاعة الأداء الماضية.

ف2: الارتباط الإيجابي لمستوى تجذيرية المدير التنفيذي، لسنوات الخدمة.

ف3: الارتباط الإيجابي لمستوى تجذيرية المدير التنفيذي، بأقدمية في التسيير.

ف4: الارتباط الإيجابي لمستوى تجذيرية المدير التنفيذي، بارتباطه بالشركة العلاقتية.

فكانت نتائج الاختيارات للفرضيات التي وضعها الباحث بيجي على عينه تظم قرابة 260 مديراً تنفيذياً و1750 مشاهدة ومتابعة للشركات الفرنسية خلال الفترة ستة وثلاثون سنة أي الفترة الممتدة من 1966 إلى غاية 1990.

ن1ج: يقوم المدير التنفيذي بمجهودات كبيرة لنجاعة الأداء عند حصوله على تأكيدات ومستوى من الثقة للتجذير من أجل البقاء والمحافظة على منصبه.

ن2ج: يسعى المدير التنفيذي لتعظيم منافعه الشخصية من خلال منح مزايا إضافية لصالحه وهذا يؤثر على نجاعة الأداء والتقليل من ثروة المساهمين.

ن3ج: استحالة خلق شبكة داخلية علائقية في مساره المهني لغرض التجذير (قبل أو تعيينه كمدير تنفيذي).

ن4ج: انخفاض مستوى التجذيرية عند الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى رئيسي وزيادة في الشبكة العلاقتية.

لقد تعددت أشكال التجذير، فسعى المدير التنفيذي، بتوجيه استثمارات الشركة التي هو مطلع عليها من أجل، التحكم في الرقابة الداخلية¹ والقيام بسياسة التحفيز والأجور لمعاونيه

¹ - Gomez P.Y Le Gouvernement de l'entreprise, Modèles Economiques de l'entreprise et pratique de gestion inter Edition (1996) page 15.

لتكوين قوة إدارية لمجابهة مصالح المساهمين أو استعمال مساعدين خارجين من خلال تجنيد علاقاته الخارجية لجميع الشركاء الخارجيين، للأسباب التالية:

- لتفادي خطر التسريح.
- تنمية امتيازاتهم الخاصة.
- تحسين محيط العمل.
- تحويل إثراء المساهمين لفائدة المديرين التنفيذيين¹.
- الإفلات من رقابة مجلس الإدارة ومن رقابة المساهمين².
- تحقيق مدا خيل أو أشباه المداخل جراء استثماراتهم النوعية³.

من خلال الإستراتيجية المعدة من قبل المدير التنفيذي لغرض التجذير وجعل نفسه لا غنى عنه إلى أن ذلك يتأثر بالمحيط، والظروف المواتية لتلك العملية وتأخذ عدة أشكال.

1- التجذير الحيادي: عند بداية تولي المدير التنفيذي مهامه الأولى، في منصب

جديد ومسؤولية أكبر ومحيط جديد لتعامل معه، يعتمد سلوكا بريئا ونزيها يقوم على احترام جميع المتعاملين ويصهر على مصلحة الشركة، يوسع قنوات الاتصال والاستماع فيفرض احترامه للجميع دون هدر لمصالح الآخرين ويعمل على دعم تسليطه ونفوذه شيئا فشيئا من خلال إقامة علاقات إرتباطية مع متعاملين داخليا، لهذا فإن تعاملاته تتميز في معظمها بالحيادية وهذا ما يدفعه إلى الاهتمام بخلق رأس المال الاجتماعي.

2- التجذير الهجومي: يقوم المدير التنفيذي بالتنازل على بعض الإستراتيجية

لمصالح الموظفين وبحملهم المسؤولية في ذلك، هذا التفويض للسلطة، يمكنه من خلق قوة داخلية منسجمة مساعدة له في اتخاذ القرارات والهيمنة عليها، من خلال بسط نفوذه على الجميع، هذه الإستراتيجية الداعمة له من خلال توحيد الجهود للإداريين داخليا من خلال الشبكة العلاقاتية والسياسة التشاركية، أما خارجيا فيعمل المدير في جلب

¹ - G.chareaux Le Gouvernement des entreprises théories et faits Ed economica 1997, P7.

² - Mork R, shleifer A. vishay R.W. Do managerial objectives drive bad acquisitions journal of finance N° 45 (1990), P11.

³ - Castanias R.P, Helffat C.E managerial and windfall rents in the market for corporate control. Journal of economie behavior and organisation 1999, P19.

وجذب ودمج الشركاء الخارجيين في خانة واحدة تعمل وفق توجيهاته بدلا من مراقبته.

3- التجذير الدفاعي: عند اقتراب المدير التنفيذي من عهده أو عقده، فينتابه القلق وظهور ملامح الخوف لضياح منصبه، هذه الإختلالات في محيط عمله والخوف من ضياح ما قام ببنائه على الصعيد الداخلي والخارجي. فالإستراتيجية المضادة لممارسة الرقابة والتنويع في سياسة المالية، الاستثمار، التجارة... الخ، ما هي إلا تجذيرية دفاعية تفاديا للوقوع في خانة الضعف والضياع. فالتنويع في التسيير يرمي إلى زيادة حجم الشركة والزيادة في السلطة والاستحواذ على المعلومة وتفضيل الاحتفاظ بها، هذا التنويع حسب جل الباحثين يرمي إلى التجذر من ظلال السياسات الجديدة وخصوصا عندما تكون نتائج الشركة ضعيفة.

المبحث الثالث: لجان مجلس الإدارة واتجاهاته.

1- لجان مجلس الإدارة:

تنشئ مجالس إدارة الشركات المثالية اللجان لهدف تدعيمها، ومساعدتها من أجل اتخاذ قرار سليم يخدمها، تستمد هذه اللجان قوتها، وسلطتها جراء تكليف، طبقاً للقوانين السائرة من قبل المجلس، حيث يتنازل على بعض الصلاحيات والسلطات حسب الحالات، لمجموعة من الأعضاء وفق الاختصاص والأدوار، فيقوم بتعيين الرؤساء وحجم اللجان، وطرق عملها، ويحدد العلاقة الرابطة بينهما من خلال التقارير المرفوعة .

يقوم المجلس بتقييم الأداء والإشراف الكامل عليهم، كونه المسؤول الأول عن فشل أو نجاح الشركة، وأكبر مثال عن ذلك إفلاس شركة أنرون الأمريكية جراء فشل مجلس إدارتها في الرقابة وحماية مصالح مساهمين الشركة جراء تواطؤ بعض الأعضاء ومكتب المحاسبة (أندرسون)

أ- **فعالية لجان مجلس الإدارة:** يقوم مجلس الإدارة بعملية اختيار اللجان المساعدة له لاتخاذ قراراته، كما يتم تعيين رؤساء لكل لجنة للمتابعة وللتقويم والعمل في حدود النظام الأساسي المتبع تمنح لهم مكافئة ثابتة لقاء اجتماعاتهم مع تسديد جميع المصاريف المتعلقة بعملية الاجتماع لكل لجنة ونشاطها وحدود عملها والأهداف المنوطة الواجبة التحقيق، لها مهام وأنشطة خاصة بكل واحدة ، على أعضاء كل لجنة الاستجابة لدعوات رؤسائهم للعمل كفريق عمل من أجل التجانس وتبادل الأدوار وفق التخصصات والاهتمامات كما يقوم مجلس الإدارة لتوفير المعلومات اللازمة والدقيقة لكل لجنة، والمناسبة، واهتمامات، وتطلعات كل واحدة مع وضع جدول زمني ومعايير تقويم أدائهم.

ب- **أنواع اللجان:** تتعدد مهام مجلس الإدارة نتيجة كثرة الانشغالات، بناء على حجم العمل وكمية المعلومات المراد معالجتها وتحليلها، وهذا يتماشى وحجم الأعمال ومحيط الشركة، ومن أجل مسايرة الوضع وربحاً للوقت يتم تقسيم تلك الإنشغالات على اللجان للنظر فيها ورفع تقارير مفصلة بشأنها من أجل الفصل النهائي فيها من قبل المجلس كونه المسؤول عن الوصايا والنتائج، أكثر اللجان انتشاراً وشيوعاً:

1) لجنة المراجعة.

2) لجنة التخطيط الإستراتيجي.

3) لجنة الموارد البشرية.

4) لجنة تقويم الأداء المؤسسة.

1- لجنة المراجعة:

عبارة عن لجنة دائمة تنيق من مجلس الإدارة، ونظراً للدور الكبير الذي تلعبه فقد تم ترسيمها في جميع الشركات بمختلف أنواعها وتواجدها. تختلف عن بعضها البعض بناء على أدوارها وشكل الشركة المنتمات إليها ومن أبرز مهامها¹

- مراجعة المعلومات المالية التي يتم الإفصاح عليها .

- إعداد التقارير المالية والأنظمة الخاصة بالإفصاح .

- مراجعة نظام الرقابة الداخلية .

- مراجعة أداء وظيفة المراجعة الداخلية للشركة .

- التأكد من استقلالية المراجع الخارجي .

- التأكد من التزام الشركة بالقواعد القانونية وجميع السياسات الهادفة .

وحتى تقوم بواجبها على أكمل وجه، تمنح لها صلاحيات ومسؤوليات واسعة من قبل مجلس الإدارة وفق قانون أساسي ينظمها ويحدد أعضائها من أجل أن يوفر لها المرونة الكافية لمجابهة الظروف والمتغيرات الجديدة وفق المحيط التي تواجهه الشركة .

أ/- ميثاق لجنة المراجعة : نظراً لما تكتسبه هذه اللجنة في أوساط المساهمين، خاصة بعد الهزات الكبيرة التي شهدتها كبريات الشركات في العالم لغياب دورها المنوطة إليها، مما أوقعها في الإفلاس هذا من جهة ومن جهة أخرى تأثير رئيس مجلس الإدارة على عمل اللجان.

لهذا لا بد من يقظتها لردع مختلف مظاهر الغش والمعرفة الكاملة للمعلومات الجيدة، والقيمة، والتي تخدم أصحاب المصالح، فيعتمد في هذا الشأن وضع قانون أساسي يراعي جميع الجوانب من خصائص وأهداف ومصالح.

ب/- المهام الأساسية: يقوم مجلس الإدارة بتدعيم اللجنة من أجل الوفاء والإشراف على الناحية المهنية ونزاهة العمل من أجل:

*دراسة هيكل الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها²

¹د.محمد مصطفى سليمان دور حوكت الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ص144 الطبعة 2009 الدار الجامعية للنشر

²د.عبد الوهاب نصر علي المراجعة الخارجية الحديثة الجزء 3 دور آليات المراجعة في تفعيل حوكت الشركات ص59 دار الجامعية للنشر

* مناقشة جميع التعديلات الخاصة بهيكل الرقابة لضمان فعاليته بصورة مستمرة
* دراسة تقارير المراجعة الداخلية ومتابعة وضع الإجراءات التصحيحية لما جاء فيها من
تصحيات

* التوصية لمجلس الإدارة بتعيين مراقب الحسابات وعزلة وتحديد أتعابه
* التحقق من استقلالية المراجع الخارجي بناء على ضوابط تحكم ذلك
* وضع جدول عمل للمراجع الخارجي ودراسته مع إبداء الرأي فيه
* الإطلاع على القوائم المالية ودراستها وتحليلها قبل عرضها للدراسة ثانية من قبل مجلس
الإدارة والتحليل والدراسة من قبل الرقابة الخارجية

* مراجعة السياسة والأنظمة المعلوماتية المحاسبية وإبداء الرأي فيها ومدى مواكبتها
للحاضر المستقبل والتوصيات الخاصة بشأنها .

* اطلاع مجلس الإدارة على التطورات العالمية بخصوص الجديد في هذا الميدان بخصوص
الأنظمة المحاسبية الدولية

* الإطلاع على مجموعة التحفظات والملاحظات ضمن تقرير المراجع الخارجي مع
مناقشتها والمتابعة لها.

* دراسة وحل التزاعات القائمة بين مراقب الحسابات والمديرية التنفيذية
* إعداد وترجمة عمل اللجنة في شكل تقارير مفصلة تعرض على مجلس الإدارة للفصل
فيها .

ج/- تنظيم اللجنة: - يتم تعيين رئيس وأعضاء لجنة المراجعة من قبل مجلس الإدارة

- توكل مهام إعداد وتنظيم الاجتماعات وعرض المواضيع لرئيس اللجنة

- تتكون من ثلاثة أعضاء على الأقل دون أن تتجاوز الستة

- يجب أن يكون الأعضاء مستقلين غير تنفيذيين من أعضاء مجلس الإدارة

- يجب أن يكون قادرين على الوفاء بالتزاماتهم والمسؤولية المنوطة إليهم

توفير الخبرة المالية والمحاسبة لدى أعضاء اللجنة .

د/- الكفاءة لدى الأعضاء: حتى تتمكن اللجنة بلوغ أهدافها المسطرة من قبل المجلس

والمرجوة من قبل أصحاب المصالح، وإبداء الرأي بإحكام للملفات المعروضة، على المنظمة

تحديد الكفاءات والمؤهلات التي يمتاز بها كل عضو لجنة المراجعة من أجل انتقائه للإيفاء بمتطلبات دور هذه اللجنة الأساسية حيث يراعي فيها¹.

* على الأقل عضو واحد يكتسب مهارات وخبرة كبيرة بالمحاسبة المالية والمراجعة .

* على الأقل عضو آخر له خبرة في الشؤون القانونية وعلى اطلاع كامل على القوانين²

واللوائح والنظم .

* أما البقية لهم الخبرة في العمل داخل لجنة المراجعة .

* القابلية للعمل في وجود معلومات ضعيفة غير معتادة . ويكتسبون دراية واسعة لعمل

المنظمة .

* الحضور الدائم لمختلف الاجتماعات للإدارة من أجل الحصول على مجريات مختلف

العمليات والأداء .

هـ/ - عقد الاجتماعات: تعقد اجتماعات لجنة المراجعة بعدد اجتماعات مجلس الإدارة

والمهام الموكلة إليها قد تتعدى أربع مرات في السنة، مع الحضور الإلزامي لجميع الأعضاء ما لم يكن هناك قوة قاهرة على أن يتعدى ذلك النصف حتى لا ينجم التحفظ لعملها، كما يجب أن ينظم أعضاء اللجنة إلى عدة لجان أو مجالس إدارية أخرى لتفادي الإخلال في عملهما، ويكون في مقدرتهم الوقت الكافي للدراسة والإطلاع في جداول الأعمال وإبداء الرأي فيهم .

و/ - التقرير: يترجم عمل لجنة المراجعة في تقرير في شكل توصية يقدم إلى رئيس

وأعضاء مجلس الإدارة، وقد اهتم في هذا الشأن أوصى في الولايات المتحدة الأمريكية على أن تقرير اللجنة المراجعة يتضمن ما يلي:³

- مراجعة التقارير المالية السنوية

- التشاور بين الأطراف الثلاثة (اللجنة، الإدارة، المراجع)

- إعداد القوائم المالية

- تأكيد المراجع الخارجي بالتزامه بجميع معايير المراجعة أثناء تأدية مهامه

وفق الشروط المحددة مسبقاً من قبل لجنة المراجعة :

¹ Rapports AFEP et du MEDEF 1995-1999-2009 , Le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées octobre 2003, page 15.

² د طارق عبد العال حماد حوكتت الشركات (المفاهيم، الخصائص - المبادئ، الركائز) ص 190 الطبعة 2005 دار الجامعية للنشر

³ د محمد مصطفى سليمان ص 60 مرجع سابق الذكر

- التأكيد باحتواء القوائم المالية لجميع المعلومات المقيدة بالشركة
- مطابقة القوائم المالية المعدة للسياسات المحاسبية الدولية المناسبة

ملاحظة: يقوم رئيس لجنة المراجعة لحضور الجمعية العامة للمساهمين للرد على جميع استفسارات المتعلقة بعمل اللجنة والعواقب التي تعرقل مسارها بناءً على الأهداف المسطرة لها كما يحق للجنة الإطلاع على جميع معلومات الشركات من مختلف مصادرها وأفرادها ولها الحق في المطالبة للمشورة القانونية والإدارية والاقتصادية لاتخاذ القرار.

الجدول (2-2): مقارنة بين المراجعة الداخلية والمراجعة الخارجية

وجه المقارنة	المراجعة الداخلية	المراجعة الخارجية
الأهداف	- الإدارة الرشيدة - الرقابة على المخاطر	- عدالة القوائم المالية
نطاق العمل	- النظم العامة - الغش - الاتساق	قوائم مالية، قائمة دخل، قائمة مركز مالي، قائمة تدفقات نقدية، نظم مالية، تقرير السنوي
الاستقلال	يربط بالعمليات والموقع في الهيكل التنظيمي	الاستقلال عن شركة عن طريق حقوق قانون
الهيكل	أفراد ذوي تأهيل علمي وفي مجالات منظمة	تأهيل في المجالات المحاسبية والمراجعة
المنهجية	- مراجعة قائمة على النظم والمخاطر - أعمال تأكيد وتقديم المشورة	تقديم رأي محايد وتحقق بعض الاستخدام المدخل النظم على أساس المخاطر
التقارير	- تقارير ذات هيكل شامل إلى الإدارة وإلى لجنة المراجعة وملخصات تنفيذية موجزة .	- تقارير موحدة موجزة منشورة إلى - المساهمين ومستخدمي القوائم المالية
المعايير	معايير معهد مراجعين داخلية ودولية..معايير أخرى	معايير المراجعة

المصدر.د. طارق عادل حوكتت الشركات ص190 الطبعة 2005 دار الجامعة للنشر

2- لجنة التخطيط الإستراتيجي:

لجنة أساسية يتم تعيينها من قبل مجلس الإدارة تضم أكثر من ثلاثة أعضاء غير تنفيذيين مستقلين وخبراء ومستشارين يتم دعوتهم للاستفادة من خبراتهم وكفاءتهم .

يتم اختيار رئيس اللجنة بموافقة جميع أعضاء المجلس ليتولى مهام ومسؤوليات هذه اللجنة التي على أساسها تحدد الكيفية للاستجابة للفرص المتاحة والتهديدات الخارجية ونقاط الضعف والقوة، وبهدف تحقيق تفوق مستمر على منافس المؤسسة في مجالات عملها.

مع استخدام قدرات المنظمة في البحوث وتكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه البدائل لتحقيق الأهداف المسطرة وفق إستراتيجية محكمة.

أ/- **مكافأة أعضاء اللجنة:** يتم مكافأة أعضاء اللجنة بناء على القانون الأساسي المنظم لذلك حيث يستفيد الأعضاء من مبالغ ثابتة لقاء اجتماعاتهم مع تسديد جميع المصاريف المتعلقة بعملية الحضور للاجتماعات وهذا ما أقرته العضوية داخل مجلس الإدارة.

ب/- **اجتماعات اللجنة:** يتم انعقاد اجتماع اللجنة بطلب من رئيسها الذي يحدد جدول أعمالها مع مراعاة القواعد والأحكام في ذلك. يتم تلبية الدعوة من قبل أعظمية اللجنة لإثراء المواضيع المطروحة للنقاش وإعطاء قوة ومصداقية كبيرة للقرارات المتخذة، فالحاجة الدائمة لمجلس الإدارة لأسلوب ومنهج عمل قويم يمكن من خلالها مراجعة الموضوعات الجديدة لبناء إستراتيجية الشركة وقرارات مجلس الإدارة .

فتقوم اللجنة الموكلة من قبل المجلس إلى مهمة تحديد للمنظمة أهدافها واستراتيجياتها والسياسة المنتهجة من قبلها من خلال دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف وتقييم الفرص المتاحة ودراسة المخاطر المحتملة والبيئة الداخلية .

ج/- **دستور اللجنة:** نظرا للدور الفعال الذي تكتسبه هذه اللجنة لدى المجلس والمساهمين كونها المحددة لرسالة الشركة رؤية مستقبلية للتنظيم ورسم الأهداف الأساسية ونظرا لكون رئيس المجلس يأثر على مرد ودية اللجان . يعتمد في تسييرها على وضع قانون أساسي يخدم جميع المصالح ويراعي جميع الجوانب أبرزها:

د/- **المهام الأساسية:** يتم تدعيم المجلس للجنة من أجل بلوغ الأهداف العامة ك:

- تحديد رسالة الشركة.
- تحديد الرؤية المستقبلية للشركة.
- تحديد السياسات الرئيسية للشركة.

¹ Hélène Ploix gouvernance d'entreprise page 87 2ème éditions 2008 paris France.

- عملية التوجيه لمحاكمة المستقبل من خلال:
 - عملية تحديد الإستراتيجية لنشاط الشركة.
 - عملية تحديد الأسواق المستهدفة والعملاء.
 - عملية تحديد المنتجات المناسبة لذلك.
 - عملية تحديد البناء التنظيمي المستهدف.
- تحديد مفهوم الإدارة بالأهداف والنتائج والمحاسبة والمتابعة للإنجازات لعملية التوجيه وتقييم الأداء.
- تخطيط كيفية الأداء على مختلف المستويات الإدارية.
 - عملية المتابعة اليومية لأداء الشركة مع عملية تشخيص نقاط القوة والضعف مع تحليل الانحرافات للأهداف المسطرة.
 - تحديد المعايير والآليات والسياسات من أجل تطوير الأداء وتقييمه وتحسينه وسن حوافز لتشجيعها لذلك.
 - تدعيم سياسة الجودة الشاملة على نشاط الشركة وكافة المستويات.
 - إدارة كل الموارد وتطوير الميزة التنافسية والمساعدة في خلق المستقبل.¹
 - عملية المتابعة والتقييم والبناء لنظام إدارة الجودة الشاملة والالتزام بمعايير الجودة والمحاسبة على النتائج.
 - تحديد القيمة المضافة جراء تقييم أداء الشركة وجعلها كأساس في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
 - مواكبة تطورات جراء تقييم أداء الشركة وجعلها كأساس في عملية التخطيط واتخاذ القرارات.
 - مواكبة تطورات الأسواق العالمية بخصوص مجالات التشابه بأنشطة المنظمة.
 - تصميم نظم المعلومات لمتابعة حركة الأسواق العالمية من أجل المعرفة الكاملة للمستجدات التي تحيط بالشركة.
 - اليقظة للفرص والتهديد المحتملة للأسواق العالمية.

¹ الإدارة الإستراتيجية، د. توماس وهيلز ودافيد هنجر لرجمة لد. محمود عبد الحميد موسى، ص 30.

- بناء نظم حوافز لعملية الابتكار والتطوير وتنمية قدرات الأفراد من أجل التطوير.
- تحديد هوية الشركة وثقافتها المميزة من أجل رسم الرؤية المستقبلية للمجلس واتخاذ قراراته لخدمة الاقتصاد الوطني.
- وضع نصب الأعين الخطة الإستراتيجية وتلاؤمها وتوازنها مع مصادر القوة الداخلية والخارجية للمنظمة.¹
- توفير متطلبات التكيف مع البيئة الخارجية التنافسية.
- التحكم في الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم فيما يتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية.

¹ عبد السلام أبو قحف-أساسيات الإدارة الإستراتيجية- ص 170 طبعة 2004، دار الإشعاع الفنية.

هـ- وضع إستراتيجية الشركة

مصادر القوة	الفرص المتاحة
نتائج مالية جيدة قاعدة عريضة ومتنوعة من العملاء قيادة جيدة توفر عمالة محلية مؤهلة ومدربة سمعة طيبة لدى المؤسسات الحكومية والأهلية فروع تغطي المراكز الرئيسية في البلد شبكة واسعة من البنوك المساندة عالمياً نفقات إدارية منخفضة نسبياً	توقع نمو الإنفاق الحكومي خلال السنوات الخمس القادمة. الاندماج مع أحد البنوك المحلية فتح وحدة استثمارات خارجية تمويل المدينة الرياضية. ازدهار حركة العمران والمشاريع الجديدة خلال السنوات الخمس القادمة توقيع اتفاقية التجارة الحرة مع الولايات المتحدة بدء عمل المنطقة الصناعية والمنطقة الحرة في الحد تدشين الميناء الجديد.
مصادر الضعف	المخاطر المحتملة
انخفاض رأس المال المدفوع نسبة للبنوك المنافسة تغيير متسارع في مراكز تنفيذية عليا خلال سنتين الماضيتين الحاجة لتطوير شبكة تقنية المعلومات / العمليات المصرفية عن طريق الانترنت عدم تكامل الخدمات المصرفية مقارنة بالبنوك المنافسة تحصيل الديون أداء الصناديق الاستثمارية التي طرحت في الثلاث سنوات الماضية دائرة تقييم المشاريع ودراسات الجدوى	عدم الاستقرار الأمني في الخليج بسبب وضع العراق المنافسة المتزايدة من البنوك الأقوى قضايا وقوانين غسل الأموال اتجاه العملاء في الدول الخليجية إلى بنوك خارج الخليج ارتفاع أسعار الدولار انخفاض أو ارتفاع أسعار الفائدة في الولايات المتحدة ارتفاع معدل التضخم محلياً وتقلص الإنفاق الفردي خطط إعادة هيكلة سوق العمل

جدول (2-3) افتراض لتحليل swot لأحد البنوك التجارية في المشرق العربي المصدر: د.محمد الخطيب

تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي ص 105 الطبعة اليازوري للنشر 2008

من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من قبل مجلس الإدارة والتي أوكلت لهذه اللجنة من أجل رسم سياسة محكمة وإستراتيجية فعالة تجعل الشركة في مأمن من خلال السياسات التي تم إقرارها في مجالات مختلفة بخصوص الأداء في مختلف الميادين (الموارد البشرية، التسويق، الاستثمار، الإنتاج والعمليات المختلفة، علاقة العملاء ... عملية إدارة أصول الشركة من خلال خطط وسياسات.

فيتطلب كفاءات لدى هذا الفريق وأخصائيين من أجل رسم أهداف الشركة والتي تتميز بمحدوديتها وواقعياتها ويسهل تحقيقها . على أقل تحتوي اللجنة على عضوين يكتسبا مهارات وخبرة كبيرة في التخطيط الإستراتيجي للشركات.

- وعضو ثالث له الخبرة في الشؤون القانونية وعلى اطلاع كامل على القوانين واللوائح والنظم والتشريعات الداخلية والخارجية

- أما البقية من الأعضاء لابد من أن تكون لهم دراية واسعة بعمل اللجنة.
- يمكن للجنة الاستعانة ببعض الخبراء الخارجيين من أجل نقل خبراتهم وكفاءتهم لإنجاز أعمالهم
و/- التقرير النهائي: يترجم عمل اللجنة من خلال إعداد تقارير في شكل توصية تقدم إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة لخطط وأهداف محددة وواضحة وقابلة للتنفيذ.

هذه الإستراتيجية التي تأمل المنظمة من خلال مجلس الإدارة بلوغها، على سبيل المثال نصيبها من السوق والأرباح مع التكييف والتفاعل مع البيئة المتكونة من المنافسين والموردين والعملاء وحملة الأسهم والحكومة والموظفين ..¹

3- لجنة الموارد البشرية:

تنظم هذه اللجنة لجننتين مصغرتين هما: لجنة التعيينات ولجنة المكافآت كما يمكن إيجادهما في بعض الشركات كلجننتين منعزلتين عن بعضهما البعض كل واحدة مهامها ومسؤوليتها .
أ/- لجنة التعيينات: تتكون من عدد أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين والمستقلين، على الأقل ثلاثة والأكثر أن لا تزيد عن النصف يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة ويتم اختيار عضو نشيط لقيادتهم لمهام رئيس اللجنة .

يمكن لأي عضو الانسحاب من اللجنة في وجود قوة قاهرة أو غيرها بعد استكمال الإجراءات الإدارية كالإعلام المسبق كتابيا لذلك وتسليم المهام في الوقت المناسب، كما يمكن استبداله بعضو آخر تحصل على أعظمية أصوات مجلس الإدارة .

* مكافأة أعضاء اللجنة: بناءً على القانون الأساسي للجنة، يتم مكافأة أعضاء اللجنة من خلال منح مبالغ ثابتة لقاء الحضور للاجتماعات وكذا تسديد جميع المصارف المتعلقة بعملية الحضور وهذا يدخل ضمن ما أقرته العضوية داخل مجلس الإدارة .

¹ د بشير العلاق . الإدارة الحديثة. نظريات ومفاهيم ص 137 الطبعة 2008 دار النشر اليازوري

* **اجتماعات اللجنة:** بطلب من رئيس اللجنة، يتم عقد تلك الاجتماعات بعد تحديد جدول الأعمال من طرفه مع مراعاة القواعد والأحكام في ذلك، على غالبية الأعضاء تلبية الدعوة للاجتماع لإعطاء قوة ومصداقية عالية للقرارات المتخذة.

* **مهام وواجبات لجنة التعيينات:** يقوم مجلس الإدارة بتحديد مهام وواجبات هذه اللجنة حيث تتم مراجعتها دوماً لجعلها تواكب المستجدات والتطورات وتتوافق رسالة الشركة وتمثل فيما يلي:

* دراسة وتقييم ملفات المرشحين لعضوية مجلس الإدارة الذين فوضوا من قبل المساهمين والمستثمرين¹

* تدعيم المرشحين بالسيرة المهنية لكل فرد قابل للترشح مع إثبات للخبرة والكفاءة في ذلك

* المصادقة من قبل المرشحين على العمل وفق القانون الأساسي لمجلس الإدارة

* مراجعة قواعد السلوك المهني للأفراد وإطلاع المجلس على كل المستجدات والمتغيرات والمتطلبات والقوانين التي تتماشى وصلاحيات هذه اللجنة.

* تقييم ميزان المهارات والمعرفة والخبرة لدى الأعضاء.

* إعداد الوصف الكامل والأدوار والقدرات الضرورية لأي وظيفة كانت.

* إبلاغ كتابيا جميع أعضاء مجلس الإدارة بالمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتقهم وبالأخص العضو الغير التنفيذي الجديد.

* تدعيم مجلس الإدارة لخطة التعيين من قبل هذه اللجنة.

* إعداد برنامج تنموي لعملية التدريب وتطوير قدرات الأفراد لمواجهة المستقبل.

* عملية التعيين تتماشى ورغبة المساهمين خاصة الغير تنفيذي ومدى استيفائه للوظيفة الجديدة.

* توسيع دائرة الترشيح والتعيينات لأعضاء الغير تنفيذيين حتى ولو كان ينتمي ضمن طاقم مسير لشركات أخرى أو استشاريين وخبراء لتدعيم المجلس.

ب/- **لجنة التعويضات:** تتكون هذه اللجنة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين

والمستقلين، يتراوح عددهم ما بين الثلاثة وأكثر أفراد يتم تعيينهم من قبل مجلس الإدارة أما

¹ Helene Ploix. Le Dirigeant et le gouvernement d'entreprise page 95 2003 Pearson
éducation France. PARIS

رئيس اللجنة يتم اختياره بناء على موافقة جميع أعضاء المجلس ليتولى المهام والمسؤوليات الجديدة يمكن لأي عضو الانسحاب من عضوية اللجنة بعد إعلان الكتابي المسبق وتسليم المهام في الوقت المناسب واستكمال جميع الإجراءات الإدارية في ذلك كما يمكن استخلافه من طرف عضو آخر وبنفس شروط عضوية الأول.

***مكافأة أعضاء اللجنة:** يتم مكافأة أعضاء اللجنة بناء على القانون الأساسي للمجلس حيث تمنح مبالغ ثابتة لقاء اجتماعهم وكذا تسدد جميع المصاريف المتعلقة بعملية الحضور لاجتماعات وهذا ما أقرته العضوية داخل مجلس الإدارة.

***اجتماعات اللجنة:** يطلب من رئيس اللجنة يتم عقد اجتماعاتها بعد تحديد جدول الأعمال من طرفه ومراعاة القواعد والأحكام في ذلك، كما يتم تلبية الدعوة من قبل أعضاء اللجنة لاجتماع لإثراء الموضوع وإعطاء قوة ومصداقية عالية للقرارات المتخذة .

* **مهام ومسؤوليات لجنة التعويضات:** يقوم مجلس الإدارة بتحديد مهام ومسؤولية هذه اللجنة ونطاق حدود عملها حيث يتم مراجعتها وفق الظروف والمستجدات والتطورات التي تتوافق ورسالة الشركة وبيئة الأعمال وتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف ومراجعتها للعضو غير المنتدب والتي لها علاقة بالمكافآت¹
- تقييم أداء العضو الغير منتدب في ضوء تلك الأهداف
- تحديد ومراجعة مكافآت المديرين التنفيذيين
- إعداد مخطط لمراجعة الحوافز الممنوحة للمديرين التنفيذيين
- إعداد تقرير شامل لمجمل المكافآت والحوافز كل سنة وعرضها على مجلس الإدارة
- يمكن استعانة اللجنة بخبراء ومستشارين خارجيين لتدعيم اللجنة.
- تقييم أداء اللجنة السنوي لاختيار مدى فاعليتها ومردوديتها .
- تترجم عمل اللجنة في صورة تقارير لمحاضر اجتماعات للمصادقة عليها نهائياً من قبل المجلس.

إن لجنة الموارد البشرية تقوم بتدعيم مجلس الإدارة من خلال إعدادها وتنميتها وتفعيلها وفق منهجية إستراتيجية لهدف أسمى يتمثل في تعظيم العائد من الاستثمار البشري ورأس مال

¹ Hélène Ploix. Le Dirigent et le gouvernement d'entreprise page 91 les grandes principes qui guident le travail du comite .Année 2003 Pearson Education France PARIS

باعتباره رأس المال الحقيقي للشركات المعاصرة التي تصبو إلى الأفق والبقاء من خلال الظفر على الحصة السوقية .

4- لجنة تقييم الأداء المؤسسي:

إن لجنة تقييم الأداء المؤسسي داخل المجالس الإدارية يأخذ عدة مسميات كلجنة الحوكمة أو لجنة المخاطر إلى أن المهام والأنشطة المكلفة بها متجانسة وتصبو إلى نفس الأهداف .

أ/ - العضوية: لجنة التقييم الأداء المؤسسي تتكون من عدة أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين تفوق الثلاثة ولا تتعدى الستة يتم اختيارهم من قبله، وتعيين رئيس اللجنة بموافقة جميع الأعضاء، يتم تحديد مهامه وأدواره ويوفر له جميع المعلومات اللازمة للقيام بأنشطته المكلف به يمكن لأي عضو استقالة من اللجنة، بناء على إعلان كتابي مسبق وتسليم المهام المنوطة إليه، كما يتم تعويضه بعضو آخر وبنفس الشروط المنسحب.

ب/ - مكافآت أعضاء اللجنة: يتم منح مكافآت ثابتة لأعضاء اللجنة بناء على اجتماعاتهم ونشاطهم والقانون المنظم لأدائهم وتسديد جميع المصاريف الخاصة باجتماعاتهم في ضوء سياسة مجلس الإدارة.

* مراجعة وإدارة الإرشادات الخاصة بتطبيق قواعد ومبادئ حوكت الشركات.

* تزويد مجلس الإدارة بالتوصيات الهادفة للتسيير المحكم والراشد.

* إمداد مجلس الإدارة بالخبرات والمعرفة (إدارية، صناعية، سوقية منافسين، آليات

الإنتاج، تمويل مجالات الاستثمار، المحيط،...)

* إمداد مجلس الإدارة بالمتطلبات التي تتماشى ودور اللجنة كالتقوانين والتشريعات

والأحكام.

* تقييم الذاتي لأداء الأعضاء مجلس الإدارة وأعضاء لجنة المكافآت والمديرين التنفيذيين¹

* وضع الأطر التنظيمية والإجراءات والقواعد اللازمة للتعامل مع كافة فيأت المخاطر²

* الإشراف والمتابعة لإدارة المخاطر الشركة والتحقق على مدى فعالية تنفيذ الأعمال

والمهام الموكلة للمجلس .

* دراسة ومتابعة المخاطر للأدوات المالية

¹ د. مصطفى سليمان مرجع سابق ص 152

² د. عبد الوهاب نصر علي مرجع سابق ص 61

* دراسة ومتابعة مخاطر الأسواق من أجل السيطرة عليها
 * متابعة المديرين في أداء أعمالهم مع التأكد من أنهم على دراية كاملة والمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

* قياس نتائج أدائهم مع دراسة المخاطر المحيطة به
 * دراسة التقارير التي يرفعها المديرين عن أعمالهم
 * تقييم أداء المديرين وإظهار الأخطار بالتقارير التي رفعوها دون أن يترتب عن ذلك ضرر

* التقييم والتحقق من الأنظمة الفعالة للسجلات
 * التحقق من أن نظام إدارة المخاطر يتماشى والإجراءات التي أقرها مجلس الإدارة
 * يتولى مجلس إدارة المخاطر الإستراتيجية كالتشغيل ومخاطر السوق، الائتمان والسمعة مخاطر نظم المعلومات .

2- نماذج مجالس الإدارة لبعض الدول:

❖ فرنسا¹: إن حجم مجالس الإدارية الفرنسية لا تتعدى عشرة أعضاء في النظام الأحادي (مجلس الإدارة) بينما في الشكل المزدوج يتعدى ذلك ليصبح اثنا عشر يتوزعون على الشكل التالي ثلاثة أعضاء يمثلون مجلس المديرين أما المجلس الإشرافي فيحصد البقية تسعة أعضاء. ولقد عولج هذا الجانب من خلال دراسة قام بها الباحث الفرنسي قودار Godard et shatt برفقة زميله شات حيث اشتملت عينة الدراسة على حوالي مائة شركة مدرجة في الأسواق المالية لسنة 2002 حيث خلصت النتائج إلى أن متوسط أعضاء مجالس الإدارة انحصر في العدد إحدى عشر عضو واستخلص بأن عدد أعضاء مجالس الإدارة في ارتفاع محسوس خلال العشر السنوات الأخيرة².

أما الدراسة التي قام بها الاقتصادي "شاروجيرار" Charreaux.G سنة 1987 فوجد أوجه تقارب في النتائج على خلاف التحليل لذلك حيث خلص إلى ما يلي:
 ✓ العينة اشتملت عدد أكبر من المؤسسات ذات الحجم الصغير

¹ Charreaux.G. et Petol Belin j.p le conseil d'administration op.cit p 144.

² Godard Sehatt A. Caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration française .page 13-14.

- ✓ أن أعظمية المؤسسات تحتوي على مجالس إدارتها على الأقل اثنا عشر عضو بينما بنسبة قليلة من المؤسسات، حجم مجالس إدارتها لا يتعدى ذلك.
- ✓ التفسير لهذه النتائج كون وجود أعضاء جدد إضافي يدعون الإداريين.
- ✓ حجم أعضاء مجلس الإدارة الأكبر يتزامن وقدم نشأة المؤسسات
- ✓ يكون حجم مجالس الإدارة صغير في المؤسسات العائلية كون أن رأس مالها يقع ضمن سيطرة الأقلية مما يرجح قلة المساهمين الكبار، هذا ما يستدعي عملية اختيار إداريين من خلال مساهمين داخل المجلس كما أن العائلة صاحبة أغلبية الأسهم والأقل تنوعاً.
- ✓ حجم أكبر لأعضاء مجلس الإدارة للمؤسسات التسييرية.

الجدول(4.2-)دراسة كودار ورشات جدول مواصفات وأداء مجالس الإدارة الفرنسية.

عدد المشاهدات	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	
97%	4,1%	11,0%	11,2%	عدد الأعضاء (الحجم)
60%	رئاسة مجلس الإدارة + المدير التنفيذي الرئيسي			تجمع الوظائف
11%	بدون تجمع الموظفين			
28%	المجلس الإشرافي + مجلس المديرين			
77%	21%	39%	41%	نسبة الأعضاء المسجلين
95%	3,6%	6,0%	7,1%	عدد الاجتماعات
66%	09%	84%	84%	نسبة الحضور للاجتماعات

Source.Godard L.Shatta caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administrations p13fev2004

❖ أمريكا: بناء على الدراسة التي قام بها الاقتصادي هايدريك وستراجل Heidrick et Stragles

فان متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة أكبر من عدد الموجود لدى الفرنسيين حيث فاق ثلاثة عشرة عضو بناء على طبيعة المؤسسة. فيوجد الإداريين بقوة في المؤسسات الغير صناعية بخصوص أعضاء مجالس إدارتها.

كما أن بريطانيا فان متوسط حجم مجالس إدارتها متوسطة خاصة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

أما الجزائر فان متوسط حجم مجالس إدارتها وخاصة المؤسسات العمومية الاقتصادية لا يتعدى تسعة أعضاء حيث تقارب المؤسسات الفرنسية في ذلك.

الجدول (2-5) حجم مجلس الإدارة لدى المؤسسات الأمريكية.

الشركات الصناعية حسب الحجم				الشركات غير صناعية	الشركات الصناعية	1986	عدد الإداريين من
أقل من 0.5	من 0.5 إلى 01	من 01 إلى 02	أكثر من MD2				
25 %	34 %	7 %	00 %	09 %	12	11 %	05-9 أعضاء
75 %	63 %	73 %	58 %	48 %	64 %	56 %	10-14 عضو
00 %	02 %	20 %	33 %	32 %	20 %	25 %	15-19 عضو
00 %	00 %	00 %	0.8 %	19 %	03 %	08 %	أكثر من 19 عضو
100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	المجموع
9.8	10.5	12.2	14.8	14.9	12.7	13.7	المتوسط

Source : Heidriok et Streigl the changing loard 1986 page 02.

يمكن القول بأن عدد الأعضاء لمجلس الإدارة يكون بالقدر الكافي والمناسب لعمل المؤسسة حيث يمكن من تزويد المجلس بالمعرفة والخبرات اللازمة وفي مختلف المجالات، لمجابهة التحديات المستقبلية، كما يتم عملية توزيع الوظائف التسييرية من إشراف وإدارة بين مختلف أعضائه وبالشكل الذي يرضي الجميع .

كما يجب أن يكون عدد أعضائه مناسب حتى يخلق الانسجام دون الزيادة . مما يصبح عائقا في اتخاذ القرارات بصورة كفاءة نظرا لكثرة الآراء والتوجيهات.

كما أن عملية اختيار أعضاء المجلس لا بد من مراعاة كل من الجوانب الحساسة لاتخاذ القرارات الناجحة لجميع الأطراف المتعاملة. كالتجربة العلمية والمهنية والمتخصصة والمعرفة الكاملة للقوانين والتشريعات والأنظمة والحقوق والواجبات لكل منهم. يتم توزيعهم في شكل لجان مساعدة للأداء وسيرورة المجلس في أكمل وجه.

تركيبة مجلس الإدارة المثالية :

حسب نموذج والدو ¹ waldo فان التركيبة المثالية للمجالس الأمريكية ذات الحجم المتوسط والتي لا يتعدى عدد أعضائها أربعة عشرة، والمهتمة كثيرا بالتنوع أي الاهتمام الكبير بالإداريين الخارجيين والمعاملة مع المحيط الخارجي فتتكون من:

أ- عضوان يمثلان الإدارة الداخلية (إداريين داخليين).

-رئيس مجلس الإدارة.

-رئيس المدير التنفيذي

ب- اثنا عشر عضو يمثلون إداريين خارجيين من بينهم:

- جامعي (رئيس)

- إدارات مسيرة

- ممثل المجتمع المدني (صحفي)

- ممثل ذو تجربة كبيرة في تسيير الموارد البشرية وذو سمعة كبيرة

- ممثل للعمال (النقابة أو المستخدمين)

- ممثل عن الأمن الاجتماعي

- مستشار ذو حنكة إدارية ومهنية.

دور مجلس الإدارة باختلاف أنواع الشركات:

من خلال الدراسة التي قام بها الباحث " شارو جيرار Charreaux.G" على الشركات

العائلية، المراقبة والتسييرية الفرنسية فخلص إلى ما يلي وفق الجدول التالي:

¹ Waldo.C.N Board of directors , Their changing roles, structures and information needs 1985 page 60.

الجدول 2-6 دور مجلس الإدارة حسب أنواع الشركات :

أداء مجالس الإدارة	شركات عائلية	شركات مراقبة	شركات تسييرية
01 المجلس عبارة عن غرفة للحفظ	24%	33%	21%
02 المجلس عبارة عن حاجز أمام القرارات الجريئة	80%	77%	78%
03 يكمن دور المجلس في التصنيف على القرارات المعدة سابقاً من قبل المديرية العامة	63%	67%	70%
04 المجلس عبارة عن مجموعة تساعد على اتخاذ قرارات كبيرة	79%	53%	65%
05 المجلس هو محدد المعلومات	48%	66%	70%
06 المجلس يشكل جهاز مراقب للمدير التنفيذي الرئيسي	55%	64%	58%
07 رقابة المجلس لتنفيذ سياسته من قبل المديرية العامة	59%	48%	54%

s/charreaux G.et pitol Belin J.P le conseil d'administration op cit p.119/120.

من خلال الجدول فان مجلس الإدارة يشكل غرفة حفظ أكثر من الشركات العائلية والتسييرية. ✓ يشكل حاجزا للقرارات الجريئة في الشركات العائلية وبنسبة أقل في الشركات التسييرية وشركات المراقبة.

✓ له دور تصديق على القرارات والشركات التسييرية وبنسبة أقل في شركات المراقبة والشركات العائلية.

كما أنه مصدر لجمع المعلومات في الشركات التسييرية وبنسبة أقل في التركيز الآخرين كما انه يعتبر جهاز لمراقبة المدير التنفيذي لدى شركات المراقبة وبنسبة أقل في شركات التسييرية والعائلية.

كما أنه يراقب تنفيذ قراراته من قبل المديرية العامة بنسبة أكبر لدى الشركات العائلية وأقل من ذلك شركات التسييرية والعائلية.

مجلس إدارة الشركات الأمريكية:

لقد قام الباحثان "هيدريك وستراجل" بوضع ترتيب خاص بأدوار مجلس إدارة الشركات الأمريكية حيث يتم تقييم أداءهم بناء على هذه الأدوار الخمسة التالية:

أ- الحامي: تحمل مجلس الإدارة أداء الشركة وفق مصلحة المساهمين.

ب- المحكم: التكفل واتخاذ القرارات وفق القوانين السارية المفعول.

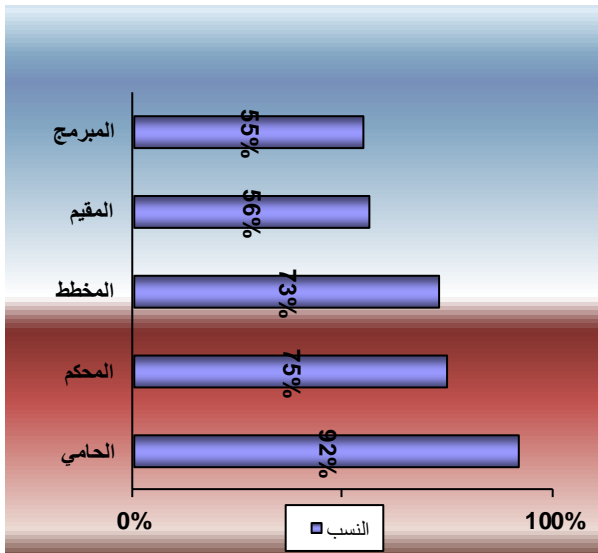
ج- المخطط: اعتماد الخطط وصياغة الرؤية المستقبلية والرسالة والأهداف والقيم الأساسية ومعايير الأداء وقياس النتائج.

د-المقيم: المرونة في عملية استخلاف وتغير المديرين التنفيذيين.

و-المبرمج: التخطيط قصير المدى للتنمية والالتزام لخطة الأعوام الخمسة القادمة(القصيرة والطويلة).

جدول 2-7 ادوار مجلس الإدارة الخمس حسب هيدريك وستراجل

Source. s/charreaux G.et pitol



النسب	الأدوار الخمسة حسب ميدريك	
%92	الحامي	1
%75	المحكم	2
%73	المخطط	3
%56	المقيم	4
%55	المبرمج	5

Belin J.enquete national sur le conseil d'administration des entreprises française, Etude Peat.M. op.p 31.

يرى المختصين في دراسة مجالس الإدارات فان مجلس الإدارة¹ له علاقة بمجموعة الأفراد أو الأشخاص لا بالفرد وأفكاره ومواهبه وجدارته وأهليته وخبراته، بل أفراد يتم اختيارهم ضمن مجموعة من المساهمين كوكلاء عنهم ومؤمنين بتمثيلهم في عملية إدارة المؤسسة بغية الحفاظ على استثماراتهم المالية وتطويرها من أجل زيادة المنفعة، لهذا لهم خاصية الأمان والوكالة لتحقيق هدف الشركة.فهم موجهون ومشرفون ومراقبون، فالمرجعية القانونية لأدوارهم والمهام المنوطة لهم والتي تقع بين الإدارة العليا التنفيذية، والمساهمين مما يجعل مهامهم وسيطية ليست

¹ مجلة الاقتصادية الالكترونية. http://www.aleqt.com/2008/11/03 article 161738.

بالفكرية من خلال منح رؤية، أو بصيرة للإدارة العليا التنفيذية من خلال عملية الاتصال المتبادل وقف نقاشات وتفسيرات لمطالب. تعزز بقرارات تكون عند حسن ظن المساهمين وحلمهم الدائم. وتدخل ضمن توقعات المتفائلة التي وصل إليها العاملون من خلال خطة المديرين التنفيذيين.

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر مجلس الإدارة أحد الآليات الأساسية لتوجيه الشركة فهي السلطة العليا، يقع على رأس الهرم للهيكل التنظيمي، لهذا فإنه يقوم بإعداد جميع الخطط الإستراتيجية والسياسات العامة ويعتمد على قواعد السلوك المهني والمبادئ من اجل الانسجام مع غايات وأهداف الشركة والتقييد بالقوانين والأنظمة السائرة والمعمول بها في أداء الأعمال، كما يعتبر أداة للرقابة على الإدارة التنفيذية من خلال التوجيه والمتابعة للقرارات المتخذة من قبل المجلس في رسم السياسة المستقبلية ومدى تجاوبها مع الإستراتيجية.

ومن جهتها تعمل الإدارة التنفيذية بعملية تزويد مجلس الإدارة واللجان المنبثقة عنه بالبيانات والمعلومات الكافية والسليمة وفي الوقت اللازم حتى يتسنى له القيام بواجباته، وأداء عمله على أكمل وجه، بأمان وإخلاص، آخذين بعين الاعتبار المصلحة العامة للشركة والمساهمين وأصحاب المصالح...

إن هدف اختيار مجالس الإدارة وتنويعها هو الحصول على مصادر معلوماتية مهمة للمؤسسة، حيث يعتبر وسيلة أداء لخدمتها، فمن خلال النفوذ الخارجي يستطيع توفير المعلومات الجد المهمة واتصالات، بين الشركاء والاحتكاك بهم ومضاعفة فرص مصادر التمويل وكذا الإرشادات اللازمة، فالتنوع يؤدي إلى ارتفاع حجم مجلس الإدارة نظراً لما يجلب من نفع له، وكذا تجمع الموارد والتجارب المختلفة والخدمات الجيدة التي تعود بالنفع على المؤسسة.

إن مشكلة الوكالة ناتجة عن الجانب الأخلاقي من قبل المتعاقدين بسبب اللاتماثل في المعلومات بينهما أي (الأصيل والوكيل) حيث بحكم قدرة الوكيل الحصول على معلومات بالغة الأهمية، ونظراً لعدم مقدرة الأصيل مراقبته سلوكياته، فينتاب القلق للأصيل في كون موكله يستعمل المعلومات المهمة من أجل تعظيم مصالحه على حساب الأصيل، ويطال الغش والتهرب وحتى عملية مكافآت الخطر عند اختيار المشروع.

يقوم المجلس بتقييم الأداء والإشراف الكامل عليهم، كونه المسؤول الأول عن فشل أو نجاح الشركة، وأكبر مثال عن ذلك إفلاس شركة أنرون الأمريكية جراء فشل مجلس إدارتها في الرقابة وحماية مصالح مساهمين الشركة جراء تواطؤ بعض الأعضاء ومكتب المحاسبة (أندرسون).

الفصل الثالث: نظم معلومات مجلس الإدارة

تمهيد:

يتجه اقتصاد العالم لكي يكون أكثر تفاعلا وأكثر عالمية، حيث تعبر معظم المنتجات الآن كل الحدود والحواجز الدولية لتغزو أسواق العالم ولا تقتصر هذه المنتجات على أنواع معينة، بل إنها تشمل الموارد بجميع أنواعها من مواد خام، ورأس مال، وسلع مصنعة وخدمات كالتأمين وأنظمة اتصال الأفراد وغيرها.

في ظل هذه البيئة زاد إدراك المنظمات لأهمية وفعالية بناء نظام معلومات مجلس الإدارة، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى المؤسسة، وقد ساهمت العديد من العوامل في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة لهذا النظام من المعلومات، من بين هذه العوامل، اتخاذ القرارات الإستراتيجية، تقارير الأداء والتقارير المالية، زيادة أهمية مفاهيم الحوكمة... كل هذه العوامل أدت إلى الحاجة إلى نظام معلومات مجلس الإدارة أكثر شمولاً وتكاملاً لمواجهة التحديات التي تواجهها المؤسسة، والاستفادة من فرص المحيط المباشر وغير المباشر

لكن من أجديات الفرصة، إنه لا بد من استغلالها على أكمل وأحسن وجه، وإلا ستعود على مستغلبها سلبيات وتكلفة فقط، وهو ما يجزنا إلى القول أنه، بقدر ما يوفر نظام معلومات مجلس الإدارة فرصة هامة للمؤسسة للالتحاق بركب المؤسسات العالمية، فإنه يشكل تحدٍ حقيقي لا بد على المنشأة اليوم من تصنيفه من أولى أولوياتها، ولعل مضمون هذا التحدي يتمثل في بناء نظام معلومات لمجلس الإدارة فعال، ومؤهل لأن يجسد الأدوار والمهام المنوط بها، وهو ما يقودنا إلى مناقشة معالم وميزات النظام الجيد الذي يواكب طموحات المنظمة ويسعى إلى تأكيدها ثم تطويرها.

المبحث الأول: نظام معلومات مجلس الإدارة:

من أبرز الضمانات التي يسعى إليها المستثمرون وكل من له علاقة بالمنظمة هو وجود مجلس إدارة بالشركة لديه القدرة على أداء مهامه الإشرافية، بكفاءة عالية وفعالة، كونها متطلبات المنظمات العالمية لحوكمة الشركات ومفززات السوق المطالبة بالشفافية وحماية المستثمرين، لهذا يمكن القول بأن فعالية مجلس الإدارة يتأثر بمدى توفر له البيانات والمعلومات اللازمة والضرورية لمباشرة عمله حتى يجد الكيفية للمحاسبة عن أداء الشركات . فبناء نظام معلومات فعال متطور يوفر كل متطلبات واحتياجات أعضاء مجلس الإدارة من المعلومات الضرورية الخاصة بأنشطة الشركة وفعاليتها وعن البيئة الخارجية.

1- خطوات بناء نظام معلومات مجلس الإدارة:

إن عملية بناء نظام معلومات مجلس الإدارة يتم من خلال فريق عمل كل منهم وله مهامه وواجباته. من اجل الإجابة عن مدى مساهمة هذا النظام في الشكل ودورية وصول المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة ومدى توفير المعلومات اللازمة والضرورية لاتخاذ القرارات، لهذا نجد أن واضعي النظام تقع عليهم مسؤوليات تنظيمية وفنية أبرزها:

أ- وضع نظام لاتخاذ قرارات فعال يخفض الإجراءات والتكرار في البيانات⁽¹⁾.

ب- المسؤولية عن سهولة اتصال بين المستخدم بالنظام.

ج- المسؤولية عن تأثير النظام على المنظمة.

د- المسؤولية عن عمليتي التصميم والتطبيق فقد يكون النظام ناجحا فنيا وفاشلا تنظيميا.

2- الأطراف المشاركة في بناء نظام معلومات مجلس الإدارة:

أ- رئيس وأعضاء مجلس الإدارة.

ب- رؤساء لجان مجلس الإدارة.

ج- الإدارة العليا وإدارة تشغيل البيانات.

(التنسيق بين النظام الجديد المقترح وتجانسها مع الأنظمة المعلوماتية الأخرى مع تحديد مسؤوليات كل طرف حسب موقعه ومدى مساهمته في المشروع القائم.

(1) د. نبيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، ص 260، طبعة 2005، دار الجامعة الجديدة.

ح- المشروع: متابعة تنفيذ المشروع بنجاح وبالوجه المطلوب من قبل الأفراد وتوفير الموارد المتاحة له.

د- محلل الرئيسي: حلقة وصل بين محلي النظم والمبرمجون والمصممون لنظم المعلومات.

هـ- محلل النظم: لبلوغ التصميم النهائي وفق المتطلبات والأهداف المسطرة، يتم تحديد متطلبات النظام الجديد والمفاهيم والإحكام والإجراءات في ذلك.

و- المبرمجون: أي القائمين على البرمجة من خلال كتابته في الصورة المطلوبة وتشفيره ووضع القواعد حتى يتمكن من التجانس والترابط بالأنظمة الأخرى مع رسم حدود صلاحياته.

3- إعداد وتصميم نظام معلومات مجلس الإدارة:

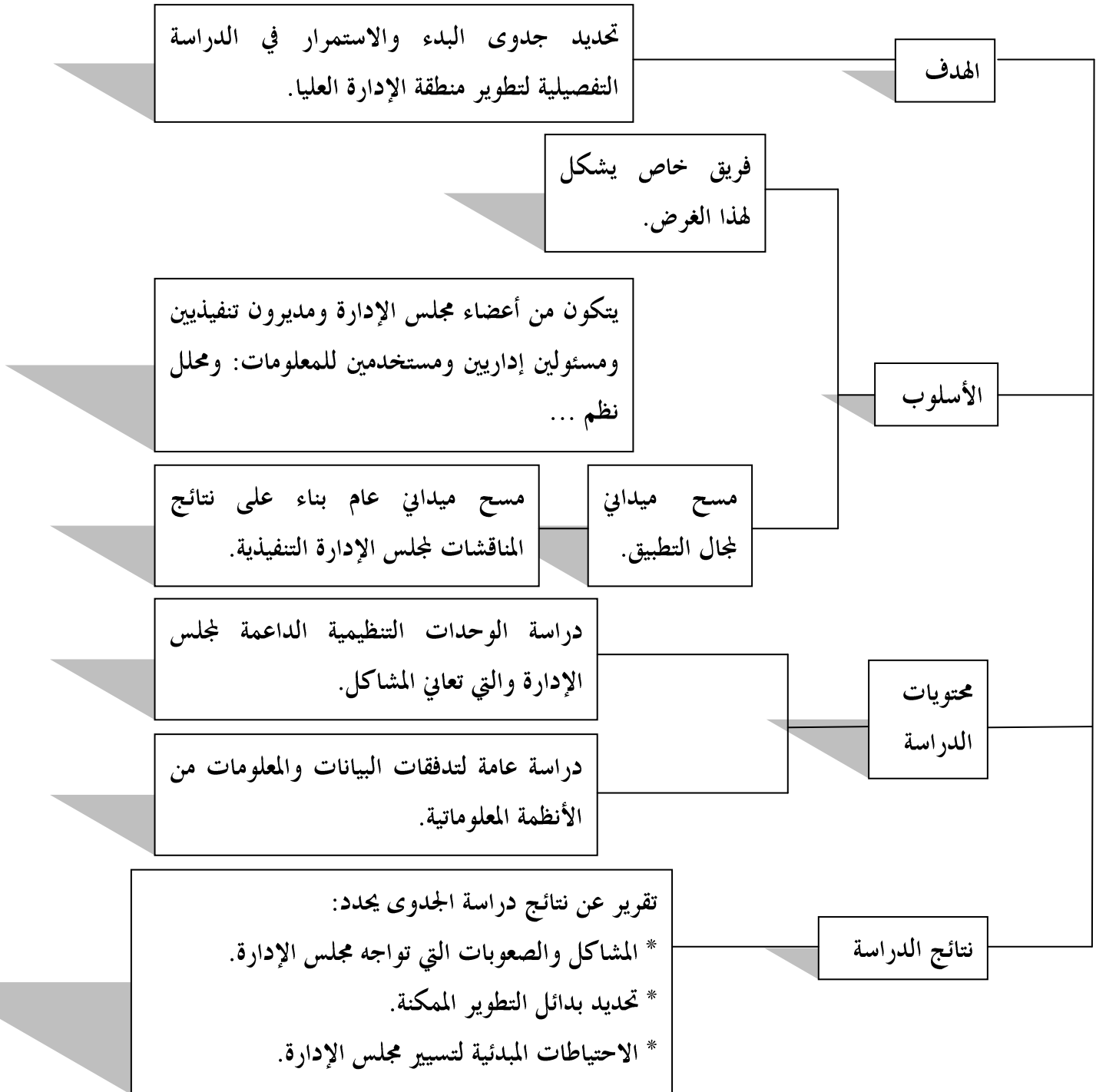
يعتبر تصميم نظام معلومات مجلس الإدارة كأهم خطوة من خطوات إعداد النظام ككل كونه يشابه إلى حد كبير في مراحل مراحل إعداد الأنظمة المعلوماتية المساعدة الأخرى فهو امتداد لهم، والتي يوضحها الشكل (3-1) كالآتي:



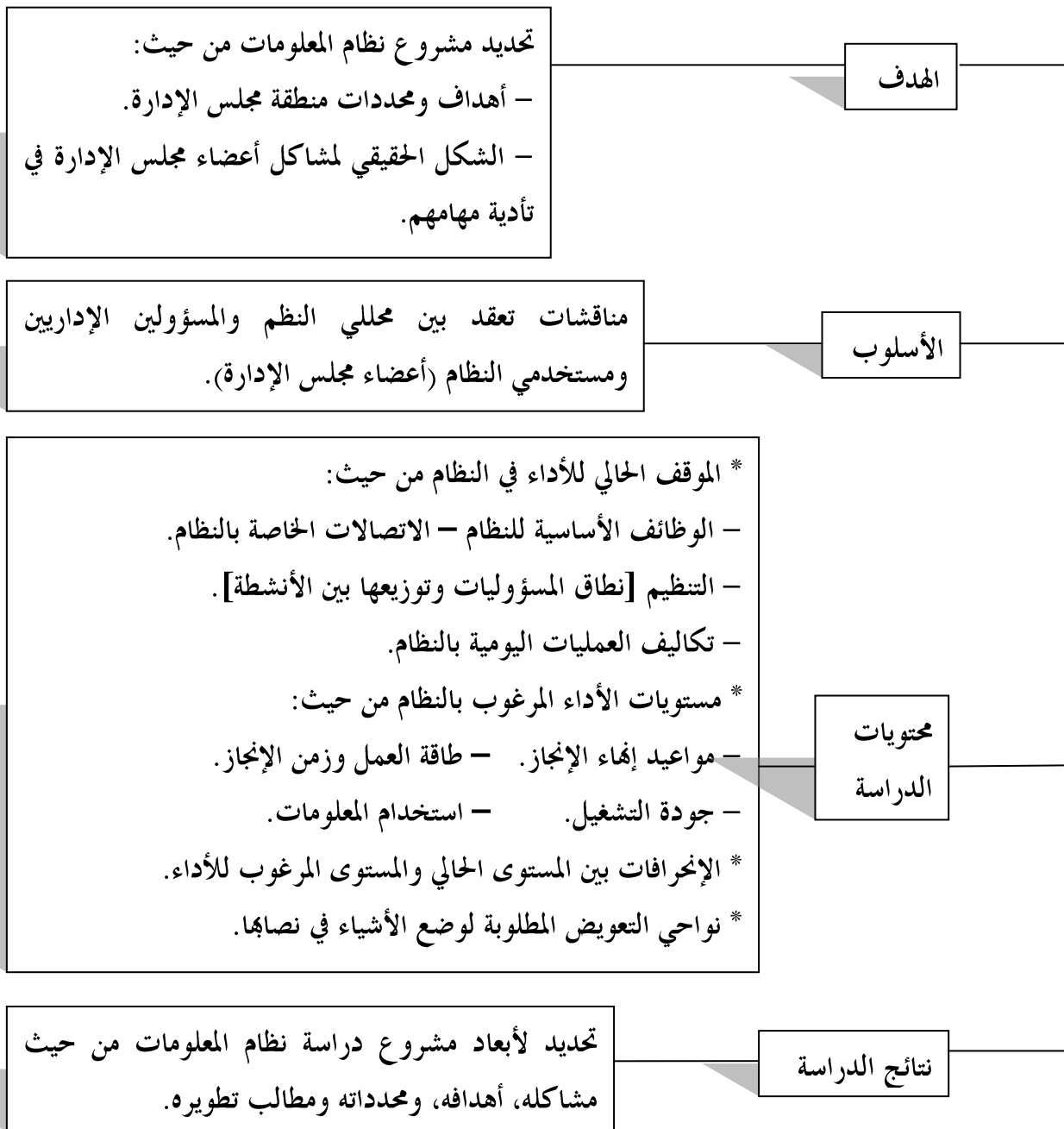
الشكل (3-1): مراحل وخطوات إعداد نظام معلومات مجلس الإدارة⁽¹⁾:

(1) إعداد الباحث.

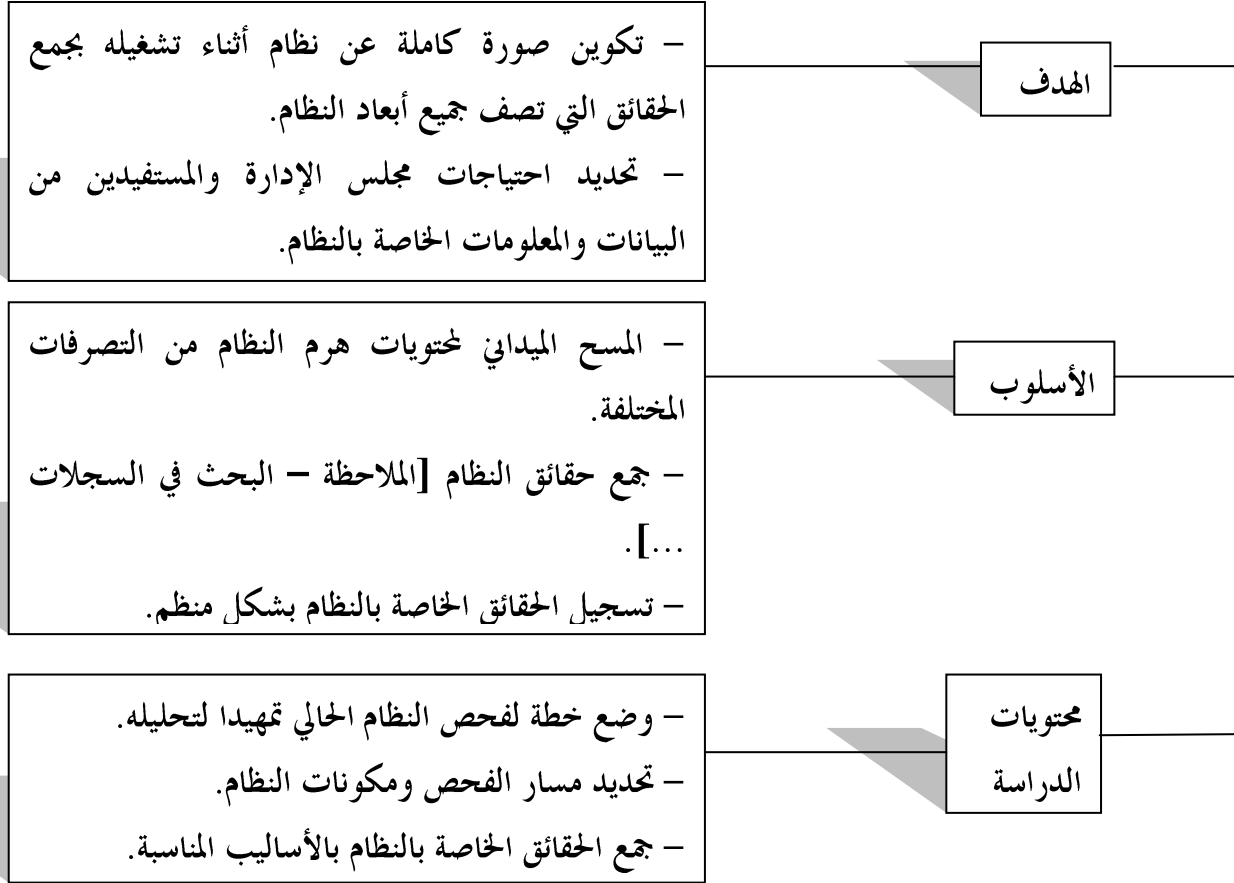
وفيما يلي تلخيص لكل مراحل إعداد النظام قبل مرحلة التصميم:
أ- دراسة وتحديد وتحليل إعداد نظام معلومات مجلس الإدارة:



الشكل (2-3): دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات مجلس الإدارة.



الشكل (3-3): تحديد أبعاد نظام معلومات مجلس الإدارة



الشكل (3-4) أبعاد نظام معلومات مجلس الإدارة.

4- تحليل نظام معلومات مجلس الإدارة الحالي:

وهي عبارة عن تحليل لنظام معلومات مجلس الإدارة القائم أو المقترح وتحديد المشاكل التي يعاني منها بعد مراجعة أداء مهامه حسب الأقسام والوظائف والمتطلبات، واقتراح من جديد تعديله لتطوير هذا النظام وبالشكل الأفضل الذي يرضي الجميع ويعالج المشاكل العالقة. فهذه العملية جد حساسة حيث يتم تحديد بالضبط مواطن الضعف والمشاكل والاحتياجات وأسلوب العمل القديم وسليباته، لهذا تطبق هذه المرحلة بدقة وأمانة وصدق⁽¹⁾. فاحتياجات مجلس الإدارة من معلومات لأداء مهامه من خلال مخرجات الأنظمة المعلوماتية الداخلية لا بد من تحديدها للوفاء به بأكبر قدر ممكن من الدقة والمسؤولية، ومن خلال هذا التحليل يجب تحديد الوظائف وأنواع القرارات التي يمكن اتخاذها ومدى تكرار حدوثها والمعلومات المنجزة عنها واللازمة لاتخاذ القرارات لهذا من الواجب تحليل احتياجات من

(1) د. إيمان فاضل السامرائي، ود. هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، طبعة 2004، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

المعلومات في ضوء علاقتها بتدفق المعلومات الجديدة لكل وظيفة وبالتالي يتم تحديد نظم معلومات جديدة تفي بالغرض المستهدف.

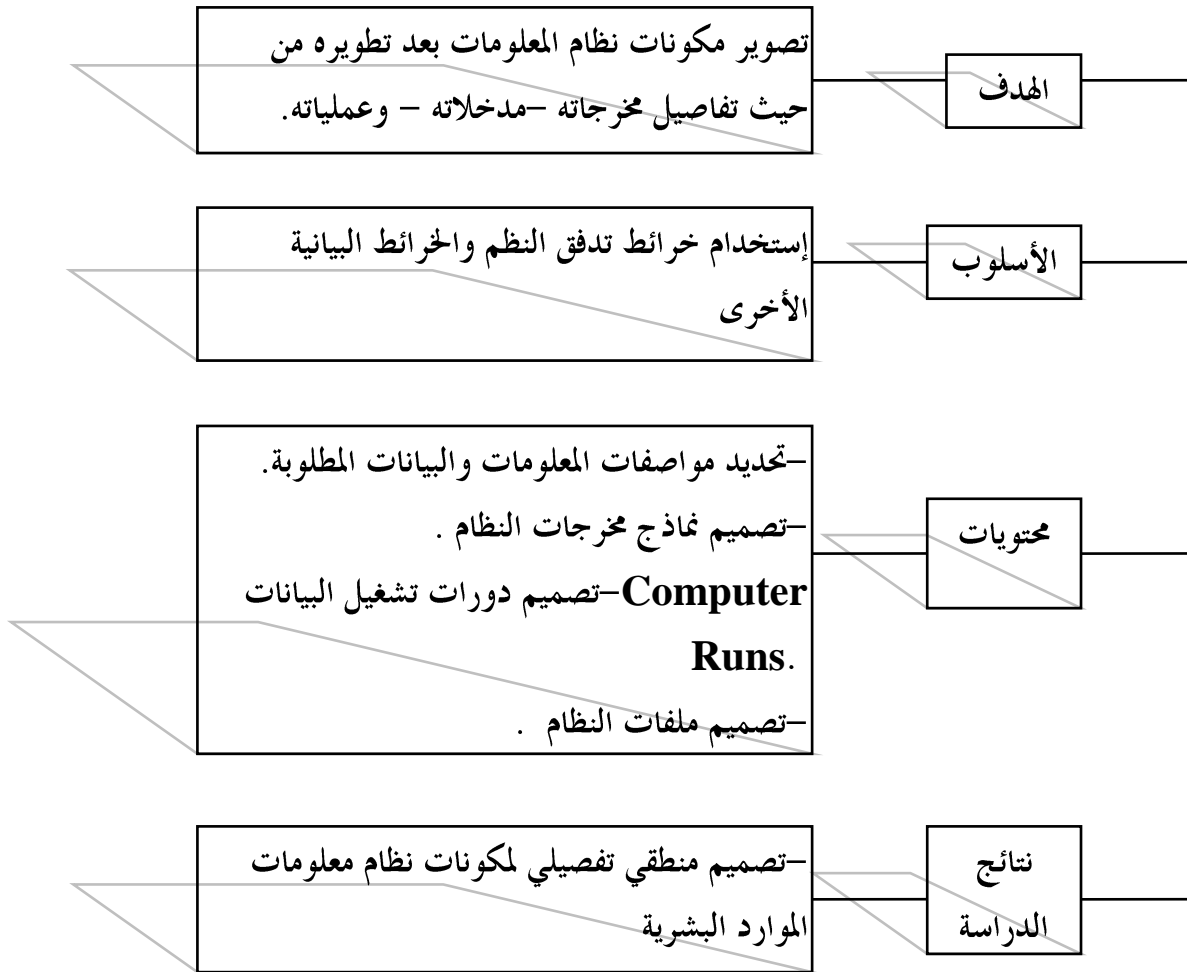
5- التصميم المنطقي والمادي لنظام معلومات مجلس الإدارة:

إن الخطوات الأساسية التي تلي مرحلة التحليل من مرحلة التصميم بمعنى ترجمة عملية التحليل ونتائجها إلى الأهداف المطلوبة والمرغوبة فيها، ومخرجات عملية التحليل ما هي إلا مدخلات عملية التصميم وهي عبارة عن عملية الترتيب والتنظيم والتشغيل للأجزاء والمكونات الأساسية للنظام الجديد.

فإعداد محلل النظم النموذج الجديد وفق متطلبات وأهداف أعضاء مجلس الإدارة، يتم تسليمه إلى مصمم النظم لإعطاء التصميم والشكل المرغوب فيه وهذا ما يتطلب العمل سوياً كونهما مكملان لبعضهما البعض ويسعيان إلى نتيجة واحدة.

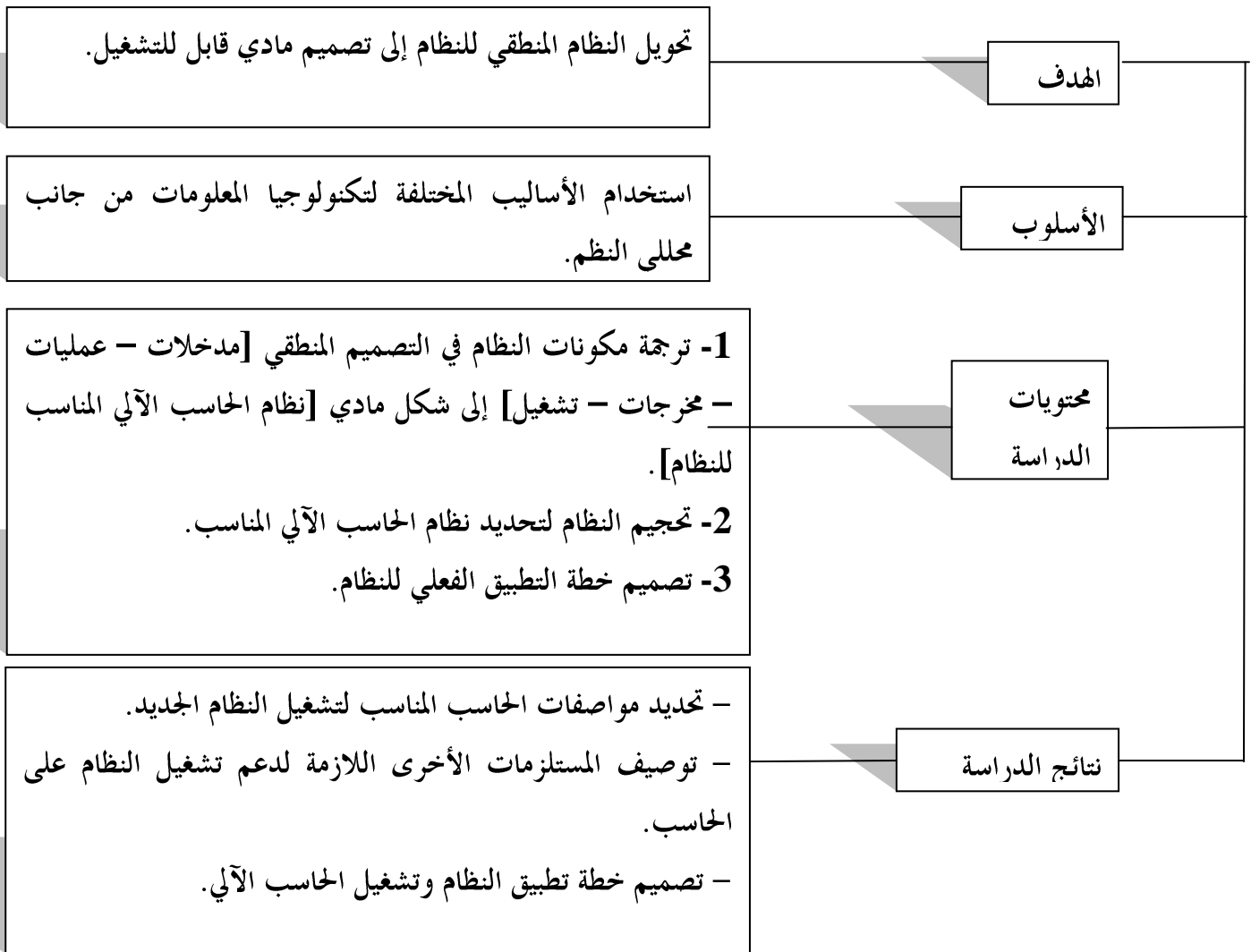
فعملية التصميم تتم على مرحلتين، مرحلة التصميم المنطقي ومرحلة التصميم المادي كون النظام يتطلب مدخلات ثم عمليات ومخرجات التخزين، ثم إجراءات وقرارات.

أ- التصميم المنطقي: في هذه المرحلة يتم تصور النظام بصفة مكتملة أي الصيغة النهائية والمنطقية، حيث يتم رسم دورة حياة نظام معلومات مجلس الإدارة، وكيف يلي حاجة أعضاء مجلس الإدارة لتأدية مهامهم وعلى هذا الأساس يتم التصميم المنقى بناء على احتياجات ورغبات المستفيد النهائي وفي حالة القبول العام يتم الانتقال إلى المرحلة الموالية وفق الشكل الموالي:



الشكل (3-5): التصميم المنطقي لنظام معلومات مجلس الإدارة.

ب- التصميم المادي: وهو عبارة عن تصميم يستند إلى العمل الميداني حيث من خلاله يتم تحديد احتياجات مصمم النظام المعلومات من أجهزة وأدوات وحواسب آلية متطورة، لهذا لا بد من التركيز في مرحلة التصميم المادي على مميزات وخصائص النظام واستعمالاته الميدانية وعملية تدفق البيانات والمعلومات وفق الشكل الموالي:



الشكل (6-3): التصميم المادي للنظام الجديد:

تشير عدة مصادر بأن عملية تصميم نظام الحوسب يتم وفق المراحل عدة ونقسم وفق الشكل التالي

الشكل (3-7): مراحل تصميم النظام المحوسب.



المصدر: د. إيمان فاضل السمراي، ود. هيثم محمد، مرجع سابق، ص

ج- خطوات التصميم لنظم معلومات مجلس الإدارة⁽¹⁾: إن طبيعة مخرجات النظام هي الهدف المراد الحصول عليه وهو يتحدد بطبيعة المدخلات والمعاملات من خلال الاستغلال لها، فمثلا إذا كانت طبيعة المعلومات عبارة عن قوائم مالية ومؤشرات مالية وتقارير على الوضعية المالية والمادية للشركة يحتاج إليها أعضاء مجلس الإدارة إلى إعداد خطة إستراتيجية لاستثمار أو الدخول لأسواق جديدة، كل هذا يتحدد على طبيعة المدخلات اللازمة، والتي هي عبارة عن مخرجات نظام معلومات المالي والمحاسبي ونظام معلومات التسويق مع المقارنة كل من العائد والتكلفة.

• **تصميم نظام المخرجات:** من خلال الهدف المراد تحقيقه يتم دوما مقارنة مخرجات النظام بمدخلاته لهذا يتم تحديد وتعريف الاحتياجات لمجلس الإدارة المتمثلة في المخرجات بدقة من خلال وضع خطط وبرامج وفق الرغبات لذلك مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص التالية:

(1) د. سليم إبراهيم الحسنية، نظم المعلومات الإدارية، ص 365.

أ- **المحتوى:** نوعية البيانات المطلوبة من قبل أعضاء مجلس الإدارة أي ذات النوعية الجيدة والدقيقة والسهلة والواضحة.

ب- **الشكل:** عملية تقديم المحتويات من خلال البيانات المطلوبة وهي متعددة الأشكال، وتتخذ المواصفات التالية (النص، جداول، نماذج، كمية أو غير كمية... الخ، ويستحسن طلب المعلومات من خلال محتويات وبأشكال مختلفة.

ج- **الحجم:** يراعى جانب حجم كمية البيانات المتدفقة من وحدة التخزين والتي تتماشى ورغبات المستفيد منها.

د- **التوقيت:** عنصر أساسي يراعى فيه المستفيد احتياجاته للبيانات والمعلومات، كون أن بعض مخرجات النظام والتي هي هدفه ضرورية جدا، كون أن بعض المخرجات تتصف بالتكرار وعلى حسب المثال، التقارير الدورية حول المالية والتسيير وتقييم الأداء.

كما يحتاج إلى التوقيت كلما أتاحت فرص للاستثمار أو أسواق جديدة وهذا مما يتطلب خطط وبرامج وإحصائيات لاتخاذ قرار في ذلك.

هـ- **الوسائط:** وتتمثل في الوسيط (الورقي، الصوتي، البصري، الأفراس...) وهي عبارة عن أوعية الإدخال والإخراج والتخزين للمعلومات.

و- **التنسيق:** يتمثل في عملية التنسيق وترتيب هذه البيانات المخزنة عبر الوسائط.

• **تصميم نظام المدخلات:** بعد الانتهاء من تصميم مخرجات النظام يتم تصميم مدخلات نظم معلومات مجلس الإدارة وهي عبارة عن مخرجات الأنظمة للمعلومات الإدارية الأخرى وهي المكونات والموارد اللازمة لإنتاج المخرجات، فتحدد الوسائط المطلوبة من خلال خواص ومميزات المخرجات المسطرة بناء على أهداف ومن منها المحتوى، التوقيت الوسائط العرض والحجم... الخ.

أ- **المحتوى:** وهنا يركز عمل محلل النظم حول عملية جمع البيانات والمعلومات من أجل الحصول على مخرجات وفق الهدف المنشود وبالمواصفات والشكل المطلوب من قبل أعضاء مجلس الإدارة وهذا ما يولد عقدة في مصدر البيانات ودرجة الثقة فيها كون المخرجات هي وسيلة أساسية لاتخاذ قرارات إستراتيجية من قبل مجلس الإدارة، هذه المدخلات ما هي إلا مخرجات لأنظمة معلومات إدارية.

ب- التوقيت: عملية الحصول على مخرجات في الوقت المناسب ناتج عن عملية إدخال البيانات في الوقت المطلوب، لهذا التوقيت من خلال احترام جدول الزمني يتيح فرص إيجابية لاغتنام الفرص في وقتها.

د- الوسائط: عملية تحديد الوسائط الملائمة لمدخلات نظام وحجمها وشكلها، كون أي نوع فهو يعكس صورته في المخرجات فإن كانت مخرجات عبارة صور وجداول فإن المدخلات من الضروري التلائم معها.

هـ- شكل الاستمارة: بمعنى أشكال النماذج المنظمة للبيانات قبل الإدخال باختلافها ونوعيتها، مثلا هيكل الموارد البشرية. تطوير الإنتاج، التسويق، البيئة... الخ.

و- الحجم: كمية البيانات التي يحتاج إليها النظام والتي تستغل من قبل نظام معلومات مجلس الإدارة.

• معالجة البيانات: وهي الوحدة الأساسية والمسؤولة عن عملية تشغيل البيانات المجمعة من خلال مدخلات النظام، وسياستها وتطويرها لهدف واحد هو تحقيق الأهداف المسطرة والتي صمم من أجلها نظام معلومات مجلس الإدارة.

• التغذية العكسية: إن عملية تقييم والتغذية العكسية تأتي من قبل المستفيدين النهائيين والمراجعين وأعضاء مجلس الإدارة كون هذا النظام وضع خصيصا لخدمة هذه الفئة وحتى يتم إتمام المرحلة الأخيرة من إعداد النظام لا بد من مرحلة تطبيق وتعديل النظام.

• تعديل نظام معلومات مجلس الإدارة: إن عملية التعديل للنظام بعد ثبوت فشل النظام وظهور بعض السلبيات من خلال تقارير المستفيدين النهائيين منه والقائمين عليه فيتم مراجعة مرحلة بمرحلة وخطوة بخطوة لتحديد بالضبط موقع الخلل ونقاط الضعف. ويتم تحديد المشكلة سواء كانت نوعية بيانات المدخلات ونقصها، أو درجة صدقها أو كان ذلك تقنيا أو ضعفا في البرامج أو خلل في البيئة التكنولوجية. فتبدأ عملية التغذية بالبيانات إلى أن يعكس الصورة المبتغاة من قبل واضعي الأهداف ورضاهم وتفاؤلهم.

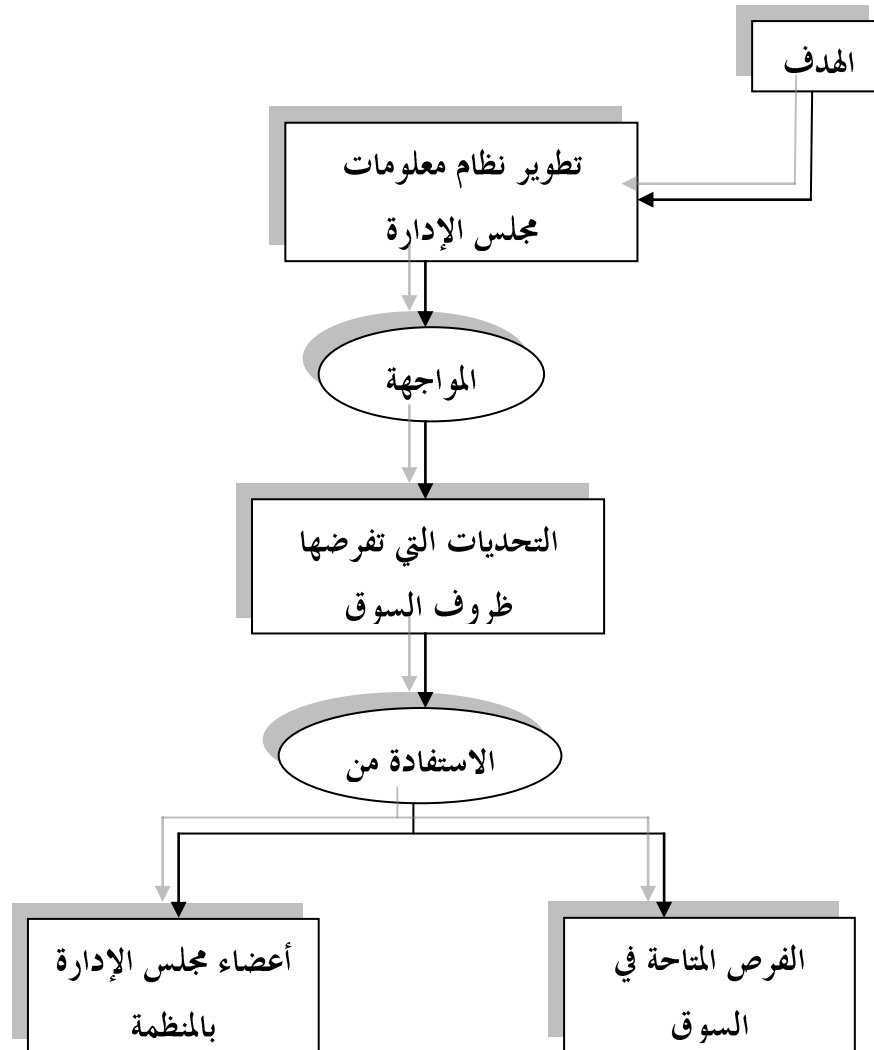
• تقييم وإدامة نظام معلومات مجلس الإدارة:

1- اختيار النظام الملائم: تحتاج منظمات الأعمال إلى نظم المعلومات الذي يتماشى وطاقاتها ودرجة احتياجها أي بالمقاس، فبعض المؤسسات تحتاج إلى نظام معلوماتي بسيط بينما

في مؤسسات أخرى لا ترضى بذلك كونه له يفي بالغرض، بل هم بحاجة إلى نظام ذو قدرات مناسبة.

2- **مراجعة وتقييم نظام المعلومات:** حتى يتحقق مجلس الإدارة عن نظام معلوماته الجديد أنه في المستوى المطلوب وجيد يوافق الأهداف المرجوة، يجب مراجعته بشكل دوري لكافة عناصر وأساليب العمل حتى تتمكن من كفاءته وإمكانية تطويره ومرونته حتى يتسنى القيام بتعديلات عليه، بمرور الوقت نظرا لقصور في التصميم أو احتياجات جديدة للنظام وهذا ما يتطلب إعادة النظر لبعض الأجزاء وإعادة تصميم جزئي من جديد وتقوم فكرة المراجعة والتقييم للنظام على الأسس التالية:

الشكل (3-8): أسس ومراجعة وتقييم نظام المعلومات مجلس الإدارة⁽¹⁾:



(1) د.علي السمي، إدارة الموارد البشرية، ص 396.

3- **إدامة نظم معلومات مجلس الإدارة:** عملية الدوام في صيانة النظام من أهم المتطلبات للمحافظة على ديمومته وخصوصا بعد عملية التصميم ويعني بذلك الإدامة المستمرة والمحافظة على أدائه وتطويره باستمرار، من الأسباب الداعية لإدامة النظام وجود ثلاث عوامل رئيسية في ذلك:

- **عوامل داخلية:** تغيير في متطلبات وحاجات أعضاء مجلس الإدارة نظرا لتغيير في أسلوب العمل أو متطلبات جديدة.

- **عوامل خارجية:** تسند هذه العوامل إلى المتغيرات البيئية كظهور بيئة تكنولوجيا عالية مثلا تطور في وسائل العمل وإدخال تقنيات حديثة وقواعد جديدة تتماشى والعصرنة.

- **عوامل نتيجة أخطاء:** عند إدخال النظام في الخدمة وظهور عدم تتطابق المخرجات مع الأهداف المسطرة جراء أخطاء ارتكبت في زمن المعالجة أو أشكال المخرجات لا يمكن إهمال عملية إدامة النظام كونها مرحلة جد حساسة في صيرورة النظام وبقاءه يشبه مساره مسار الكائن الحي فهو يولد وينمو ويتطور ويمرض ويصيبه التعب والتقدم في السن وتضعف مردوديته، فالصيانة تعد الوقاية والعلاج لكل مراحل النظام من أجل البقاء في الصورة المبتغاة. فمرحلة الإدامة أو الصيانة تأخذ وقت كبير لدى المبرمجين كونها مرحلة حساسة في حياة النظام حيث يتطلب المهارة والانتباه لكل صغيرة وكبيرة، فبعد تسليم النظام وتشغيله تصاحبه عملية الصيانة والمتابعة لجميع مراحل وعمليات التنفيذ بناء على تخطيط محكم في ذلك وتشمل كل أجزائه.

و من أساليب إدامة نظام معلومات مجلس الإدارة⁽¹⁾، فهناك أساليب حديثة ومفاهيم للإدامة بخلاف المفاهيم التقليدية المعروفة في عملية إصلاح الأعطاب في حالة وقوعها إلى أن الحديثة أضافت إلى ذلك صيانة الأخطاء المرتكبة أثناء مراحل تطوير النظام وعملية تكييف النظام وفق الأهداف المسطرة بالإضافة إلى تحسين أدائه وتحليل معضلاته لحل مشاكله وتجنبها وقد تستخدم أربعة أساليب لإدامة النظام وهي:

1- **الإدامة التصحيحية:** تصحيح الأخطاء الناجمة عن التصميم ومراحل التنفيذ نظرا للإهمال في ذلك.

(1) سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، ص 243.

2- الإدامة التكوينية أو التعديلية: تعديلات للنظام بناء على متطلبات المستفيد الجديد وفق البيئة التكنولوجية الحديثة.

3- الإدامة الأدائية: تهتم بتحسين النظام وتحسين أداءه لتحقيق أهداف المستفيد المتزايدة والجديدة.

4- الإدامة الوقائية: مراجعة النظام بشكل دوري ودقيق من أجل التحليل والفهم الجيد لاجتناب الأخطاء أو التقليل منها ليحقق نظام المعلومات مجلس الإدارة الإدامة المطلوبة إذا كان تصميمه يخضع لتقييم شاملا لأجزاء وبصفة دورية من قبل مختصين على شكل فريق عمل بخلاف فريق تحليل وتصميم النظام.

المبحث الثاني: مضمون ومكونات نظام معلومات مجلس الإدارة :

نظام معلومات مجلس الإدارة عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية ذات علاقة مع بعضها البعض في بيئة معينة منتظمة لتحقيق هدف محدد تمثل في إتاحة المعلومات الجيدة لأعضاء مجلس الإدارة بخصوص الشركة ومحيطها المتفاعل معها من أجل اتخاذ قرارات رشيدة. يمكن حصر هذا المفهوم بناء على تعريف الاقتصادي¹ (TAGGART.X.M) في النقاط التالية :

أ) النظم الفرعية: عبارة عن مجموعة المكونات التي تشكل النظام وبيئته ، مثلا : أنظمة المعلومات الإدارية وغيرها.

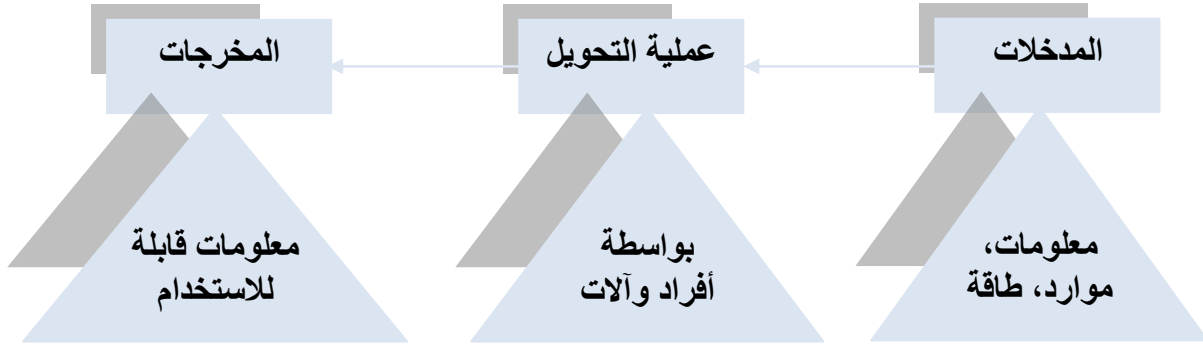
ب) البيئة : عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية لا تكون جزءا من النظام لكن تتأثر وتتوثر فيه (المنافسين والعملاء...).

ج) العلاقات: هي العلاقة الرابطة بين النظم الفرعية المكونة لنظام أو البيئة المحيطة به.

د) الأهداف: كل نظام وله هدف معين أو أكثر وهو العائد الحقيقي من تشغيل النظام والعائد من تشغيل نظام معلومات مجلس الإدارة ، يوفر احتياجات أعضاء المجلس كل ما يحتاجونه من معلومات بخصوص الشركة داخليا وخارجيا لمباشرة عملهم.

¹ - يحي مصطفى حلمي ، أساسيات نظم المعلومات ، ص 22.

وكباقي النظم فإنّ ديناميكية نظام معلومات مجلس الإدارة تستند لهذه العمليات "مدخلات ثمّ يتمّ تحويلها إلى مخرجات".



1- الأنظمة الفرعية لنظام معلومات مجلس الإدارة :

إنّ عملية بناء نظم معلومات جيدة يهدف إلى عملية تنمية وتطوير العمل داخل المؤسسة، كون عملية إنتاج المعلومات أصبحت جدّ ضرورية من أجل البقاء والاستمرار واكتساب وضعية في السوق ، ومما زاد في ذلك إدخال أنظمة الإعلام الآلي لما تقدمه من سرعة في تنفيذ العمليات المختلفة والدعم لجميع المستويات الإدارية لتسهيل النشاط واتخاذ القرارات المناسبة والضرورية ، هذه التقنيات تساهم في :

- سرعة الحصول على المعلومات بالقدر المطلوب.
- تقليل الهدر المادي الذي ينجم عليه تكلفة إضافية.
- وفرة المعلومات وقت لزومها لمتخذي القرارات بكفاءة من أجل تحسين وتطوير الأداء، والخدمات المقدمة.
- تسهيل وتدعيم الخطط الإستراتيجية.

هناك عدّة نظم معلوماتية داخل منظمة أعمال لتوفير المعلومات لمتخذي القرارات وليس نظام واحد لهذا من أجل تحسين الأسلوب الفعال في الإدارة والتنظيم تمّ تقسيمها إلى أربع مستويات ، فالمستوى الإستراتيجي ، الإداري ، المعرفي والتشغيلي ، كما يمكن تقسيم ذلك إلى خمس وظائف أبرزها (الموارد البشرية، المحاسبة، التمويل، الإنتاج، التسويق).

لهذا عملية بناء وتطوير نظم المعلومات هي في الحقيقة لخدمة المستويات المختلفة وداعمة للوظائف الخمسة:

* **نظام معلومات المستوى الإستراتيجي**¹: نظام لخدمة الإدارة العليا من أجل معالجة المواضيع الإستراتيجية طويلة المدى ومصير المؤسسة في ظل الفرص والقدرات والإمكانات المتاحة بالنظر للبيئة الخارجية.

* **نظام معلومات مستوى الإداري**: نظام لخدمة الإدارة الوسطى من أجل التوجيه والرقابة واتخاذ القرارات ، مخرجاته تتمثل في توفير التقارير الدورية عن الأداء والتشغيل.

* **نظام معلومات مستوى المعرفة**: نظام لخدمة الموظفين من أجل استقطاب المعرفة الجديدة للأعمال والرقابة على تدفق الأعمال الورقية ، يعمل على عملية التسجيل والتوثيق والحفظ.

* **نظام معلومات المستوى التشغيلي**: نظام يعمل على تسهيل المراقبة وتقييم الأداء لجميع الأنشطة داخل المنظمة ، تتميز بالروتينية لحركة المبيعات ، التأمين ، حركة الأموال، الحضور إلى العمل للأفراد ، ومراقبة المخزون... الخ.

إلا أن كل وظيفة من وظائف منظمة الأعمال إلاّ ولها نظام معلومات خاص بها يوفر لها ما تحتاجه من معلومات ، كما يمكن أن يكون لها أكثر من نظام لخدمة المستويات الإدارية الأخرى ، فمثلا نظام معلومات التسويق يحتاج إلى نظام معلومات المستوى التشغيلي من أجل متابعة مخرجاته المتمثلة في إحصاء وتسجيل المبيعات اليومية والطلبات المقدمة من قبل العملاء... الخ كما يحتاج إلى نظم معلومات المستوى المعرفي لعملية إشهار وتصميم العروض للترويج ، بينما يحتاج إلى المستوى الإداري من أجل المقارنة للمبيعات وحركتها لفترات متتالية من أجل تقييمها، أمّا نظام المستوى الإستراتيجي فيمّ جمع المعلومات الوافية من أجل رسم إستراتيجية مبنية على تنبؤات بخصوص حجم المبيعات المستقبلية والمناطق البيعية الجديدة وحجم الطلبات.

إنّ التحديات المعاصرة ترغم المنظمة على تحسين كفاءة الإدارة في المستوى الإستراتيجي من تنمية لأنظمتها المعلوماتية ومهارات أفرادها ، فعملية تحليل ومراجعة البيئة الخارجية وما ينتج عنها من خلال تحديد الرسالة والرؤية المستقبلية والأهداف والسياسات وتنفيذها ومتابعتها من

¹ - د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، طبعة 2005 ، الدار الجامعية، ص 88.

خلال عملية التقييم والرقابة على نتائجها تقع مسؤوليتها مباشرة على فريق الإدارة العليا وأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين باختلاف مواقعهم وقدر مساهمتهم في إعداد الإستراتيجيات والخيارات الجيدة بالتعاون مع المستويات الإدارية الأخرى.

2- مخرجات نظام معلومات مجلس الإدارة :

1) معلومات عن هيكل الملكية وحقوق المستثمرين : تتمثل المعلومات في :

- أنواع الأسهم لدى الشركة.
- المستثمرين ودرجة مساهمتهم.
- عدد الأسهم والقيمة الاسمية للسهم.
- تحديد القائمة الاسمية لكبار المساهمين بشكل تنازلي من أعلى إلى أسفل.
- تحديد القيمة الاسمية للعاملين بالشركة المساهمين بها وحسب امتلاكهم لأسهم الشركة بشكل تنازلي من أعلى إلى أسفل.
- جدول اجتماعات الجمعية العمومية للمساهمين (العادية).
- الكشف عن اللوائح السابقة بمعنى المعلومات عن الموضوعات التي تم التطرق إليها في الاجتماعات السابقة وجميع المقترحات المقدمة والقرارات المنبثقة عن تلك الاجتماعات.
- المعلومات بخصوص الاجتماعات غير العادية.
- عملية اختيار القادة وأعضاء مجلس الإدارة والكيفية في ذلك.
- التزام الشركة بالقواعد والأحكام والتشريعات القانونية.
- التزام الشركة بتطبيق معايير الحكم الجيد والتي تنادي به المنظمات العالمية وتطبقه كبريات الشركات (العولمة المؤسسية).
- وضعية أسهم الشركة في الأسواق المالية (النمو ، الانخفاض).

2) معلومات حول التوجيه الإستراتيجي :

- الرسالة والرؤية الإستراتيجية للشركة.
- مجالات الإعداد للمستقبل بناء على الأهداف والسياسات المحددة.
- الخطط الاستثمارية المبرمجة مستقبلا خلال السنوات اللاحقة.
- تفاصيل تلك الخطط.

- طبيعة الأسواق المستهدفة والعملاء.
- طبيعة المنتجات المناسبة للمنافسة.
- الحصة السوقية للشركة واحتياجات العمل.
- السوق وممارسة المنافسين.
- المنتجات من سلع وخدمات وواقع وإعادة التصميم بناء على دراسة السوق.
- أسلوب التعامل مع العملاء ونظم التسويق.
- الخطط التنافسية للشركة وموقعها من ذلك.
- التحالفات مع الموردين والموزعين وتطوير تقنيات إدارة التوريد.
- المنظمة وعلاقتها بالعملاء ونظم إدارتها.
- نظم المعلومات والاتصال وعلاقتها بالموردين.
- أسلوب الاقتراب من العملاء ودرجة الاستجابة لرغباتهم.
- الاستثمار البشري وتأکید قيمة رأس المال الفكري.
- القدرات البشرية والنظم الإدارية اللازمة.
- خطط إعداد القادة الشاملة.
 - الإعداد المعرفي.
 - التدريب المهاري.
 - التمكين.
- علاقات وتحالفات الشركة مع شركات أخرى للاستحواذ على السوق.
- التحولات الإيجابية في السوق كظهور تقنيات للترويج للسلع كالبيع عن طريق شبكة المعلوماتية (الأنترنت).
- نظم المعلومات الفرعية وشبكة الاتصالات.
- (3) المعلومات المالية والسياسات المحاسبية :**
- التحليل المالي بخصوص المركز المالي للشركة وقائمة الدخل.
- معدل العائد على الاستثمار.
- معدل العائد على حقوق الملكية.

- معدل دورات الأصول.
 - التقارير المالية الوقتية.
 - السياسات المحاسبية المطبقة. كتطبيق النظام المحاسبي المالي الجديد.
 - المعايير المحاسبية المطبقة لأنظمة المحاسبة الجديدة ومعايير التقارير المالية ¹.IFRS
 - طرق تقسيم الأصول (التوجيه لإدارة أصول الشركة بكفاءة عالية).
 - طرق تقسيم المخزون.
 - طرق تقييم الانخفاض عن قيمة الأصول.
 - إعداد القوائم المالية وفق معايير التقارير المالية الدولية ¹.IFRS.
 - إعداد قوائم مالية موحدة في وجود وحدات الشركة.
 - معلومات بخصوص مراجع الحسابات.
 - إعداد المراجعة الداخلية والقائم عليها.
 - تقارير المراجع للقوائم المالية.
 - مكافأة المراجعين والخدمات المقدمة.
- 4) معلومات بخصوص المراجعات الخارجية (الأطراف الخارجية) :** إن نظام معلومات مجلس الإدارة يتيح المعلومات التالية :
- عملية التعاون وتوزيع المخاطر هدفهما للشركة لهذا التقليل من المخاطر للأسواق الجديدة غير مرجحة.
- تحديد الأطراف الخارجية ذات العلاقة مع الشركة.
 - تحديد القائمة الإسمية للأطراف الخارجية.
 - تحديد المنتجات والخدمات لرابطة العلاقاتية.
 - نسب الملكية مع الشركات الأخرى.
 - تحديد المنافسين المحتملين من دخول السوق.
 - الأطراف والمتحالفين ذوي المصالح في منع دخول منافسين جدد.
 - الفرص المتاحة للاستحواذ على الأسواق المحتملة بالتكامل مع الغير ذوي المصلحة.

¹ - www.lusb.org.uk/cmt/0001asp,p94

- تحديد الشركات ذات القدرات العالية المكملة لقدرات الشركة من أجل التعاون والبقاء والحصول على الحصة السوقية.

(5) معلومات بخصوص المنافسة السوقية :

- تحديد الشركات المنافسة للشركة.
- تحديد المنتجات والخدمات المنافسة لكل شركة.
- إجراء مقارنة لتكلفة الإنتاج أو الخدمات المقدمة بالنسبة للشركات المنافسة.
- تحديد احتياجات شرائح السوق.
- تطوير منتجات و سلع ينظر لها العملاء والمنافسين على أنها فريدة ومتميزة¹.
- الخطط التنافسية للشركة وآفاقها لتأكيد موقفها التنافسي.
- هيكل المنتجات والخدمات وإعادة تصميمها على ضوء دراسة السوق.
- خطة إستراتيجية التركيز بمعنى عملية التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز على ميزة تكاليفية للأسواق المستهدفة.

- معلومات بخصوص الأسواق الجديدة.

(6) معلومات عن العاملين بالشركة :

- رضا العاملين والمشاركين في إعداد الخطط الإستراتيجية للشركة.
- الفرص المتاحة للعاملين للاحتفاظ بمناصب الشغل.
- امتيازات مرضية للعاملين نتيجة مساهمتهم.
- تشجيع الابتكار الإبداع لدى العاملين.
- رضا العاملين بالأجور والرواتب.

(7) معلومات عن الفرص والتحديات :

أ) الفرص :

- نمو الاقتصاد الوطني.
- الطلب على منتجات وخدمات الشركة.
- ظهور تقنيات جديدة تسهل الأعمال والاتصال.

¹ - د. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، مرجع سابق ، طبعة 2002 ، ص 316.

- ظهور عملاء جدد وأسواق ممتازة.
- الحصول على موارد خام جديدة وبتكلفة أقل.
- ظهور وسطاء ماليين جدد للتمويل.
- ظهور أسواق جديدة لتسويق المنتجات.
- احتكار السوق بالنسبة للمنتجات.
- حل المؤسسات المنافسة.
- الزيادة في الإنتاج بناء على الطلب ومقدرة الشركة على ذلك.
- تطوير الخدمات وإرضاء الزبائن.
- نمو الطلب على منتجات الشركة لتحقيق رغبة ومنفعة المستهلكين لها... الخ.

ب) التهديدات:

- تراجع الاقتصاد الوطني.
- تراجع الطلب على سلع ومنتجات الشركة.
- اكتساب المنافس تقنيات جديدة تهدد الاستثمارات الحالية.
- فقدان بعض العملاء من السوق.
- فقدان بعض الأسواق الأساسية كانت محتكرة من قبل الشركة.
- تراجع في تلبية طلبات الزبائن والعملاء.
- تراجع في تحسين المنتج بناء على رغبات واحتياجات العملاء.
- ظهور منافسين أقوى في السوق.
- ظهور منتجات منافسة وبأسعار قليلة.
- ظهور اضطرابات سياسية ولا أمن في محيط الشركة.
- ظهور اضطرابات داخلية للشركات كاحتجاجات العمال.
- صدور قوانين وتشريعات في غير صالح الشركة.
- ظهور منتجات في الأسواق تنافس منتجات الشركة مصدرها خارج الحدود الإقليمية (الاستيراد).

(8) معلومات بخصوص مجلس الإدارة :

- رئيس مجلس الإدارة (السيرة الذاتية).
- أعضاء مجلس الإدارة (السيرة الذاتية بالكامل لكل عضو).
- المهام والمسؤوليات لرئيس وأعضاء المجلس.
- الأدوار بين الرئيس وأعضائه وحدود اختصاصه.
- الخبرات والكفاءات لكل من رئيس وأعضاء المجلس.
- تحديد أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين.
- تحديد أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين.
- نسب مساهمة رئيس وأعضاء مجلس الإدارة (عدد الأسهم).
- اللجان المتابعة لمجلس الإدارة.
 - رئيس وأعضاء لكل لجنة.
 - الكفاءة والمهام ومسؤولياتهم.
 - تقارير اللجان.
- المكافآت لأعضاء مجلس الإدارة.
- تحديد المكافآت والعلاوات لكل عضو.
- تحديد الامتيازات الشركة لكل عضو.
- جداول اجتماعات مجلس الإدارة.
- القرارات المتخذة داخل مجلس الإدارة.
- احتياطات أعضاء مجلس الإدارة عن بعض القرارات.
- متابعة تنفيذ الخطط والبرامج المقررة من قبل الأعضاء.
- مساندة الإدارة التنفيذية لبلوغ الأهداف.
- خطط مجلس الإدارة لعملية توزيع الأرباح.
- الخطط التدريبية لأعضاء مجلس الإدارة.
- أسماء المديرين التنفيذيين (والسيرة الذاتية لهم).
- مهام المديرين التنفيذيين.

- مكافآت وامتيازات المديرين التنفيذيين.
- العقود التعاقدية للمديرين التنفيذيين.
- نسب مساهمة المديرين التنفيذيين في الشركة.
- الخبراء المدعويين من قبل المجلس.
- ربط نتائج الأداء وتحقيق العائد المستهدف بالمكافآت للمديرين.

3- مدخلات نظام معلومات مجلس الإدارة :

- من أبرز البيانات التي يحتاجها مجلس الإدارة لتأدية مهامه¹ :
- البيانات الخاصة بنشاط الشركة وتطورها :
 - وضعية المخزون.
 - وضعية الإنتاج.
 - وضعية المبيعات.
 - وضعية المشتريات.
 - وضعية التصدير.
 - وضعية التحصيل... الخ.
- بيانات خاصة بالوضعية المالية وتطوراتها.
- بيانات عن المركز التنافسي أو على إستراتيجية كل وحدة من العمل (خلق الميزة التنافسية للشركة).
- بيانات خاصة بمدى استطاعة استثمارات القدرات التنافسية.
- بيانات خاصة بنظم العمل والتشغيل.
- بيانات خاصة بهيكل وكفاءة البناء التنظيمي للشركة.
- بيانات عن مستوى الكفاءات داخل الشركة.
- بيانات عن هيكل وكفاءة الأداء للموارد البشرية.
- بيانات بخصوص الأسواق التنافسية ودرجة تأثيرها على العملاء.
- بيانات بخصوص سياسة التكاليف جراء نشاطات الشركة.

¹ - د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، طبعة 2006 ، الدار الجامعية ، ص 100.

- بيانات على الأسواق الخارجية المنافسة ومستوى الجودة للمنتجات ومواصفاتها.
- بيانات بخصوص سلوك العملاء اتجاه الشركة وتطوراتها.
- بيانات خاصة بجميع الخطط والبرامج والعمليات والسياسات المعدة من قبل الإدارة التنفيذية.
- بيانات البيئية والاقتصادية المحلية والإقليمية والعالمية وعلاقتها بأعمال ومستقبل الشركة.
- بيانات خاصة بالشركات المنافسة وعملية المقارنة للأداء بين الأطراف.

4- عمليات نظام معلومات مجلس الإدارة :

إنّ عملية بلوغ الأهداف المسطرة الناتجة عن الأنظمة المعلوماتية من قبل منظمات الأعمال الحديثة بناء على الخطط الإستراتيجية للإدارة العليا تحتاج إلى المعلومات الجيدة والضرورية لقياس وتقييم أداء ما ، كونه العنصر الأساسي الذي يثبت مكانة المؤسسة من عدمها والمساهم في تحقيق هدفها والمؤشر الفعال الذي يظهر ضعفها من قوتها والعكس. وعلى هذا الأساس يولي اهتمام كبير في المنظمات الحديثة لعملية قياس الأداء ومقاييسه سواء كان ذلك مالياً أو غير مالي لهدف التكامل والشمولية في القياس، لذلك فنظام معلومات مجلس الإدارة يستخدم بعض النماذج الكمية وغير الكمية لمعالجة البيانات والوصول إلى معلومات ذات قيمة عن طريق مؤشرات الفعالية والكفاءة والمؤشرات المالية

أ- **مؤشرات الفعالية والكفاءة:** إنّ منظمات الأعمال الحديثة الرائدة والتي تعمل على بلوغ أهدافها المسطرة من خلال نهج مقاييس الأداء لأنشطتها فإنّها تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في عملية التسيير لأنشطتها.

● **الفعالية :** وهي "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب من أجل الوصول إلى النتائج المرتقبة" بناء على قول الباحث (فانسوبلوشي)¹، كما يشير إليها الباحثان "ولكر وروبيارت" "بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نمو مبيعات وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بالمنافسة..."².

فالفعالية عبارة عن معيار يعكس درجة بلوغ الأهداف الإستراتيجية من تنمية وتعظيم الحصة السوقية ، لهذا يمكن التعبير عليها من خلال "نسبة قيمة المخرجات الفعلية بالنسبة لقيمة

¹ - Vincent Plauchet, Mesure et Amélioration des performances, UPMF, France, 2006, p 6.

² - www.orient.fr.jean-Emile.Orientation du marché et performances, oali 04/2011, p 11.

المخرجات المتوقعة بالنسبة لمنظمات الأعمال" على حسب رأي الكاتب جودة محفوظ وآخرون¹.

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100$$

$$\frac{R_n}{RP} = \text{الفعالية (درجة تحقيق الأهداف)}$$

R_n : النتائج المحققة

RP : النتائج المتوقعة

$$\frac{M_n}{MP} = \text{الفعالية}$$

M_n : الإمكانيات المستخدمة (المتاحة)

MP : الإمكانيات المتوقعة لتحقيق النتائج.

• **الكفاءة** : يعبر عنها الباحث ويلبار "قدرة مردودية المنظمة"². كما عرفوا الكفاءة بأنها "الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة دون أي عمل هدر لها ممكنة"³.

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الكفاءة هي عملية الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة وبأقل التكاليف الممكنة ، بمعنى تعظيم الأرباح بقليل من التكلفة ، لهذا فإن المفهوم يستدعي إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة والإحكام في الرابطة العلاقية بين تكلفة الإنتاج والعلاقة بين المدخلات والمخرجات⁴.

وخلاصة القول أن الكفاءة هي الكيفية المثلى لاستعمال الموارد المتاحة لإنتاج سلعة ذات منفعة وقبول للمستهلك ، يمكن قياس الكفاءة على النحو التالي⁵ :

$$\text{الكفاءة} = \frac{\text{المخرجات}}{\text{المخرجات}} \frac{R_M}{M_R}$$

R_M : النتائج المحققة (الأهداف).

¹ - د. جودة محفوظ وآخرون ، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 2006 ، ص 71.

² - www.orient.fr.jean-Emile, Op.cit, p 11.

³ - د. بلوط حسن إبراهيم ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 ، ص 41.

⁴ - د. علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 6.

⁵ - D. Dervaud, A, Cerlorid, Op.cit, p 78.

M_R : الموارد المستخدمة (المستعملة).

$$\leftarrow \frac{R_p}{M_p} = \text{الكفاءة}$$

R_p : النتائج المتنبأ بها.

M_p : الموارد المتنبأ استخدامها (تحقيق النتائج).

يمكن استخدام نسب الكفاءة من أجل معالجة البيانات وذلك من خلال حساب النسب، كالنسب المالية، نسب الإنتاج، نسب التسويق، ونسب الأفراد.. وهذا بغية الإلمام والتعرف على إنتاجية المشروع، عملية التخطيط الإداري بالأهداف، التعرف على نقاط القوة والضعف للأداء الداخلي ومن بين تلك النسب المبينة وفق الجدول التالي

الجدول التالي (3-1) طريقة حساب نسب العائد

اسم/معنى النسبة	طريقة حساب النسبة
النسب المالية :	
1- معدل العائد على الاستثمار	صافي الربح قبل الضريبة ÷ الاستثمار (الأصول)
2- معدل العائد على حقوق الملكية.	صافي الربح قبل الضريبة ÷ حقوق الملكية
3- هامش الربح	صافي الربح قبل الضريبة ÷ المبيعات
4- معدل دوران الأصول أو قدرة الأصول على إدراج مبيعات	المبيعات ÷ الأصول
5- ربحية الأصول	الأرباح ÷ الأصول
6- نسبة الديون إلى الأصول	الديون ÷ الأصول
7- نسبة الديون إلى حق الملكية	الديون ÷ حق الملكية
8- نسبة التداول أو القدرة على مواجهة الالتزامات الجارية	الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة
9- نسبة السيولة والقدرة السريعة على مواجهة الالتزامات	(الأصول المتداولة - المخزون) ÷ الخصوم المتداولة
10- نسبة السيولة الأسرع	النقدية ÷ الخصوم المتداولة

التشغيل	11- المعدل النقدي أو القدرة على مواجهة نفقات التشغيل
نسب الإنتاج :	
1- إنتاجية الساعة من تشغيل الآلات	الإنتاج ÷ ساعات تشغيل الآلات
2- مدى أو فعالية استخدام الآلات	عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ عدد ساعات التشغيل المتاحة
3- نسبة تعطل الآلات	ساعات التشغيل ÷ ساعات عمل الآلات
4- إنتاجية المواد	الإنتاج ÷ المواد
5- تكلفة المواد إلى الإنتاج	تكلفة المواد ÷ تكلفة الإنتاج
6- نسبة التالف	كمية التالف ÷ كمية الإنتاج
7- إنتاجية الجنية	الإنتاج ÷ الأموال المستثمرة
8- معدل دوران المخزون	إجمالي المخزون ÷ متوسط المخزون
9- فاعلية الطاقة	الإنتاج ÷ الطاقة
نسب التسويق :	
1- فاعلية تكاليف التسويق	المبيعات ÷ تكاليف التسويق
2- حصة المشروع من السوق	مبيعات المشروع ÷ مبيعات الصناعة
3- معدل دوران البضاعة المباعة	المبيعات ÷ متوسط المخزون
4- نسبة الديون المدومة إلى المبيعات	الديون المدومة ÷ المبيعات
5- فاعلية تكاليف الإعلان	المبيعات ÷ تكاليف الإعلان
6- فاعلية رجال البيع	المبيعات ÷ عدد رجال البيع
7- فاعلية المبيعات الآجلة	المبيعات ÷ المبيعات الآجلة
8- متوسط فترة التحصيل	رصيد العملاء × 365 ÷ المبيعات الآجلة
نسب الأفراد :	
1- فاعلية الفرد	الإنتاج ÷ عدد الأفراد
2- إنتاجية ساعة العمل	الإنتاج ÷ ساعات العمل

3- إنتاجية الأجر	الإنتاج ÷ الأجر
4- معدل ترك العمل	عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين
5- معدل الغياب	عدد أيام الغياب ÷ أيام العمل الإجمالية
6- معدل التأخير	عدد ساعات التأخير ÷ ساعات التأخير الإجمالية
7- معدل الإصابات والحوادث	عدد الحوادث والإصابات ÷ عدد العاملين
8- نسبة الشكاوى	عدد الشكاوى ÷ عدد العاملين
9- فعالية الحوافز	الإنتاج ÷ ميزانية الحوافز

المصدر : د. أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر ، الطبعة 2005 ص 126، 127.

ب- المؤشرات المالية:

إن الطريقة المعتمدة لحساب معدل دوران الأصول من خلال تفاعل نسب نشاط المنظمة مع هامش الربح على المبيعات من أجل تحديد ربحية الأصول. فإضافة الأصول المتداولة من مخزون واستثمارات قصيرة الأجل بالإضافة إلى الذمم والسيولة إلى الأصول الثابتة بمعنى عملية تجميع الأصول بنوعيتها (الاستثمارات).

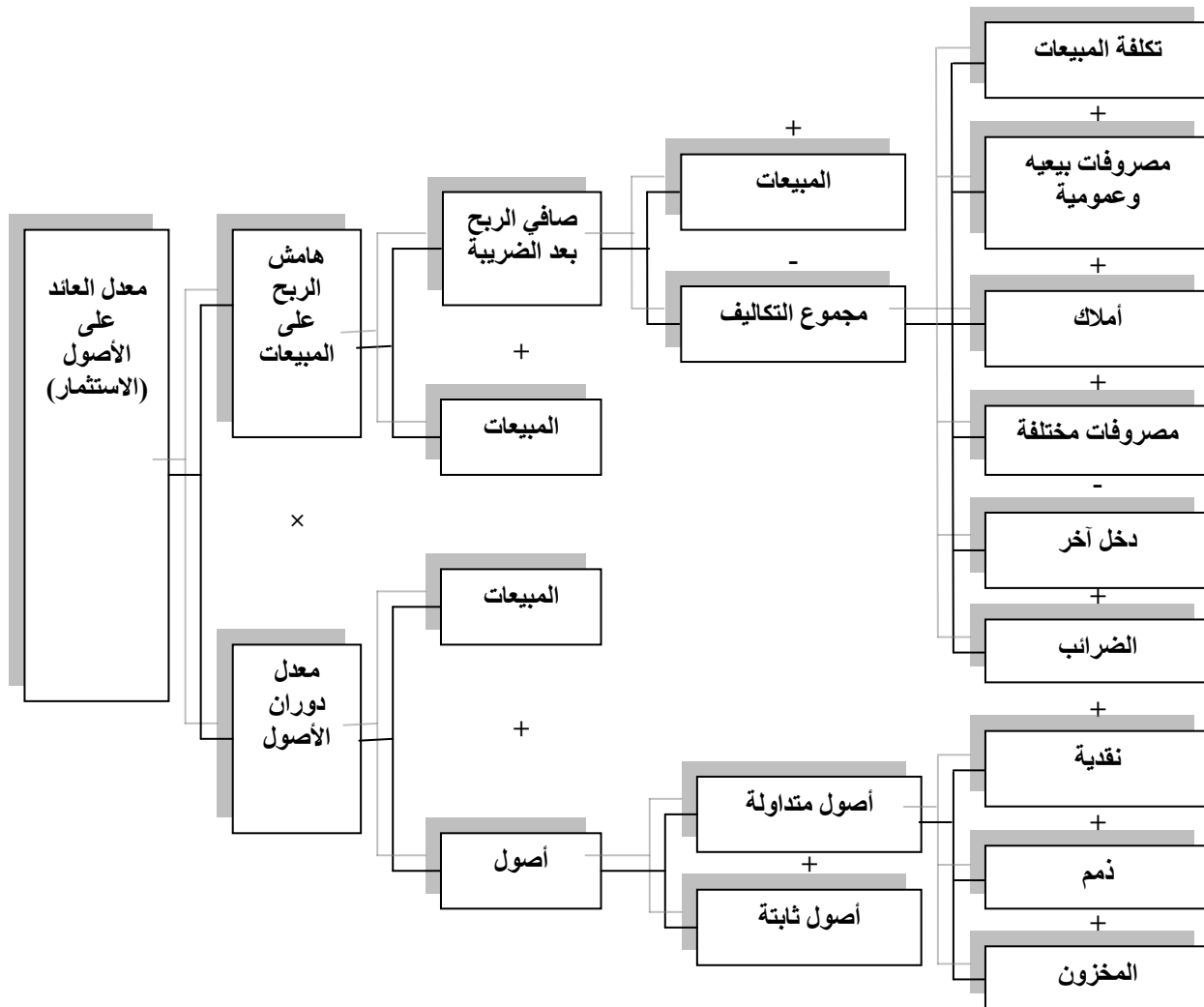
فمعدل دوران الأصول هو حاصل قسمة المبيعات على مجموع الأصول.

يتم الحصول على هامش الربح على المبيعات من خلال اقتطاع كل من المصاريف والضرائب.

- معدل العائد عن الاستثمار يتم الحصول عليه من خلال ضرب كل من معدل دوران الأصول في هامش الربح على المبيعات.

فمن خلال الجدول وطريقة احتساب معدل العائد عن الاستثمار يتم التعرف على كل العناصر التي هي مصدر قوة الشركة والعناصر التي هي مصدر ضعف الشركة.

شكل (3-9) نموذج ديون لتحليل أسباب انخفاض العائد على أصول الشركة.



المصدر : د. أحمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر ، الطبعة 2005 ص 128.

ج- نموذج ستة سيجما Six Sigma:

معايير سيجما (سيجما هي الانحراف/ مقياسا لدرجة الدقة وفقا لمساحة التوزيع الطبيعي) كانت في الأصل مجموعة من الممارسات التي تهدف إلى تحسين عملية التصنيع وإزالة العيوب، ولكن تطبيقها لاحقا أصبح يشمل أنواع أخرى من العمليات التجارية، في معايير سيجما ، يعرف العيب على أنه أي شيء يمكن أن يؤدي إلى عدم ارتياح العملاء.

سته سيحما تم صياغتها من قبل بيل سميث في موتورولا في عام 1986 معايير سيحما كانت مستوحاة بشكل كبير من قبل ستة عقود سابقة من المنهجية في تحسين النوعية مثل مراقبة الجودة، وإدارة الجودة الشاملة، ونظام صفر من العيوب¹. مصطلح "معايير سيحما" مستمدة من مجال الإحصاءات المعروفة باسم عملية دراسة القدرات. في البداية هي تشير إلى قدرة عمليات التصنيع لإنتاج نسبة عالية جدا من الناتج المطابق للمواصفات. العمليات التي تدار بواسطة "معايير سيحما للجودة" يفترض أن تنتج على المدى القصير عيوب بمستويات أقل من 3.4 لكل مليون فرصة DPMO على المدى الطويل. أي أن نسبة كفاءة وفعالية العمليات 99.99966 % .

مستوى سيحما	DPMO	عيب في النسبة	نسبة العائد	على المدى	على المدى
1	691.462	٪ 69	٪ 31	0.33	-0.17
2	308.538	٪ 31	٪ 69	0.67	0.17
3	66.807	٪ 6.7	٪ 93.3	1.00	0.5
4	6.210	٪ 0.62	٪ 99.38	1.33	0.83
5	233	٪ 0.023	٪ 99.977	1.67	1.17
6	3.4	٪ 0.00034	٪ 99.99966	2.00	1.5
7	0.019	٪ 0.0000019	٪ 99.9999981	2.33	1.83

سته سيحما تشير إلى الطريقة النظامية التي تركز على المعلومات من اجل تقليل التالف أو الضياع وتحسين العمليات مع التركيز على النتائج التي يمكن قياسها من الناحية المالية مستهدفة زيادة رضا الزبون:

- ◀ تحديد مصادر العيوب وإعادة هندسة العمليات لإزالة العيوب.
- ◀ منع المشاكل عن طريق إتباع عمليات جديدة.
- ◀ إسعاد الزبون عن طريق التركيز على متطلبات الزبون وتقليل العيوب.

¹ - Maurice Pilet, six sigma (comment l'appliquer), Ed d'organisation, France, 2005, p 95.

◀ استخدام الأدوات الفنية والإحصائية لتحليل العمليات وفهم متطلبات الزبون وإزالة العيوب.

◀ برنامج تدريبي لتطوير الأحزمة السوداء (خبراء التغيير) والأحزمة الخضراء (مساندي التغيير).

إن طريقة ستة سيجما تعرّف كأداة للسيطرة على جودة أداء العمليات الإنتاجية أثناء تنفيذها بوصفها برنامجاً لقياس وتحليل وتحسين رضا الزبائن مع الأخذ بعين الاعتبار أن رضا الزبون لا يتحدد بجودة المنتج فقط وإنما يعتمد كذلك على جودة التجهيز والخدمات التي تقدم للمنتج في مرحلة ما بعد البيع، ومن أجل تحديد البيانات المطلوبة بشكل دقيق يتعين إجراء مسح تفصيلي لمتطلبات الزبون الحاسمة للجودة ومن ثم ينبغي إبلاغ المعنيين في مواقع المنظمة المختلفة بمتطلبات الجودة الحرجة بغية تشخيص النشاطات التي تؤثر سلباً فيها لمعالجة ما تم تشخيصه باستخدام طريقة ستة سيجما وذلك عبر تطبيق مراحلها الخمسة الأساسية الذي طوره كل من مايكل هاري وريتشارد شرودر (2000) أخذ أساليب موتورولا وصاغها في صورة منهجية تعرف بالمختصرات:

- ✓ المرحلة الأولى، مرحلة تعريف المشكلة.
- ✓ المرحلة الثانية، مرحلة القياس.
- ✓ المرحلة الثالثة: مرحلة التحليل.
- ✓ المرحلة الرابعة: مرحلة التحسين.
- ✓ المرحلة الخامسة: مرحلة المراقبة.

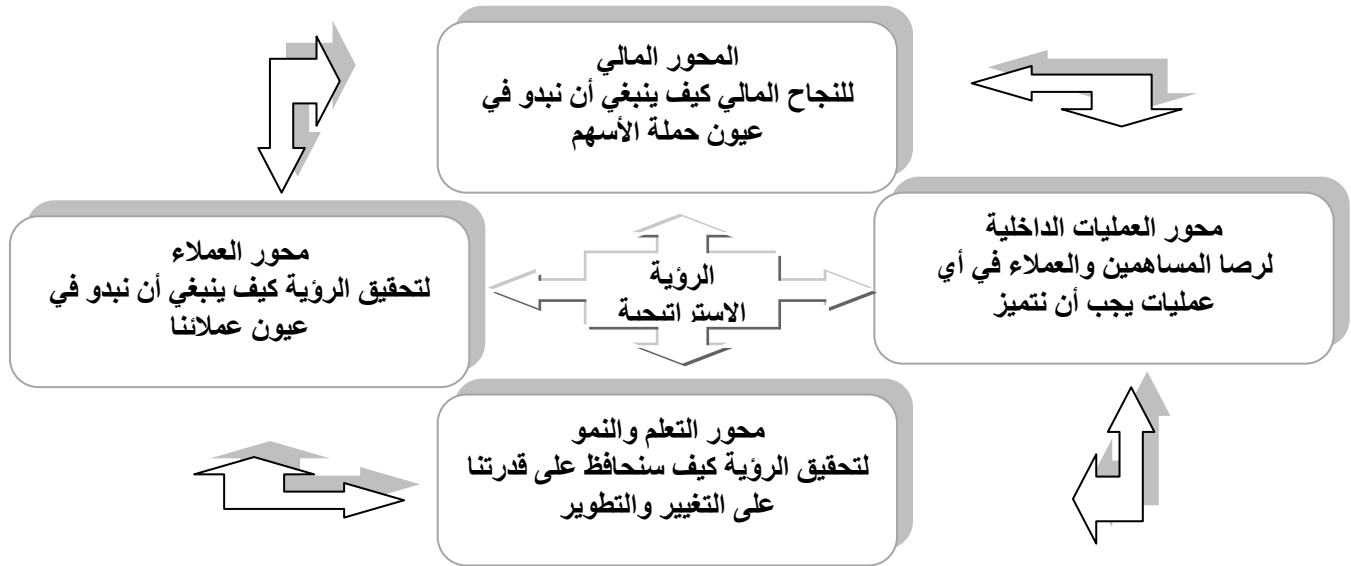
د- نموذج تقييم الأداء المتوازن:

إن تقييم الأداء المتوازن (مفهوم طور من قبل روبرت كابلان وديفيد نورتون في بداية التسعينات) تترجم مهمة المؤسسة وإستراتيجيتها إلى مجموعة من إجراءات الأداء ويعتبر هذا المنهج أداة تقييم لكونه يعتمد أربعة مناظير لتقييم أداء المنظمة بدلا من التركيز على المنظور المالي فقط مع أهميته إلا انه غير كاف لتكوين الصورة الشاملة عن المؤسسة، أصبح تقييم الأداء المتوازن ليس مجرد نظاما شاملا لتقويم الأداء وظيفته تقوم على أساس تحويل الأهداف الإستراتيجية إلى مقاييس مالية وغير مالية متماسكة ، وإنما نظاما متكاملا يسعى إلى زيادة

الفلسفة النظامية لدى العاملين وبناء معارف تنظيمية تساعدهم في تحسين قدراتهم في اكتساب عوامل النجاح في مختلف مجالات نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي والإداري فضلا عن دوره في تشخيص المشاكل التنظيمية التشغيلية من خلال التطبيق الواسع لدورة التخطيط والعمل والتدقيق والتصحيح.

يشير تقييم الأداء المتوازن إلى: " أداة لقياس تقدم المنظمة نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال ترجمة رسالتها وأهدافها إلى برامج ومقاييس نحو مجموعة من المنظورات".

إن تقييم الأداء المتوازن يمثل عملية تقييم شاملة تقوم على تحويل رؤية وإستراتيجية المنظمة إلى أربع مجاميع أساسية من المقاييس، فضلا عن ما تحققه من التوازن بينهما، فالمنظورات الخارجية متمثلة بالزبائن والموردون وحملة الأسهم والدائنون، والمنظورات الداخلية متمثلة بالعمليات التي تتم داخل المنظمة، فضلا عن منظور التعلم والنمو من جهة والمنظورات المالية من جهة أخرى، كما أنها تجمع بين مؤشرات ونتائج الماضي والحاضر والمؤشرات التي تقود الأداء المستقبلي للمنظمة من جهة أخرى، لذلك يقسم BSC بيئة العمل إلى أربع مناطق:



يتطلب بناء نموذج تقييم الأداء المتوازن تحديدا دقيقا للأهداف والمقاييس والغايات والمبادرات الخاصة بكل منظور من مناظير المنهج، وإن منظورات تقييم الأداء المتوازن الأربعة، هي متغيرة وغير ثابتة حيث يمكن للمؤسسات إضافة منظورات أخرى، بحسب حالات السوق والمنتج وبيئات التنافس.

هـ- نموذج المقارنة المرجعية Benchmarking:

المقارنة المرجعية تعتبر من أحدث الطرق لمعالجة البيانات ، فهو يعد منهجاً لتحسين استند على القياس، وصمم لیساعد في تمييز واختيار نشاطات، وتحسين الإنتاجية، ولاكتساب معرفة وتعلم ممارسات من وحدات العمل الأخرى، التي يكون أداءها أفضلًا لنفس النشاط، وهو أسلوب تمييز وفهم وتكييف للممارسات المعتمدة من نفس الشركة أو من الآخرين لتساعد في تحسين الأداء، وقد حقق نتائج متميزة عبر العديد من المؤسسات العالمية وعلى رأسها شركة Xerox التي تعتبر المصممة للمقارنة المرجعية كتسمية وكأسلوب علمي يعتمد خطوات محددة تؤدي إلى تحسين الأداء وذلك في العام 1979. تشير المقارنة المرجعية إلى:

- قياس للأداء بالمقارنة بأحسن المنافسين وصولاً إلى أفضل الممارسات والتطبيقات، يمكن تصنيف أنواع المقارنة المرجعية إلى صنفين رئيسيين هما:

المقارنة المرجعية الخارجية

المقارنة المرجعية الداخلية

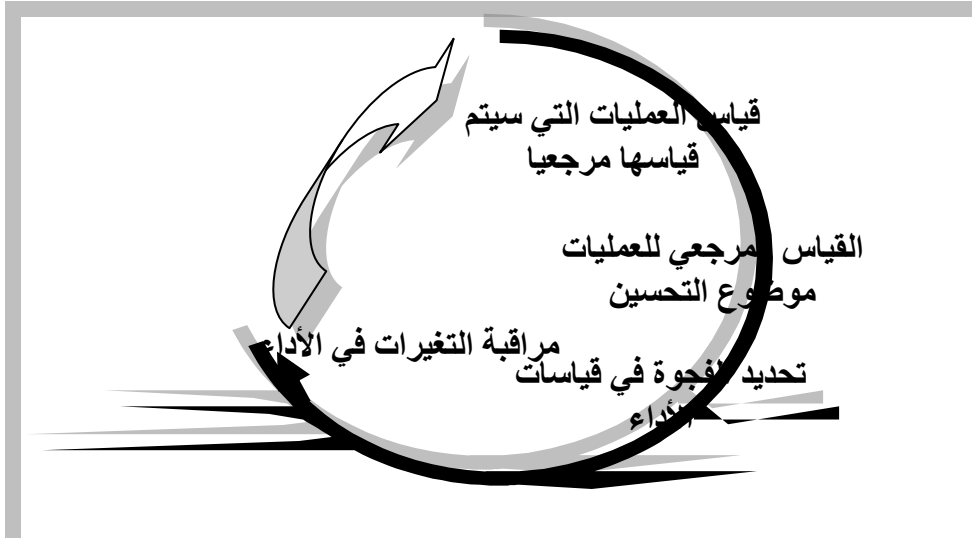
وتتضمن إجراء المقارنة مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال آخر .. وتشمل:

- المقارنة المرجعية التنافسية (المقارنة المرجعية في الأداء)
- المقارنة المرجعية الوظيفية (المقارنة المرجعية للعملية)

تتضمن اعتماد وحدات تنظيمية ذات أداء متميز داخل المؤسسة واعتبارها كأساس للمقارنة لتحسين أداء الوحدات التنظيمية الأخرى لنفس المؤسسة.

نظام القياس المرجعي يمكن أن ينظر إليه كعملية مستمرة تتبع دورة متكاملة على النحو التالي:

- 1-تحديد أي عمليات التشغيل تستحق الدراسة.
- 2-اكتشاف مستويات الأداء الأفضل.
- 3-تطوير قياسات وممارسات جديدة.
- 4-تقرير كيفية تطبيق ومراقبة التغيرات.



المصدر : شيباني رجب الجروشي ، تحسين الإنتاجية من خلال منظور القياس المرجعي
www.alsatil.edu.ly

و عن خطوات تطبيق منهج القياس المرجعي فهو يمر عبر أربع خطوات رئيسية وهي :



و من أمثلة القياسات النموذجية لنظام المقارنة المرجعية:

الإيرادات والربح قبل الضريبة والعائد على رأس مال العامل ومعدل إنتاج المستخدم والنمو والهامش والاستثمار، على النحو التالي:

- مؤشر أداء مالي (أداء العمل).
 - مؤشر أداء تقني (مقياس معدل الإنتاج أو الإنتاجية).
 - مؤشر الكفاءة (مقياس مساهمة الموارد البشرية).
- من بين العوامل التي يمكن اختيارها لقياس وتقييم الإنتاجية ما يلي:
- حجم الإنتاج عن فترة زمنية معينة وذلك لمعرفة سلامة العملية .
 - حجم الإنتاج المرفوض ومن خلاله يمكن معرفة الإنتاج الذي لا يطابق المواصفات والمعايير الموضوعه للإنتاج .
 - معدل استخدام الطاقة الإنتاجية وهو يعكس المعدلات المنخفضة لاستخدام الآلات والاستغلال السيئ للموارد المادية وإهدارها بدون عائد.

المقاييس السبعة الأساسية لتحسين الأداء⁽¹⁾:

لقد توصلت بعض الدراسات التي اهتمت بقياس أداء المؤسسات وخاصة منها الخدمائية والإنتاجية إلى وضع سبعة مقاييس متكاملة مع بعضها البعض دون تخلي الواحد عن الأخرى، فتطبيقها يعطي نتائج جد إيجابية عن مردود المؤسسة، قام الباحثان الفرنسيان (كلارك رود . وفيليب كربارت) بانتقائها وتطويرها وتمثل المقاييس السبعة فيما يلي:

1- تسليم العمليات: بمعنى التسليم الجيد من خلال جودة المنتج في آجال تسليمها وبالكمية المطلوبة والشكل المرغوب فيه والمكان المحب لذلك بالإضافة إلى المستندات المحاسبية لها. ويقاس على القاعدة النسبية التالية:

عدد التسليمات المقبولة/عدد التسليم في مدة معينة x 100.

2- صحة العمليات: يتم معرفة وقياس صحة العمليات المحتملة من خلال القاعدة النسبية التالية: الطلب المقدر – الطلب الحقيقي / الطلب المتنبأ به للمدة x 100.

3- تخفيض الآجال: تخفيض آجال لجميع الوظائف سواء كان ذلك (إنتاجا، بيع، توزيع) وفق جدول زمني في ذلك مرة كل سنة وتحسب:

الآجال المتوسطة للمدة المعينة/ الآجال المتوسطة للفترة الماضية x 100.

4- الجودة: معالجة عيوب المنتج والتحكم فيها حتى الوصول إلى النسبة المحتملة واحد لمليون وحدة.

5- احترام برنامج العمل: احترام برنامج العمل المسطر من قبل الجميع كل في حدود اختصاصه داخل المؤسسة والكل يعمل إلى تحقيق الأهداف المسطرة ويتم احتساب هذا المقياس من خلال القاعدة النسبية التالية:

عدد النشاطات المنجزة والأوامر/ عدد النشاطات والأوامر المبرمجة إنجازها في المدة المحددة x 100.

6- المنتجات الجديدة: يتم احتساب ذلك من خلال القاعدة التالية:

عدد الأوامر الخاصة بمنتجات جديدة المحققة خلال ساعة/عدد الأوامر الواجب أدائها في المدة المحددة x 100.

(1) أ. د. الشيخ الدادي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، عدد 7، 2009-2010، جامعة الجزائر.

7- سرعة الإنجاز: سرعة إنجاز الطلبية والشروط المتفق عليها

الزمن المستغرق لتقديم قيمة مضافة / الزمن الكلي للنشاط 100 x

المبحث الثالث: نظم معلومات مجلس الإدارة في ظل المفاهيم الإستراتيجية والحوكمة.

1- التوجهات الإستراتيجية لنظم معلومات مجلس الإدارة:

تتحلى مسؤولية مجلس الإدارة في إعداد خطة الإستراتيجية⁽¹⁾ فيما يلي:

المراقبة والملاحظة: من خلال عمل لجان مجلس الإدارة يمكن تطرق أعضائها للمستجدات الجديدة والتطورات التي لها علاقة بالتنظيم وتقع داخله أو خارجه نظرا لتجاهلها وعدم إدراكها من قبل الإدارة العليا رغم أهميتها.

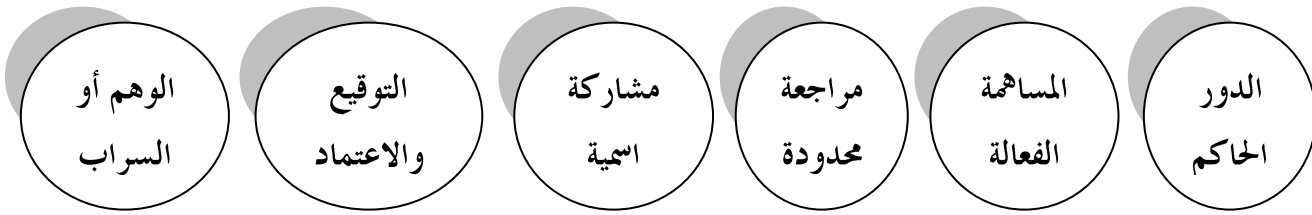
التقييم والتأثير: يتم متابعة ومراجعة المجلس والاقتراحات وقرارات الإدارة العليا مع إبداء الرأي وتوجيه النصح واقتراح بدائل تتماشى والخطط والأهداف.

المبادرة والتحديد: عملية تحديد رسالة المؤسسة والرؤية المستقبلية من قبل مجلس الإدارة والإطار المحدد لها وكذا الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.

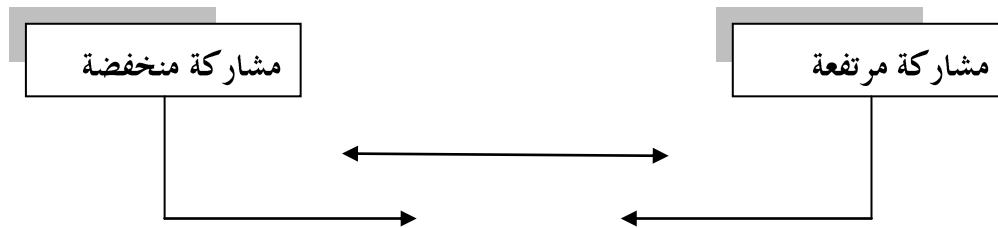
وبصفة عامة فإن مجلس الإدارة يشارك في بناء عمليات الإدارة الإستراتيجية بخلاف المنظمات الصغرى حيث تتولد سيطرة المالك على كل شيء والشكل الموالي يبين مدى مشاركة مجلس الإدارة في التوجيه الإستراتيجي أو إعدادها.

(1) د. مصطفى محمود أبو بكر، د. جمال الدين محمد المرسي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

د. طارق رشدي جبه، دار الجامعية الإبراهيمية، طبعة 2002، ص 63.



المبادرة - وقيادة العملية. - الالتزام. - التحضير.	- الموافقة. - اتخاذ القرارات النهائية. - المرجعة والتقييم.	المشاركة المحدودة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء.	مراجعة بعض القضايا التي تجذب الاهتمام.	السماح بالعملية واعتماد مقترحات المخططين.	لا توجد أي درجة من درجات المشاركة.
---	---	---	---	---	---



شكل (3-10) مستويات مشاركة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية

المصدر: د. جمال، د. طارق، د. مصطفى، مرجع سابق، ص 64.

فإذا كانت الإستراتيجية عبارة عن تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه مستقبلا فهي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما واتجاهها، فهي برنامج يحتوي على عدد من المسالك وكذلك التصرفات التي تواجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف⁽¹⁾.

فإن نظام معلومات مجلس الإدارة ف بعده الإستراتيجي هو الوسيلة التي من خلالها يمكن تحديد الكيفية للاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية وتحديد لنقاط القوة ونقاط الضعف لهدف تحقيق تفوق على المؤسسات المنافسة والحصول على الحصة السوقية، وبالتالي فنظام معلومات مجلس الإدارة⁽²⁾ يحقق تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة وتصميم رسالتها

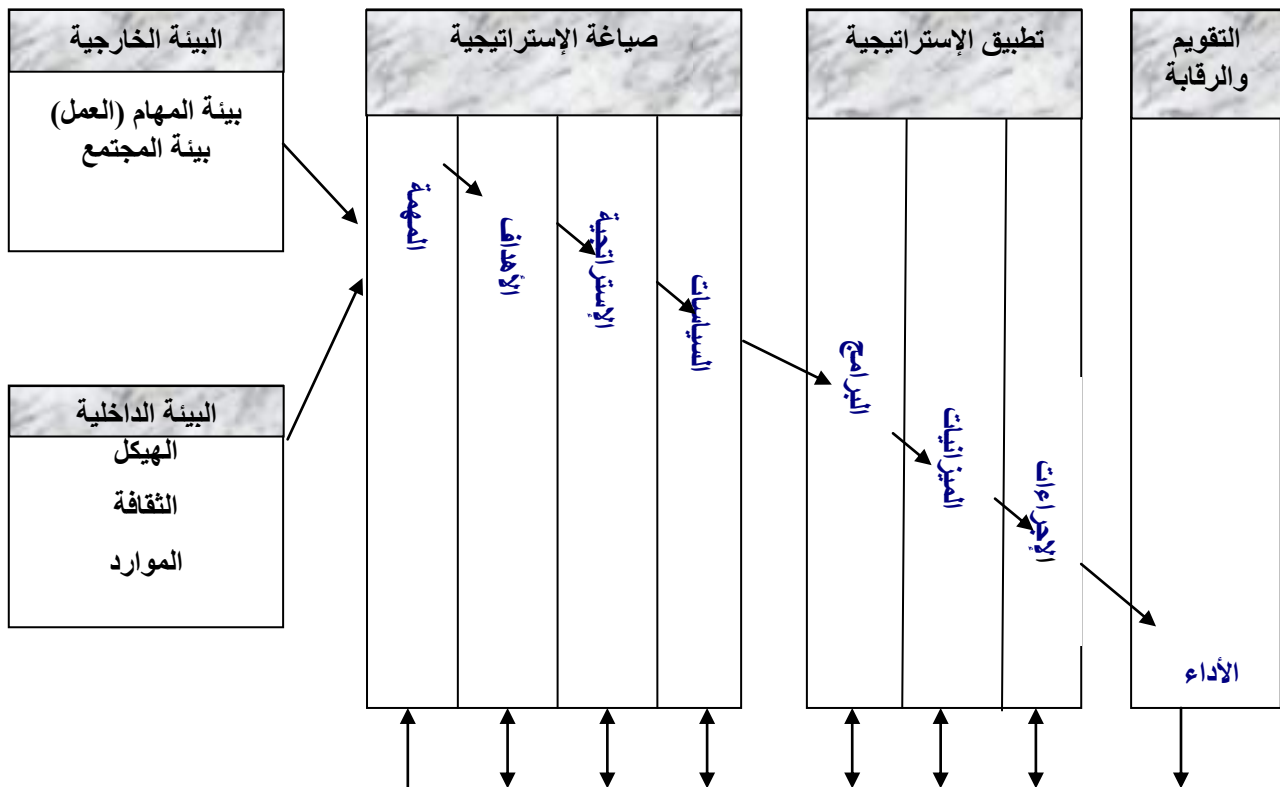
(1) د.عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، ص 54.

(2) د.نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية، التحديات، ص 9، الطبعة 2009 جدارا للكتاب العالمي.

وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في تبيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميز لها، لأجل اتخاذ قرارات إستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

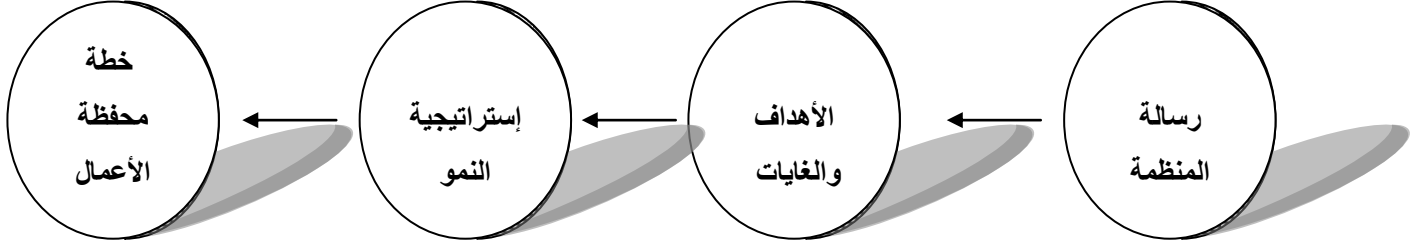
فعملية تصميم غايات الشركة وتحديد الأهداف والرؤية المستقبلية، خيارا أساسيا لإدارة منظمات الأعمال تعتمد عليه الإدارة العليا لمجابهة تحديات والمنافسة التي قد تواجهها مستقبل من خلال حصر نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة وكذا الفرص المتاحة في السوق للاستحواذ عليها ومن جهة أخرى تحديد المخاطر من أجل تجنبها أو التقليل منها، أو العمل على الوقاية منها في الآجال القريبة لهذا فإن هذه المهام تسند إلى الإطارات والمسؤولين ذوي الكفاءة العالية والتفكير العميق والرؤية الإستراتيجية بالإضافة إلى قدراتهم التفاعل بكفاءة مع البيئة الداخلية والخارجية مع خاصية التجديد والابتكار وقدرتهم على عملية التعامل بسرعة لاقتناص الفرص المتاحة وتجنب المخاطر المحدقة والابتعاد منها مع الاستفادة من الموارد المتاحة

الشكل (3-11) نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: الإدارة الإستراتيجية من تأليف توماس وهلين ودافيد هنجر

ترجمة للدكتور محمود عبد الحميد موسى - زهير نعيم صباغ صفحة (23).
 فنظام معلومات مجلس الإدارة يعمل على تحديد رسالة وأهداف المنظمة وغايتها مع
 عملية توازن العلاقة بين المنظمة والبيئة المحيطة بها.



الشكل 3-12 الخطوات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية

المصدر: أساسيات الإدارة الإستراتيجية لعبد السلام أبو قحف ص 25

إن الأبعاد الأساسية والتي من خلالها يمكن تصميم وتنفيذ ومتابعة نظام معلومات مجلس الإدارة تحتوي على ثلاث أبعاد عبارة عن عناصر أساسية تستمد منها⁽¹⁾:

- الغايات والأهداف المراد تحقيقها.
- القوى الفاعلة والتي توجه وتحد من النشاط.
- سياقات النشاطات الرئيسية.

و بذلك يتحقق الهدف من التوجه الاستراتيجي لنظام المعلومات من خلال:

- تساعد منظمات الأعمال في اختيار البدائل.
- تساعد في تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل والسياسات التنفيذية.
- زيادة فعالية وكفاءة عملية اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة.
- المتابعة المستمرة للأداء وتشخيص العيوب والانحرافات وتصحيحها.
- الاهتمام بالسوق ودراسته والتعرف عليه وعلى رغبات العملاء والمتابعة اليقظة والمستمرة للمنافسين ومساندة جهود ونظم إدارة علاقات العملاء.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يوضح هوية المنظمة المختارة والتي تعكس رسالتها ورؤيتها المستقبلية ودورها في الخدمة العامة مع التأكيد على مراعاة الإدارة والعاملين بقيم الشركة لرفع معنوياتهم وولائهم.

(1) د. نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 24.

- مساعدة الإدارة الإستراتيجية لمنظمة الأعمال لتحقيق التميز على كافة المستويات وأفضل النتائج من خلال توفير دراسة للبيئة الداخلية، والخارجية من أجل التوظيف الأمثل للإمكانيات المتاحة.
- دعم بناء نظم للمعلومات لجمع البيانات والمعلومات حول البيئة الخارجية كآليات الرصد والتحليل لحركة السوق للتعرف السريع على المستجدات من قبل مجلس الإدارة والمنظمة.
- توجيه بناء نظم استكشاف وتنمية للقدرات الأفراد الابتكارين والتطوير وجعلها مفهوم محوري في ثقافة المنظمة مما يزيد في قدرة القوى العاملة للتعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة.

2- دور نظم معلومات مجلس الإدارة في حوكمة الشركات:

1- مدخل إلى الحوكمة:

يرجع الأساس النظري لمفهوم حوكمة المؤسسات إلى نظرية الوكالة وما نتج عنها من مشاكل نتيجة تعارض المصالح بين أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات وبين مساهميها¹ حيث تتعرض إلى صنفين من المشاكل من خلال حالتين:

الحالة الأولى: عدم مقدرة الأصيل متابعة ومشاهدة أداء الوكيل وكل منها يسعى إلى تحقيق والوصول إلى عتبة اختياراتهم وتفضيلاتهم وهذا ما اصطلح على تسميته بمشكلة التخلخل الخلفي.

الحالة الثانية: عدم تماثل المعلومات حيث يكتسب الوكيل من المعلومات الأساسية عن كل بديل قبل أدائه، بخلاف الأصيل نتيجة تجربته الميدانية أو السياسية المنتهجة من قبله من أجل التجدير وتحقيق مصالحه. وهذا ما اصطلح على تسميته التخلخل العكسي (الاختيار العكسي)، ولمواجهة هذا الانحراف، وإحلال بشروط العقد الرابط بين الطرفين أي بين المدير التنفيذي والأصيل، سوف يلجأ هذا الأخير إلى نهج سياسة محكمة من أجل تقويم هذا السلوك والحفاظ على مصالحهم من خلال انتهاج تدابير وقائية تتمثل في إحداث نظام لحوكمة المؤسسة وهذا لمسيرة ونهج آلياتها وأدواتها الرقابية داخليا وخارجيا وهذا بمثابة استجابة واستغاثة للمساهمين

¹ د-محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، 2006، ص 12.

من أجل المحافظة على حقوقهم داخل المؤسسة ولو في غيابهم والتقليل من التصرفات الأخلاقية من قبل المدير التنفيذي.

الأطراف المساهمة في حوكمة المؤسسات:

المساهمين: هم أفراد، مساهمين في تمويل المؤسسة نتيجة عجزها المالي، فيستثمرون أموالهم في تمويلها ونظرا لعدم اكتسابهم الخبرة الواسعة لتسيير المؤسسة بنجاح وبلوغ أهدافهم يوكل تسييرها إلى فئة إدارية مختصة من أجل استثمار تلك الأموال وتحقيق عائد أكبر من أن توظف لدى البنوك.

الإدارة: هم أفراد لهم خبرات واسعة في عملية التسيير المؤسسي، يفتقدون الأموال، من أجل خلق التوازن فيما افتقدوه يتعاقدون مع أصحاب المال والذين يفقدون هم القدوة على التسيير المؤسسي من أجل المحافظة على أموالهم وتعظيم ثروتهم.

مجلس الإدارة: عبارة عن مجلس يقوم بالمصادقة على الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات الهامة للمؤسسة وتقييم أدائها والمحافظة على مصالح المستثمرين....
أصحاب المصالح: كل شخص له مصلحة مع الشركة من المساهمين والعاملين والدائنين والعملاء والموردين والمستثمرين المحتملين.

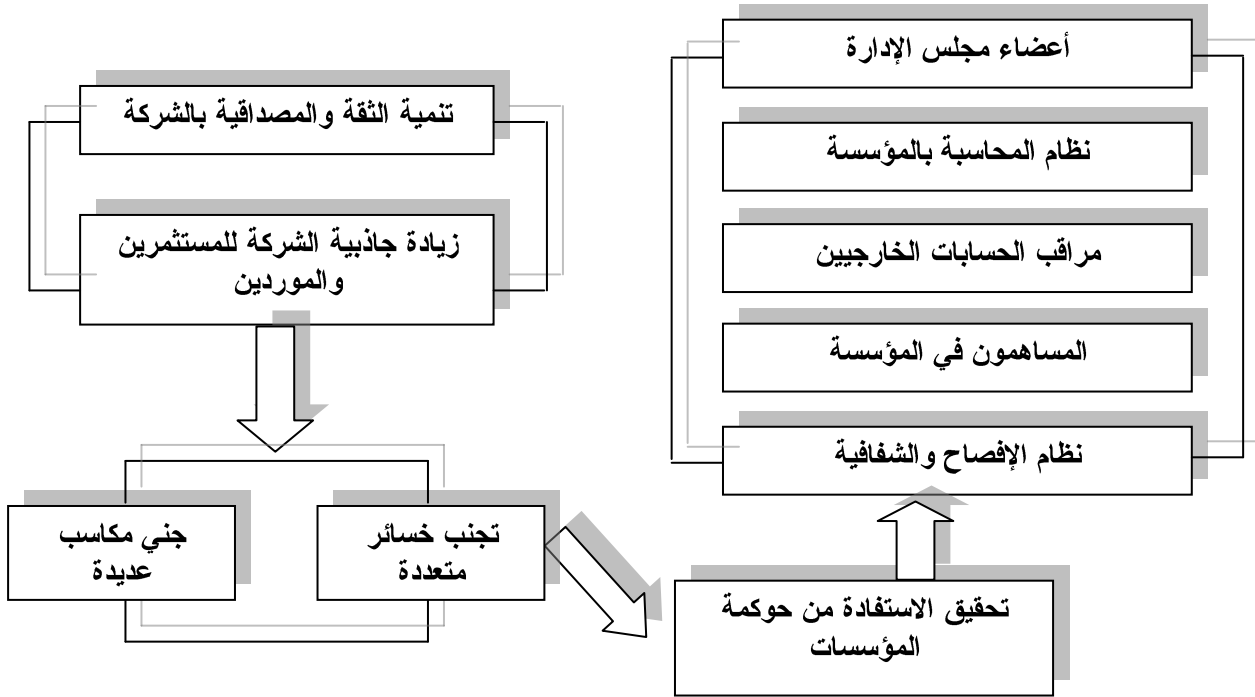
إن حوكمة المؤسسات عبارة عن الإطار التنظيمي الذي من خلاله تمارس المؤسسة وجودها ومن خلال ذلك تصبو إلى تحقيق الأهداف التالية¹:

1. الانطباع الإيجابي للمؤسسة جراء تحسين صورتها من خلال قدرتها على الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة.
2. تحسين عملية صنع القرار في المؤسسة من خلال شعور المدير التنفيذي بالمسؤولية الموكلة إليه ومحاسبته من قبل الجمعية العامة.
3. مصداقية البيانات والمعلومات المحصلة عليها في صنع القرار لأن التعقيم سلوك لا أخلاقي (سيء).
4. مراعاة الجانب الأخلاقي والبيئي في صنع القرار.

¹ محسن أحمد الخضيري، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، 2005، القاهرة، مصر، ص 189.

5. تحسين درجة الإفصاح والشفافية وأحقية الجميع للمعلومات الجيدة.
6. الحصول على الحصة السوقية من خلال تحسين وضع المؤسسة التنافسي وقدرتها على جذب رؤوس أموال واستثمارها من خلال نهجها المحكم للتسيير.
7. زيادة قدرة الإدارة على تحفيز العاملين وتحسين معدلات دوران العمالة واستقرار العاملين.
8. إمكانية المستثمرين الماليين وأصحاب المصالح من مواكبة ومسايرة ومراقبة إدارة أصولهم الموزعة على عدة محافظ ومؤسسات¹.
9. توفير النظم وآليات توجه المؤسسات والرقابة عليها مع ضمان المعاملة المتساوية لمجموعة الملاك.
10. الشفافية والتزاهة في التعاملات مع جميع الأطراف سواء من مقدمي الأموال أو فئات آخرين وهذا لخلق بيئة عمل للمعاملات.

و بالتالي تظهر أهمية حوكمة المؤسسات:

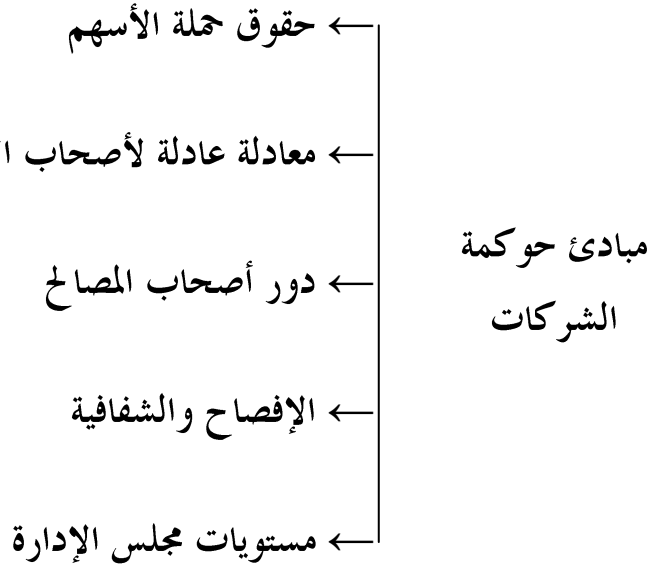


الشكل (3-13): الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات

المصدر: محسن أحمد الخضري، ص 189، حوكمة الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 2005.

¹ Hervé Alexandre et Mathieu Paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, N°2 volume 3 page 6, juin 2000.

إن المؤسسات التي تصبو إلى البقاء وفرض وجودها وحصتها السوقية مجبرة على تنفيذ القوانين والقواعد والأحكام التي تتماشى وحسن الإدارة وتنظم الممارسات والتطبيقات السليمة للقائمين على تسيير ما. ومن هنا تنقسم المبادئ الدولية الخاصة المنظمة لقواعد إدارة المؤسسة إلى خمسة مبادئ حسب المنظمة العالمية للاقتصاد والتنمية.¹



المصدر: OECD (2000), Corporate Governance Principles

يظهر المبدأ الخامس مسؤوليات مجلس الإدارة والتي تتمثل في:

- عملية توجيه المؤسسات تستند على إستراتيجية تؤكد إطار قواعد حوكمة المؤسسة، كما أسند الرقابة الفعالة من قبل مجلس الإدارة على إدارة المؤسسة وفي نفس الوقت يخضع أعضاء مجلس الإدارة للمساءلة من قبل المؤسسة ومساهميها.
- تناولت كل من هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضاءه ومهامه الأساسية ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.²
- العناية والمسؤولية في ممارسة أعضاء مجلس الإدارة لمهامهم والترفع عن المصالح الشخصية والتقييد بخصال الرج الصالح لما فيه صالح لبيته وأبنائه وجيرانه.
- المعاملة المكافئة والعادلة للمساهمين وعلى درجة فئاتهم في حالة إصدار قرارات لا تتماشى وصالح مجموعة ما.

¹ <http://www.cma.gov.eg>.

² ECES DP82 / Samiha Faxzy / April 2003, Page 09.

- الالتزام أعضاء مجلي الإدارة بالقوانين المنظمة لحوكمة المؤسسات مع الحرص الكامل على مصالح الأطراف المعنية.

- وجوب قيام مجلس الإدارة بالوظائف الأساسية التالية:

- وضع خطط إستراتيجية للمؤسسة (إستراتيجية المؤسسة خطط العمل، سياسة المخاطرة، تحديد الأهداف الأداء، متابعة الإدارة التنفيذية وأدائها، وعمليات الاستحواذ وبيع الأصول، وكل أشكال تصفية الاستثمارات بالإضافة إلى ترشيد النفقات الرأسمالية.
- وضع آليات قياس مدى التزام والكفاءة للقواعد التي تضبط حوكمة المؤسسات وطرق تعديليه للانحرافات.
- تغير المديرين التنفيذيين وتحديد مكافئتهم ورواتبهم وأجورهم والإشراف على تسيير الموارد البشرية.
- الإفصاح على مرتبات وحوافز ومكافئات المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة للمساهمين.
- خلق مناخ عادل يتسم بالشفافية لعملية ترشيح وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
- مجابهة التصرفات اللاأخلاقية كسوء استعمال السلطة وخاصة الحالات تعارض المصالح بين أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين والمساهمين نتيجة سوء استخدام أصول المؤسسة أو السيطرة في البعض.
- توفير آليات المتابعة في تنظيف معايير المحاسبة الدولية وكذا المراجعة الدولية للمؤسسة من أجل تقارير المالية بينية سليمة كإحداث نظام مراجعة فعال ورقابة داخلية ملائمة وبالأخص أنظمة متابعة المخاطر مع الالتزام الكامل بالقوانين السارية المفعول في ذلك.

- الإشراف العام على عملية الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة وإحداث قنوات ووسائل الاتصال، كتحديث المعلومات على الشبكة العنكبوتية لإفادة المساهمين داخل وخارج الحدود.
- قدرة مجلس الإدارة في اتخاذ قراراته المصيرية دون اللجوء إلى الإدارة التنفيذية (مستقلا في ذلك)¹
- إحداث لجنة من أعضاء مجلس الإدارة الأكفاء في المتابعة والحكم في أشكال تعارض المصالح المحتملة وبشكل موضوعي البث في المواضيع التي تتباين بشأنها مصالح الإدارة والمؤسسة والمساهمين وعلى حساب المثال. وطبعة المراجعة المالية، تنظيم الرقابة الداخلية والمرتبات والحوافز للمديرين، أعضاءه مجلس الإدارة.
- وجوب منح وقت كافي لأعضاء مجلس الإدارة لمباشرة أعمالهم ومسؤولياتهم وذلك من أجل الإلمام بكل التغيرات التي تطرأ في السوق وينتج عنها المخاطرة التجارية بالإضافة إلى المتابعة لكل القوانين والإجراءات والأحكام المنظمة لقواعد العمل، كل هذا ينصب لتحسين ممارسة مجالس الإدارة وأداء أعضائها وفيها بمتطلبات المؤسسة.
- توفير لأعضاء مجلس الإدارة آليات النفاذ إلى المعلومات المناسبة والدقيقة والوقئية بذات الصورة التي يتوفر عليها المديرين التنفيذيين من أجل القيام ومباشرة المهام في أحسن الظروف، أن تعذر ذلك يقوم مجلس الإدارة باستحداث قنوات اتصال بين عدد من مديرين داخل المؤسسة وكذا المراقبين في شكل أنظمة معلوماتية مخرجاتها معلومات ومعرفة لأداء المؤسسة دقيقة وملائمة لاتخاذ قرارات صائبة.

2- نظام معلومات مجلس الإدارة وقانون SOX :

لقد أثرت هذا القوانين الداعمة لحوكمة الشركات على أنظمة معلومات مجلس الإدارة كونها آلية داعمة لذلك. حيث نجد عملية الإفصاح والشفافية تعتمد كلياً على مخرجات هذا النظام. حتى تتمكن من الاعتماد على تلك المعلومات ، فالتقارير المالية مثلا توفر إفصاحا من خلال تدخل لجنة المراجعة ضمن صلاحيتها في بسط رقابتها.

¹<http://www.cma.gov.eg/cma/content/arabic/poolsextra-data/haxkama>.

فلجنة المراجعة ضمن لجان مجلس الإدارة تدعم الشركة للالتزام بقواعد الرقابة من خلال نظم المعلومات وأن تكون تكنولوجيا المعلومات ذات رقابة كافية بشأن الأمان والخصوصية. فعملية تصديق على المعلومات ومراجعتها بشكل فعال لاستغلالها من خلال جمعها من قبل نظام معلومات مجلس الإدارة لإصدار قرارات هادفة ورؤية إستراتيجية محكمة. فالبيانات المالية المحولة من قبل نظام معلومات مجلس الإدارة من الإدارة المالية للإفصاح عليها واتخاذ قرارات جرائها ، وسيلة فعالة لكسب ثقة المساهمين. لهذا نجد الشركات الكبرى تعمل على تصميم واستخدام وصيانة هذا النوع من الأنظمة الداعمة لمجلس الإدارة.

3- مجلس الإدارة ونظم معلوماته:

حتى يتمّ الارتقاء بمستوى اجتماعات مجلس الإدارة واستغلال الوقت بكفاءة عالية والنجاح التنظيمي يستعين مجلس الإدارة بنظم معلومات من أجل إعطاء فعالية لبرامج الاجتماعات وما يتميز به هذا النظام ما يلي¹:

أ) الملائمة وسهولة استخدام قبل وخلال الاجتماع حتى يعطي مضمونا للاجتماع من خلال توفير التقارير المالية سواء كانت خاصة بالسياسات المنتهجة أو المرتبطة بموضوع المناقشة ، بالإضافة إلى جدول أعمال مفصل قبل تاريخ عقد الاجتماع بعد أن تمت الموافقة عليه من قبل كل من رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي.

ب) استخدام المعلومات المطلوبة من قبل مجلس الإدارة بكفاءة ومصداقية عند القيام بأعماله ، وهذا ما يتطلب القيادة الصحيحة من أجل السير الحسن للوقت والمحافظة على مسار الحوار والمناقشة الهادفة وفق جدول الأعمال.

ج) توفير المعلومات الكافية بناء على جدول الأعمال قبل الاجتماع بمدّة يحددها المجلس بحيث يوفر حقائق الأشياء المطروحة من خلال الملاحظات القيمة هذا بفضل نظام معلومات مجلس الإدارة حيث مخرجاته تتضمن تلخيصا جيدا للأمر المراد مناقشتها ، والشفافية والوضوح لتبيان

¹ - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية عدد (31) ص 5، 125 نيسان 2003.

سياسة الشركة ، بالإضافة إلى إظهار النقاط الهامة وتوصيات المدير التنفيذي من أجل القيادة السليمة وكذا ملاحظات لجان مجلس الإدارة.

(د) إنّ نظم معلومات مجلس الإدارة لا بدّ من أن تكون مخرجاته مرتبطة بغرض وأهداف الحوار والمناقشات لجدول الأعمال المبرمج للخوض فيه ، لهذا نجد أن رئيس مجلس الإدارة يحسن توجيه الاجتماعات وبدقة بحيث يعطي الكلمة للجميع لإبداء الرأي وتبادل وجهات النظر.

- سعي رئيس مجلس الإدارة إلى بلوغ أهدافه من خلال تغطية أكبر لدراسة والفصل في بنود جدول الأعمال المسطر، حتى يتمكن من تحقيق أغراضه ، وهذا يتطلب جهداً جماعياً مشتركاً بناء على الخبرة المكتسبة من قبل أعضاء مجلس الإدارة والمدير التنفيذي من خلال رسم خطة إستراتيجية لسير الاجتماعات ومساعدة لجميع الأعضاء للإطلاع وإبداء الرأي فيها والوصول إلى النتائج المرجوة بشأن الرسالة والرؤية الإستراتيجية الواضحة المعالم لبلوغها وكل هذا من خلال الاستغلال الأمثل لنظم معلومات مجلس الإدارة وما يقدمه من خدمات.

4- دور مجلس الإدارة في حوكمة الشركات :

يقوم مجلس الإدارة نيابة عن المستثمرين وأصحاب رأس المال بمتابعة ومساءلة المديرين التنفيذيين على واجباتهم وأدائهم داخل الشركة من خلال الأهداف المسطرة وبلوغها من أجل المحافظة على حقوق الغير ، وهذه الأسباب التي تمنح لمجلس الإدارة الاستقلالية حتى يفسح له المجال من أجل إيجاد الطريقة المثلى لمتابعة المديرين التنفيذيين ودفعهم إلى تحصيل نتائج مرضية أو العكس الفصل عند عدم تحقيق الأداء المرجو. فالحوكمة الجيدة تصبو إلى هذا المبدأ النبيل لتحقيق الأهداف في ظل الإمكانيات المتاحة أو المساءلة والمحاسبة على الأداء وأمام أعضاء المجلس.

فالأداء الناجح في ظل حوكمة جيدة نابع عن حسن تعلم حسن الأداء وروح المسؤولية جراء التدقيق والمراجعة لجميع المستويات للشركة وكل هذا يصبو إلى القيادة السليمة دون انحراف.

فمجلس الإدارة وبحكم موقعه الرقابي على الإدارة التنفيذية ونظم معلوماته ومواقفته الحاضر والمستقبل فإنه لا مجال له من أن يستجيب لمتطلبات المستثمرين من خلال توفير لهم مبدأ الأمان وتأقلمه مع بيئة الأعمال والهزات الاقتصادية ، لهذا كلما أحسّ المستثمرون بالثقة وأنّ

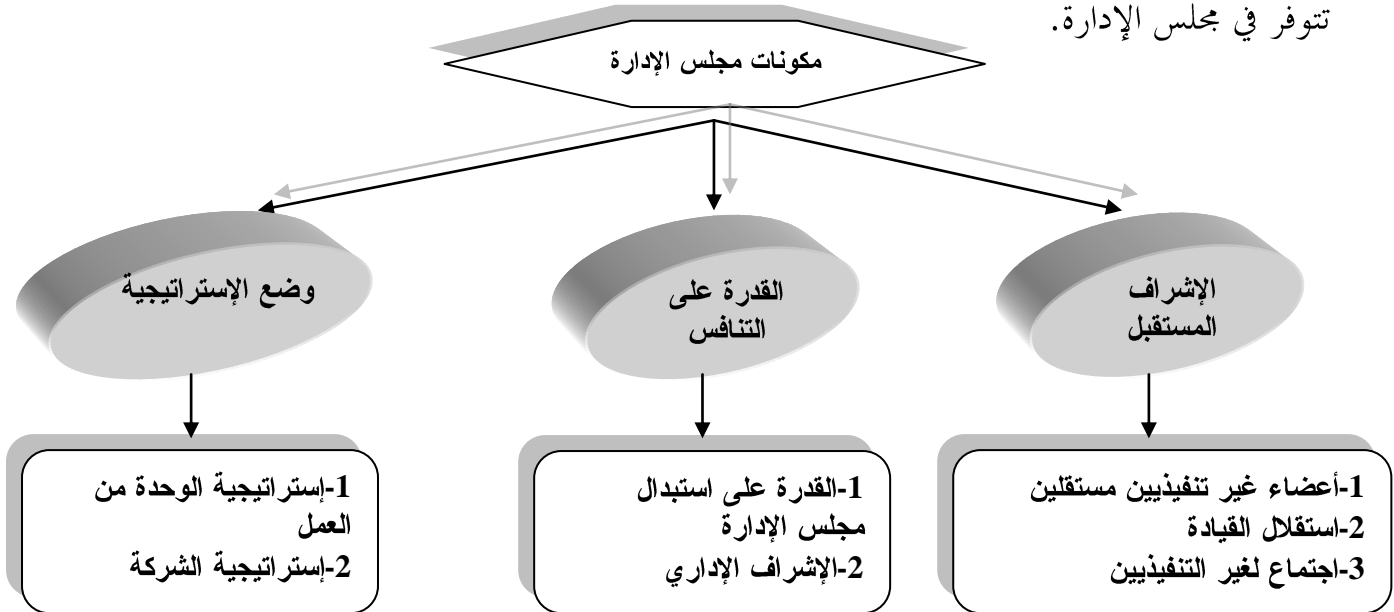
شركتهم لها حصتها السوقية ومكانتها القوية في ظل حوكمة جيدة بناء على قيادة رشيدة متمثلة في مجلس إدارتها ، فقد يدفعهم إلى الزيادة في رأس مال الشركة من أجل الحصول على ربح أكبر ، أمّا حصولهم على نتائج غير مرضية فقد يقودهم الأمر إلى العكس.

أ- مجلس الإدارة وتطبيقاته لحوكمة الشركات :

إنّ عملية تطبيق مبادئ حوكمة الشركات تختلف من بلد لآخر ومن شركة لأخرى استنادا للظروف والبيئة المحيطة بها ، لهذا من مواصفات حوكمة الجيدة المرونة ، كون أنّ مفرزات الأسواق المالية ومتطلبات صيرورة الشركات جراء الضمانات التي تقدمها إلى المستثمرين وأصحاب المصالح من شفافية وإفصاح ، هذه الحماية ترتكز أساسا في وجود مجلس إداري مثالي يضمن التوجيه والتخطيط الإستراتيجي للشركة يحاسب عن أدائه ومسؤولياته أمام الشركة وأصحاب رأس المال.

ب- المكونات الأساسية لتطبيق مجلس الإدارة للحوكمة :

إنّ تأكد المستثمرين حول حماية حقوقهم من خلال الحوكمة الجيدة فهذا نابع عن الدور الذي يلعبه مجلس الإدارة بالنسبة للأداء وتحسينه من أجل الوصول إلى إنتاج الثروة من خلال زيادة النشاط وروح المسؤولية على كافة مستويات الشركة ومن بين المكونات الأساسية التي تتوفر في مجلس الإدارة.



شكل (3-14) مكونات مجلس الإدارة.

المصدر : د. محمد مصطفى سليمان ، دور حوكمة الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري، ص 114 ، الطبعة 2009 دار الجامعة.

من أجل كسب ثقة المستثمرين من قبل مجلس الإدارة لابدّ من تحليه باليقظة والاستقلالية والعمل قدر الإمكان من أجل بلوغ الأهداف المسطرة من خلال خلق وتعظيم قيمة الشركة والحصة السوقية ، ومن أجل ذلك فإنّ مبادئ حوكمة الشركات تضع بعض من التوجيهات والوصايا لضمان استقلالية مجلس الإدارة وهي¹:

- من أجل مقدرة مجلس الإدارة على استقلاليته لابدّ من احتوائه على أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين مستقلين يشكلون الأعظمية.

- استقلالية رئيس مجلس الإدارة.

- اجتماع مجلس الإدارة بخصوص دراسة أداء الشركة في وجود الأعضاء غير التنفيذيين دون التنفيذيين.

- اختيار وتجديد أعضاء مجلس الإدارة من خلال قاعدة ينتهجها ويحددها المجلس.

تتمّ الهيئات العالمية والشركات الكبرى بتطبيق مبادئ الحوكمة السليمة حيث تنادي بعملية التوازن بين أعضاء مجلس الإدارة وبالأحرى العضوية للأعضاء التنفيذيين والأعضاء غير التنفيذيين والترجيح بنسبة أكبر لهذه الأخيرة من أجل خلق لجان مساندة له.

إنّ مخرجات نظم معلومات مجلس الإدارة من تقارير سنوية سواء كانت مالية أو غيرها... الخ أو متطلبات أعضاء مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية من معلومات دقيقة وصادقة عن أداء الشركة في الوقت اللازم دون إعاقة عمل اللجان بخصوص احتياجاتهم من معلومات جديدة أو مخزنة لتسهيل المهام والمسؤوليات للأعضاء ، فالمرونة خاصة الجميع لبلوغ الأهداف، يعمل نظام المعلومات على تحقيقها ودعمها لعمل مجلس الإدارة وهذا ما يسهل قيام المجلس بفرض سلطته على الإدارة التنفيذية من خلال مراقبته على أداء الشركة استنادا للمعلومات التي تمّ الحصول عليها من نظم معلوماته.

¹ - د. محمد مصطفى سليمان ، مرجع سابق ، ص 114.

خلاصة الفصل:

يستلهم نظام معلومات مجلس الإدارة أهميته من أهمية الإدارة العليا في حد ذاتها، فهذا النظام وضع أصلا لأجل الاستفادة القصوى من موارد المؤسسة المتاحة، ومع التطور التكنولوجي والاقتصادي والتوسع فيه باستخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الإلكترونية في أساليب الإنتاج، ومع اتساع الأعمال، وزيادة التخصصات وتعدد الخيارات، وزيادة حدة المنافسة، تبدو الأهمية الكبرى لبناء نظام معلومات لمجلس الإدارة يتولى وضع الرؤية وترجمة الغايات في سياسات وبرامج تنفيذ مجدولة زمنيا عبر مؤشرات لقياس الأداء تحقيقا لإنتاج كفاءات محورية... وهي أمور تؤدي إلى تحقيق فاعلية المؤسسات وتحقيق الأهداف والغايات، وهو ما يفسر الحاجة إلى تصميم نظام معلومات لمجلس الإدارة:

- استخدام النظم الفرعية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة، والتكيف معها، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات، وتحديد البرامج التنفيذي للتعامل معها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد كما ونوعا، وتنميتها بصور تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن نظام معلومات مجلس الإدارة يتطلب تصميمًا جيدًا يحتوي المرحلية والتدرج في الإعداد والتنفيذ، والقابلية للتعديل، والتصحيح، والأهم هو الحرص على إدامة النظام من خلال التأكيد على مكوناته من مدخلات وعمليات ومخرجات، وذلك بالرقابة المستمرة والتغذية العكسية، وهو ما يزيد من فعالية النظام.

الفصل الرابع : الدراسة الميدانية

في مختلف أقطار العالم نجد المؤسسات العمومية الاقتصادية يتولى تسييرها مجلس الإدارة، حيث توكل له عدة مهام مختلفة أبرزها مراجعة وإقرار الإستراتيجيات الأساسية والمتابعة والتقويم المستمر لضمان تحقيق الأهداف المحددة مع التوافق مع البيئة المحيطة، فمجلس الإدارة هو المسؤول عن السياسة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

المبحث الأول : مجلس الإدارة ومراحل تطور المؤسسة العمومية

بعد الاستقلال مباشرة اهتمت الحكومة الجزائرية بالقطاع العمومي من خلال إضفاء السيادة على المؤسسات الكبرى، فالتوجهات كانت تتطوع نحو بناء دولة اشتراكية تقوم على الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فسلطة القرار والتنظيم تعود إلى الإدارة التنفيذية على الرغم من وجود مجلس الإدارة، فالمؤسسة في هذه المرحلة تأخذ وضعية الملحق الإداري للإدارة والمديرون ويعودون تحت الوصاية كلما رأوه في ذلك مصلحة أو حاجة إلى آراء وتوجيهات وللحصول على الدعم وإعانة⁽¹⁾، لهذا لا تجد المؤسسة أي مشكل في تحديد توجهات الإستراتيجية مادامت في نفس توجهات الإدارة، وأن التسيير أصبح جماعي بكل العناصر المكونة له من (مستخدمين، دولة، كفاءات... الخ) فالشغور في المؤسسات الزراعية والصناعية والخدمية بجهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات ترك إيديولوجية واضحة المعالم أملت مجموعة من العوامل والظروف خاصة الأملاك الشاغرة⁽²⁾، وتسييرها.

فالأهداف التي كانت ترمي إليها الدولة الفتية هو عملية إدماج كل من المؤسسات المؤممة وخاصة في نهاية الستينات للمؤسسات الصناعية الكبرى والمسيرة ذاتيا ليقى التسيير ذاتي هدفه اجتماعيا محض، أجهزته مكونة من (جمعية العمال، مجلس العمال و لجنة التسيير).

(1) د. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ص 84، ط2، 2009، ديوان المطبوعات الجامعية.

الأمر رقم 74-71 بتاريخ 16/11/1971 المتعلق بالتسيير الإشتراكي للمؤسسات الجزائرية الجريدة الرسمية بتاريخ 13/12/1971.

(2) رشيد واضح المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، ص 58، دار هومة ط 2003.

في مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات لسنة 1971 تم تغيير نمط التسيير وأصبح القرار يعود إلى مجلس المديرين متمثل في شخصية المدير التنفيذي أما الأعضاء الباقون فهم استشاريون فقط.

بعد ظهور القانون رقم 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 والمتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، و في إطار الإصلاحات والتحول للمؤسسات من الطابع الإشتراكي إلى الاستقلالية في الأداء المميز الحر غير أن ذلك لم يسمح بالمرور إلى هذه المرحلة رغم الإصلاحات المقدمة من أجل استقلالية المؤسسة العمومية الاقتصادية.

في الخامس والعشرون من شهر أفريل 1993 فإن قطار الإصلاحات أخضع المؤسسة العمومية الاقتصادية للقانون التجاري في إطار إدارتها وتسييرها، فأصبحت عبارة عن شركة مساهمة تخضع لتنظيم بنفس التنظيم للشركات المستقلة وفق المكونات التالية:

* المساهمون.

* الأجهزة المسيرة (مجلس الإدارة).

* أجهزة المراقبة والعمال.

ظهرت عدة ضغوطات جراء بنود قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية أبرزها ؛ عملية الانتقال إلى اقتصاد السوق، ترك إشكال وتساؤل حول هيكل المؤسسة العمومية الاقتصادية ووضعية مجلس الإدارة.

بعد ظهور المرسوم التنفيذي المتعلق بتسيير رؤوس أموال التجارية للدولة⁽¹⁾، أعطى تفسير جديدا للمؤسسة العمومية الاقتصادية وأصبحت تتشابه في نمط تسييرها وإدارتها للشركات التجارية. فمنح الاستقلالية لمجلس الإدارة فيما يخص الأداء والمراقبة فتعزز مفهوم المؤسسة الحقيقي بتراجع الدولة عن التدخل المباشر في القطاع الاقتصادي لتترك الحرية المؤسسة في ممارسة نشاطها⁽²⁾، وإخضاعها للمراقبة.

في سنة 2001 صدر مرسوما تنفيذيا رقم 01-283 مؤرخ في 24/09/2001 المتضمن الشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وكيفية تسييرها⁽³⁾.

(1) الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة.

(2) المرسوم التنفيذي 01-283 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بالشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.

(3) Leila Abdeladim, la privatisation d'entreprises publiques dans les payes du Maghreb les éditions Internationales, Alger 1998, pages 66.

2- النصوص القانونية المنظمة لمجلس الإدارة:

- المرسوم التنفيذي رقم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1975 حول قانون التجارة.
- قانون رقم 01-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 حول قانون توجيه وتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية لاسيما المواد من 26 إلى 30.
- قانون رقم 03-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بصناديق المشاركة ولاسيما المادة 19 منه.
- قانون رقم 04-88 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المعدل والمكمل للمرسوم رقم 59-75 الصادر في 26/09/1975 الخاص بقانون التجارة ومثبت القواعد الخاصة المطبقة على المؤسسات العمومية الاقتصادية من 11 إلى غاية 16 منه.
- قانون 11-90 المؤرخ في 21 أفريل 1990 المتعلق بعلاقة العمل الفردي (تعيين أعضاء لجنة المشاركة).
- قانون 22-90 المؤرخ في 18 أوت 1990 المتعلق بالسجل التجاري ولاسيما المادة 31 منه.
- المرسوم التشريعي 08-93 المؤرخ في 25 أفريل 1993 والمكمل والمتمم للمرسوم 59-75 المؤرخ في 26 سبتمبر 1990 المتعلق بالقانون الخاص بعلاقات العمل الذي يخص المديرين التنفيذيين للمؤسسات.
- بالإضافة إلى قوانين المؤسسة.
- و على حسب المثال قرار التعيين لأعضاء مجلس إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري تلمسان:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة السكن والعمران

مقرر رقم مؤرخ

يتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة

ديوان الترقية والتسيير العقاري بتلمسان

إن وزير السكن والعمران

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 01-139 المؤرخ في 31 مايو 2001 المتضمن تعيين أعضاء الحكومة.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92-176 المؤرخ في 4 مايو 1992 المحدد لصلاحيات وزير السكن.

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للقوانين الأساسية لدواوين الترقية والتسيير العقاري وتحديد كفاءات تنظيمها وعملها، المعدل والمتمم.

- بمقتضى المقرر رقم 98/م ت ع / أخ و / 058 المؤرخ في 02 سبتمبر 1998 المتضمن تعيين أعضاء مجلس إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري بتلمسان يقرر ما يلي:

المادة الأولى: تطبيقا لأحكام المادتين 8 و 10 من المرسوم التنفيذي رقم 91-147 المؤرخ في 12 مايو 1991 المشار إليه أعلاه، يتكون مجلس إدارة ديوان الترقية والتسيير العقاري لتلمسان من المادة.

- مدير السكن والتجهيزات العمومية ومدير التعمير والبناء لولاية تلمسان يمثلان وزير السكن.

- المراقب المالي وأمين الخزينة يمثلان وزير المالية.

- مدير الجماعات المحلية، يمثل وزير الداخلية والجماعات المحلية.

- ممثلان يمثلان العمال.

يمكن للمجلس استدعاء شخص لكفاءته لتوضيح المسائل المدرجة في جدول الأعمال.

المادة 2: يحضر المدير لديوان الترقية والتسيير العقاري اجتماعات مجلس الإدارة بصوت استشاري.

المادة 3: يعين أعضاء مجلس الإدارة لمدة ثلاث (03) سنوات ابتداء من تاريخ إمضاء هذا المقرر.

المادة 4: في حالة انقطاع مدة تعيين أحد الأعضاء، يعين عضو آخر خلفاً له، وذلك بنفس الطريقة لغاية انتهاء المدة المنصوص عليها في المادة (3) أعلاه.

المادة 5: يكلف كل من مديري التسيير العقاري بوزارة السكن والعمران والمدير العام لديوان الترقية والتسيير العقاري بتلمسان بتطبيق هذا المقرر.

وزير السكن والعمران.

.....

المبحث الثاني : مجلس الإدارة والقانون التجاري الجزائري

المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993⁽¹⁾:

➤ مجلس الإدارة: إن المواد التي تنظم تسيير وتنظيم مجلس الإدارة ضمن القسم الثالث لإدارة شركة المساهمة وتسييرها من المادة 610 إلى غاية 641 أي حوالي (32) مادة من القانون التجاري المعدل عبر المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993.

➤ حجم مجلس الإدارة: بناء على المادة 40 من القانون التجاري

يتولى إدارة شركة ذات أسهم مجلس إدارة متكون على 03 أعضاء على الأقل و12 عضو على الأكثر وفي حالة الدمج لمؤسستين يمكن رفع العدد الكامل للقائمين بالإدارة والممارسين لأكثر من ستة أشهر على أن لا يتجاوز العدد 24 عضو ما عدا حالة الدمج، لا يجوز تعيينات جديدة ولا استخلاف من توفي من القائمين من الإدارة أو إن كانت استقالة أو حالة عزل مادام عدد القائمين بالإدارة أكثر من 12 عضو.

➤ مدة العقود: بناء على المادة 611 من القانون التجاري.

يتحدد مدة العضوية بناء على القانون الأساسي دون أن يتجاوز 06 سنوات بعد عملية الانتخاب من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو العامة العادية للقائمين على الإدارة.

➤ الانتماءات لمجالس الإدارة: بناء على المادة 612 من القانون التجاري لا يحق لأي

عضو أو شخص طبيعي الانتماء إلى خمس مجالس إدارية في نفس الوقت لشركات تنشط ومقرها بالجزائر.

➤ انتخاب القائمين على الإدارة: بناء على المادة 613 من القانون التجاري.

يمكن انتخاب القائمين بالإدارة (مجلس الإدارة) ويمكن عزلهم من قبل الجمعية العامة.

❖ التعيينات: بناء على المواد 615، 616، 617 من القانون التجاري.

يمكن تعيين الأجير المساهم ذا عقد عمل أكثر من سنة قائما بالإدارة دون ضياع كصالحه من منفعة عقد العمل.

(1) المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993.

كما لا يجوز لأي عضو مجلس الإدارة قبول عقد عمل جديد يعد تعيينه استنادا للمادة 616 من القانون.

في حالة الوفاة أو استقالة عضو أو آخر يمكن القيام بتعيينات مؤقتة بين جلستين عامتين. في حالة انخفاض عدد الأعضاء ما دون الحد الأدنى القانوني (03 أعضاء) تستدعي الجمعية العامة العادية لعملية إتمام الأعضاء وفي حالة كان العدد أكبر من الحد الأدنى القانوني وأقل من الحد الأعلى المنصوص عليه قانونيا بناء على القانون الأساسي للشركة، بإمكان المجلس القيام بالتعيينات المؤقتة في أجل لا يتعدى ثلاثة أشهر.

❖ **مساهمة أعضاء مجلس الإدارة في رأس مال الشركة:** بناء على المادة 619 من القانون التجاري.

يحدد القانون الأساسي الحد الأدنى من الأسهم لكل عضو على أن لا يتجاوز تملك أعضاء مجلس الإدارة 20% من رأس مال الشركة.

❖ **عمل مجلس الإدارة:** بناء على المواد التالية 622، 623، 624.

- يخول لمجلس الإدارة كل الصلاحيات والسلطات للتصرف باسم الشركة.
- ممارسة السلطة في حدود موضوع الشركة.
- مراعاة السلطات بناء على قانون جمعيات المساهمين.
- التزام الشركة مع الغير في علاقتها التي تتصل بموضوع الشركة والعكس في حالة تجاوز ذلك الموضوع.

- جواز مجلس الإدارة لرئيسة أو المدير العام بأعضاء الكفالات أو الضمانات الاحتياطية أو الضمانات باسم الشركة في حدود المبلغ الذي يحدده.

❖ **المداولات والتصويت داخل المجلس:** بناء على المادة 626 من القانون التجاري.

لا تصح المداولات داخل المجلس في حضور الأقل نصف الأعضاء ويعتبر أي القرار باطلا، كما أن صحة المداولات في حضور أكثر من النصف وأن القرارات تأخذ بالتصويت والأغلبية. ويرجح صوت الرئيس في حالة تعادل الأصوات وهذا ما لم ينص القانون الأساسي للشركة على خلاف ذلك.

❖ أعضاء مجلس الإدارة وتعارض المصالح: بناء على المادة 628 من قانون التجاري

فإنه

- لا يجوز إبرام اتفاقية بين القائمين بإدارتها والشركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة إلى بعد المشورة والاستئذان من قبل الجمعية العامة وتقديم تقرير مفصل حول الوضعية من قبل مندوب الحسابات.

وكذا بالمثل في حالة إبرام اتفاقية مع شركات أخرى في حالة القائمين بالإدارة كان عضو من مجلس إدارتها أو مالكا شريكا أم لا. أو مسيرا أو مديرا لها ولهذا لا بد من تصريح للقائم على الإدارة عن المعلومات السابقة إن وجدت لمجلس الإدارة.

لهذه الأسباب يحضر تحت طائلة البطلان المطلق على القائمين بالإدارة.

أ- الاستفادة من قروض لدى الشركة.

ب- فتح حساب جاري على المكشوف أو بطريقة أخرى.

ج- وضع الشركة موضوع الكفالة أو الضمان الاحتياطي لالتزاماتهم اتجاه الغير .

د- الاشتراك في التصويت دون الأخذ بعين الاعتبار الأسهم لحساب النصاب

والأغلبية.

لهذا فإن مندوبي الحسابات مطالبين بتقديم للجمعية العامة تقريرا مفصلا على الاتفاقيات المرخصة من قبل المجلس للفصل فيها دون جواز الطعن في الاتفاقيات المصادق عليها في حالة الخروج.

❖ المكافئات: بناء على المواد 632، 727، 728، 633، 634 من قانون التجاري فإنه

- يستفيد القائمين على الإدارة على مكافئات في صورة ثابتة جراء نشاطهم من خلال حضورهم لجلسات مجلس الإدارة تمنحه الجمعية العامة.

- كما تمنح مكافآت نسبية لمجلس الإدارة مع مراعاة.

* عملية الدفع للمكافئات للأعضاء وقف كل حالة على دفع الأرباح للمساهمين.

* لا يتعدى المكافئات عشر الأرباح القابلة للتوزيع.

* يقوم ويحدد مجلس الإدارة كيفية التوزيع المبالغ الإجمالية التي تمثل الحضور والنسب بين

أعضائه.

* كما يجوز منح أجور استثنائية لأعضاء مجلس الإدارة عن المهام والأعمال المنوطة لهم تقييد على تكاليف الاستغلال وتخضع لتصويت داخل الجمعية العامة.

❖ رئيس مجلس الإدارة: (انتخابية، مكافئته، تنحيته): بناء على المواد التالية 635، 636، 637.

ينتخب مجلس الإدارة ضمن أعضائه رئيساً، لمدة لا تتجاوز مدة قيامه بعضوية المجلس، وقابل لإعادة انتخابية كما يجوز لمجلس الإدارة أو ينتدب عضو من أعضائه ليقوم بوظائف الرئيس في حالة وقوع مانع مؤقت للرئيس أو وفات أو استقالة أو عزل إلى غاية انتخاب عضو من جديد.

كما يجوز لمجلس الإدارة عزل رئيس مجلس الإدارة في أي وقت.

كما يجوز لمجلس الإدارة تحديد أجر رئيس مجلس الإدارة.

❖ صلاحيات رئيس مجلس الإدارة وتعين المديرين التنفيذيين: بناء على المواد التالية:

638، 639، 640، 641

يتمتع رئيس مجلس الإدارة بكامل الصلاحيات والسلطات في التصرف باسم الشركة حيث تقع تحت مسؤوليته الإدارة العامة .

يمثل الشركة في علاقتها مع الغير وفي حدود موضوع الشركة.

▪ يمكن لرئيس مجلس الإدارة يكلف شخصاً واحداً أو اثنين طبيعيين له في تسيير الشركة (مديرين تنفيذيين).

▪ كما لمجلس الإدارة كامل الصلاحيات في عزل المديرين العاملين متى شاء وباقتراح من الرئيس.

▪ في حالة وفات الرئيس أو استقالته أو عزله يمكن للمديرين العاملين الاحتفاظ بوظائفهما المنوطة إليهم وفي حدود اختصاصهم إلى تاريخ تعيين رئيس مجلس الإدارة من جديد من قبل الأعضاء.

▪ يمكن تحديد مدى ومدة السلطات المخولة للمديرين العاملين من قبل مجلس الإدارة وباقتراح من رئيسها.

▪ في حالة كان عضو في مجلس الإدارة فلا يجوز تمديد عقده لفترة ثانية.

▪ تحول نفس السلطات رئيس المجلس للمديرين التنفيذيين اتجاه الغير.

❖ مجلس المديرين ومجلس المراقبة:

➤ **مجلس المديرين:** بناء على المادة 646 من القانون التجاري يمكن للشركات المساهمة (ذات أسهم) اعتماد الازدواجية للمجلس وفق النموذج الألماني (مجلس المديرين ومجلس المراقبة)، يمكن إدراج شرط الازدواجية كشرط في القانون الأساسي للشركة وهذا بعد إقرار الجمعية العامة الغير عادية.

بإمكان أي شركة تساهمية إدراج الازدواجية في قانونها الأساسي وإلغائه.

➤ **أعضاء مجلس المديرين:** بناء على المواد التالية (643، 644، 645، 646، 647،

:648)

* يحتوي مجلس المديرين لشركة تساهمية من ثلاث إلى 5 أعضاء على الأكثر وينشط تحت رقابة مجلس المراقبة.

* يعين مجلس المراقبة رئيس وأعضاء مجلس المديرين⁽¹⁾.

* للجمعية العامة صلاحيات عزل أعضاء مجلس المديرين بناء على اقتراح مجلس المراقبة.

* عملية العزل أعضاء مجلس المديرين دون المساس في الحقوق (كفسخ عقد العمل، أو التزليل من الدرجة الأصلية بل يحتفظ العضو بعقد عمله أو يمكن إدماجه في منصب عمله الأصلي، أو منصب مماثل له.

* يحدد القانون الأساسي مدة عضوية أعضاء مجلس المديرين.

* تقدر المدة بمدة تتراوح من سنتين إلى ست سنوات

- في عدم وجود أحكام قانونية تقدر مدة العضوية بأربع سنوات.
- في حالة شغور المنصب يعين للفترة المتبقية إلى غاية عملية التجديد.
- تحديد مكفأة أعضاء مجلس المديرين بناء على عقد التعيين.
- للمجلس المديرين صلاحيات واسعة للتصرف باسم الشركة وفي حدود موضوع الشركة مع السلطات المخولة له من قبل مجلس المراقبة وجمعية المساهمين.

➤ - **مجلس المراقبة:** بناء على المواد 654، 655، 656 من القانون التجاري

(1) أعضاء مجلس المديرين هم أعضاء طبيعيين المادة 644 من القانون التجاري.

أسندت لمجلس المراقبة مهام الرقابة على أداء الشركة حيث يمكن إجراء الرقابة التي يراها ضرورية في أي وقت شاء من السنة.

كما له كامل الصلاحيات للإطلاع على كل الوثائق التي يراها ضرورية لتأدية مهامه. * يقوم بالتنسيق والعمل مع مجلس المديرين حيث يقوم مجلس المديرين بجمع المعلومات بخصوص أداء الشركة على الأقل كل ثلاثة أشهر وفي نهاية السنة المالية في شكل تقرير مفصل يقدمه مجلس المديرين لمجلس المراقبة عند إقفال السنة المالية الوثائق والمستندات لمراجعتها والتمثلة في:

- حسابات النتائج والميزانية.

- تقرير مفصل حول أداء الشركة ونشاطها للسنة الفارطة.

* كما تسلم المستندات لمندوبي الحسابات لمراجعتها خلال الأرباع الأشهر على الأكثر التي تلي إقفال السنة المالية.

* يقوم مجلس المراقبة بتدعيم الجمعية العامة بملاحظته اتجاه تقارير مجلس المديرين وحسابات السنة المالية.

➤ **تكوين مجلس المراقبة:** بناء على المواد 657، 658، 659، 661، 662 من القانون التجاري فإنه:

- يتكون مجلس المراقبة من (07) أعضائه إلى اثني عشرة (12) عضو على الأكثر.
- يمكن أن يتضاعف لعدد (24) عضو في حالة الدمج ليصبح لعدد أعضاء مجلس المراقبة للشركتين المدجتين الممارسين منذ أكثر من ستة أشهر.
- حصول أعضاء مجلس المراقبة على (20) بالمائة من رأس مال الشركة من أسهم الضمانات.
- لا ينتم أي عضو مجلس المراقبة لمجلس المديرين.
- ينتخب أعضاء مجلس المراقبة من قبل الجمعية العامة التأسيسية أو العامة العادية كما يمكن انتخابهم من جديد إن لم يكن نص مخالف في القانون الأساسي.
- يتحدد فترة وظائفهم داخل المجلس بناء على القانون الأساسي فقد لا يتعدى الست (06) سنوات في حالة التعيين من قبل الجمعية العامة وثلاث سنوات في حالة التعيين من قبل القانون الأساسي للشركة كما للجمعية العامة الصلاحيات الكاملة في عملية التعيين والعزل.

المبحث الثالث: المؤسسات العمومية الاقتصادية قيد الدراسة.

1- مؤسسة التسيير السياحي تلمسان **Entreprise de gestion Touristique de Tlemcen** :

➤ المقر: تقع بشارع باستور تلمسان- الجزائر.

➤ نبذة تاريخية: مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان، مؤسسة ذات أسهم أنشئت من خلال

المرسوم رقم 83215 المؤرخ في 26 مارس 1983 المتعلق بخلق مؤسسة تسيير السياحي

لتلمسان (EGTT) المتمم للمرسوم 85-49 المؤرخ في 02 مارس 1985.

من خلال قانون 88-01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 المتعلق بتوجيه المؤسسات

العمومية الاقتصادية، تحولت المؤسسة إلى شركة ذات أسهم في مارس 1990.

تم تغيير نمط المؤسسة بواسطة عقد رسمي موثق بتاريخ 27 مارس 1990 من الخاصة

الاجتماعية إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (شركة ذات أسهم) حيث تم تعيين مكتب مجلس

الإدارة بواسطة العقد الموثق وتم تعيين السيد بوطاوس إبراهيم بوعلام كرئيس لمجلس الإدارة

والمدير العام للمؤسسة.

➤ رأس مالها الاجتماعي: قدر بـ 150 000 000.00 دج وأصبحت ضمن محفظة لشركة

التسيير التساهمية **GESTOUR (SGP)**.

➤ عدد عمالها: يقدر عدد عمالها حاليا بقرابة 700 عامل.

➤ نشاطها المؤسسة: قطاع خدماتي يتمثل في الفنادق والحمامات المعدنية وكل النشاطات

والخدمات الموالية لهم. كالأطعام، الرياضة، العلاج بالياه المعدنية والترفيه...إلخ.

المؤسسة بصدد إعادة بعث وكالة السياحة "مشوار سفر" من جديد والتعريف بكل

المواقع الأثرية من خلال استحداث "موقع تعريف على الشبكة العنكبوتية".

➤ وحدات نشاطها:

1 الفنادق: فندق الزينيين بتلمسان.

فندق التافنة بمغنية بتلمسان.

فندق الفرسان بسعيدة.

2محطات الحمامات: محطة بوحنيفة ولاية معسكر.

محطة حمام بوغرارة ولاية تلمسان.

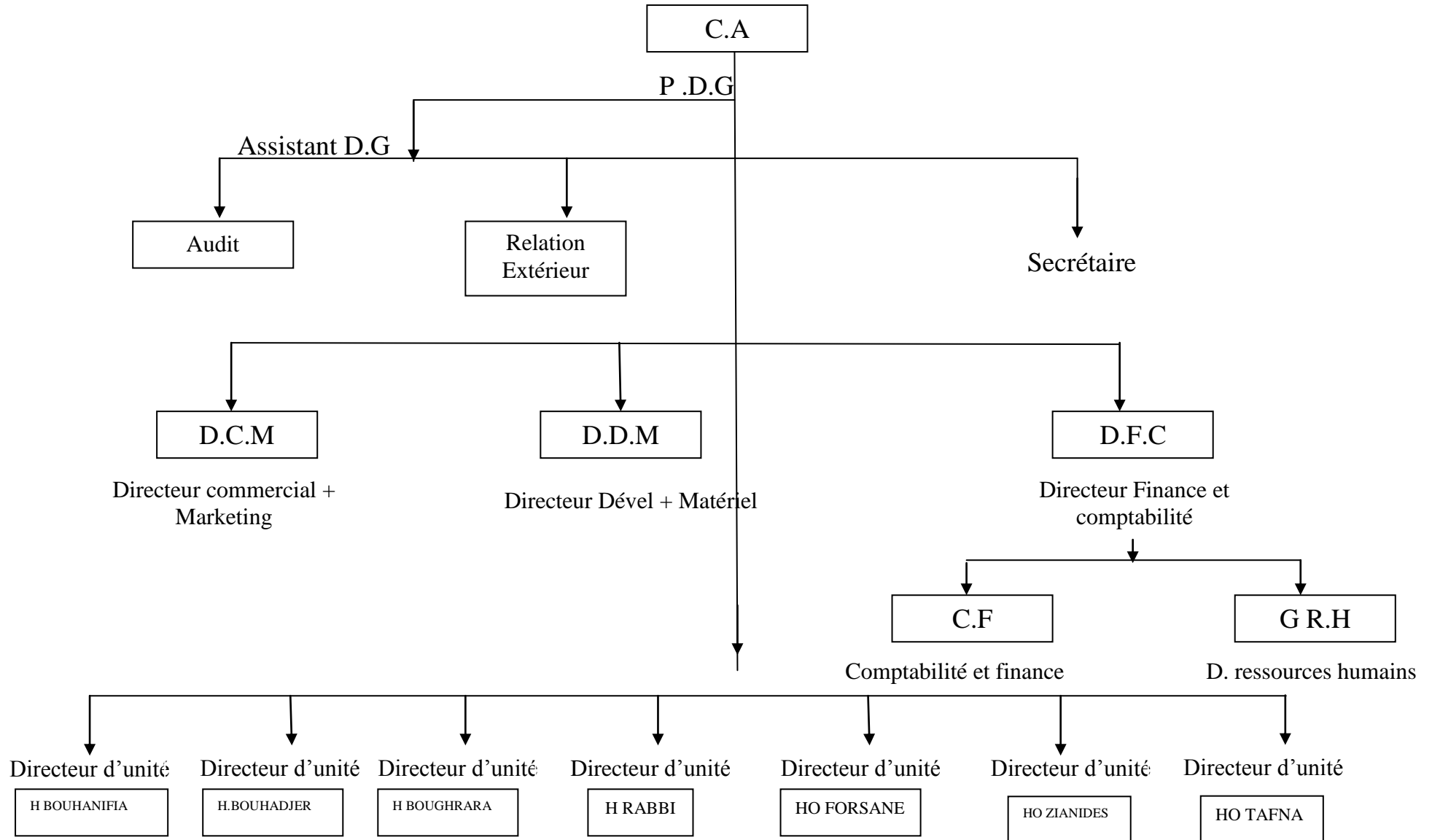
محطة حمام ربي ولاية سعيدة.

محطة حمام بوحجر ولاية عين تموشنت.

➤ يديرها رئيس مدير عام.

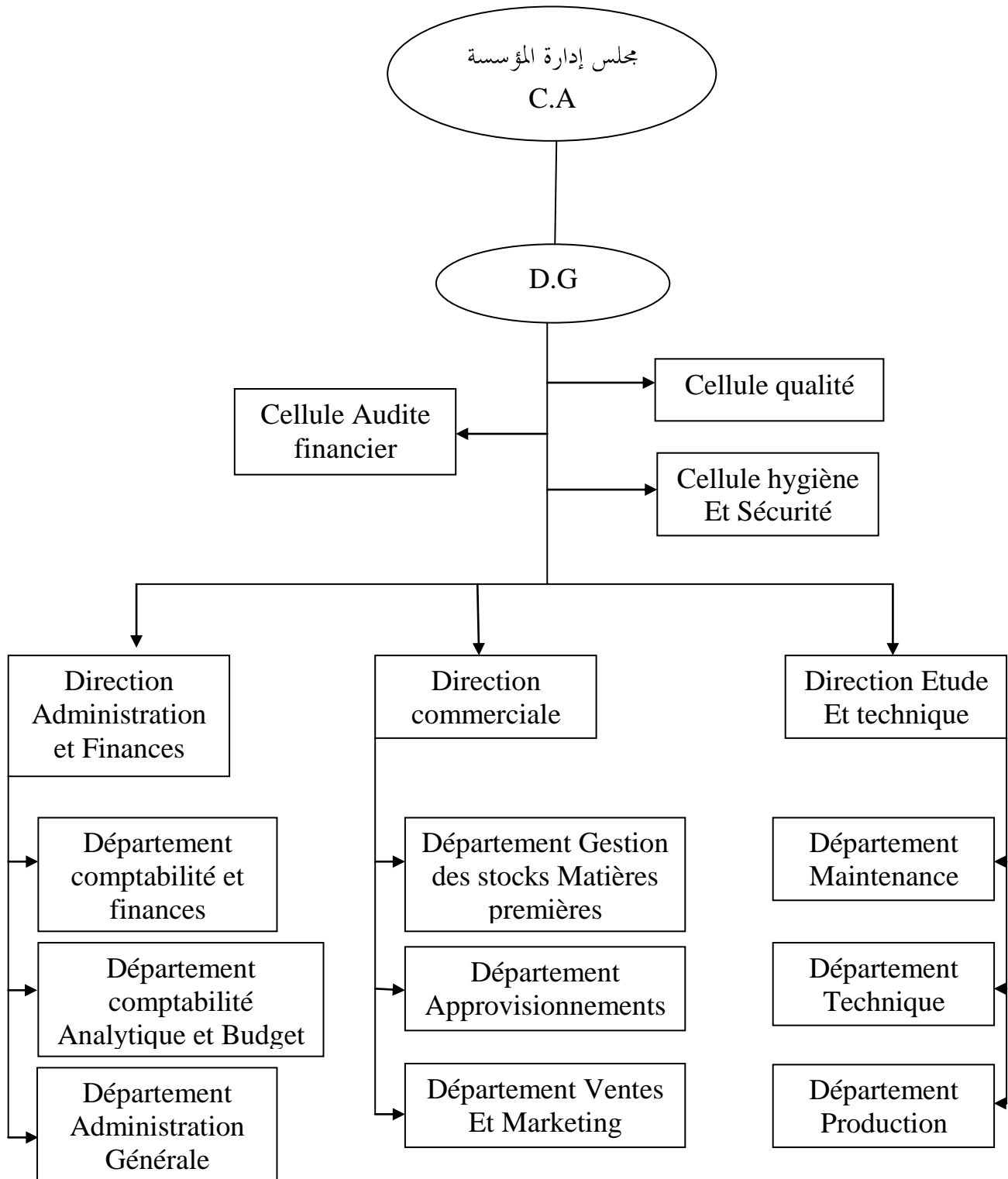
➤ عدد أعضاء مجلس إدارتها (7) أعضاء

الهيكـل التنظيمي



2- مؤسسة ندرومة أثاث NEDROMEUBLES

- 1- المقر الاجتماعي، بندرومة، طريق الغزوات تلمسان.
 - 2- بداية نشاط هذه المؤسسة سنة 1978 باسم الشركة الوطنية للفلين والخشب (SNLB) ثم تحولت إلى مؤسسة وطنية للأثاث وتحويل الخشب (ENATB). تم هيكلتها في سنة 1998 لتصبح على ما هو حاليا كمؤسسة ندرومة أثاث.
 - 3- رأس مالها الاجتماعي يقدر ب 120 000 000,00 د.ج.
 - 4- يشتغل بها أكثر من 250 عامل.
 - 5- نشاط مؤسسة ندرومة أثاث.
- يتميز نشاط هذه المؤسسة بالطابع الصناعي والتجاري يتمثل في:
- صناعة جميع الأثاث الخشبي العصري.
 - الاستجابة لكل الطلبات الخاصة بالأثاث الخشبي وكل الأذواق بما فيها المركبات السياحية ومكاتب الاجتماعات والملتقيات ومحطات الحياة... الخ.
- 6- يديرها مدير عام.
 - 7- عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.
 - 8- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



ORGANIGRAMME GLOBAL DE L'ENTREPRISE

Mission générale de l'entreprise :

Nedromeubles est une société spécialisée dans la fabrication et commercialisation de meubles en bois sur catalogue ou sur Besoins des clients

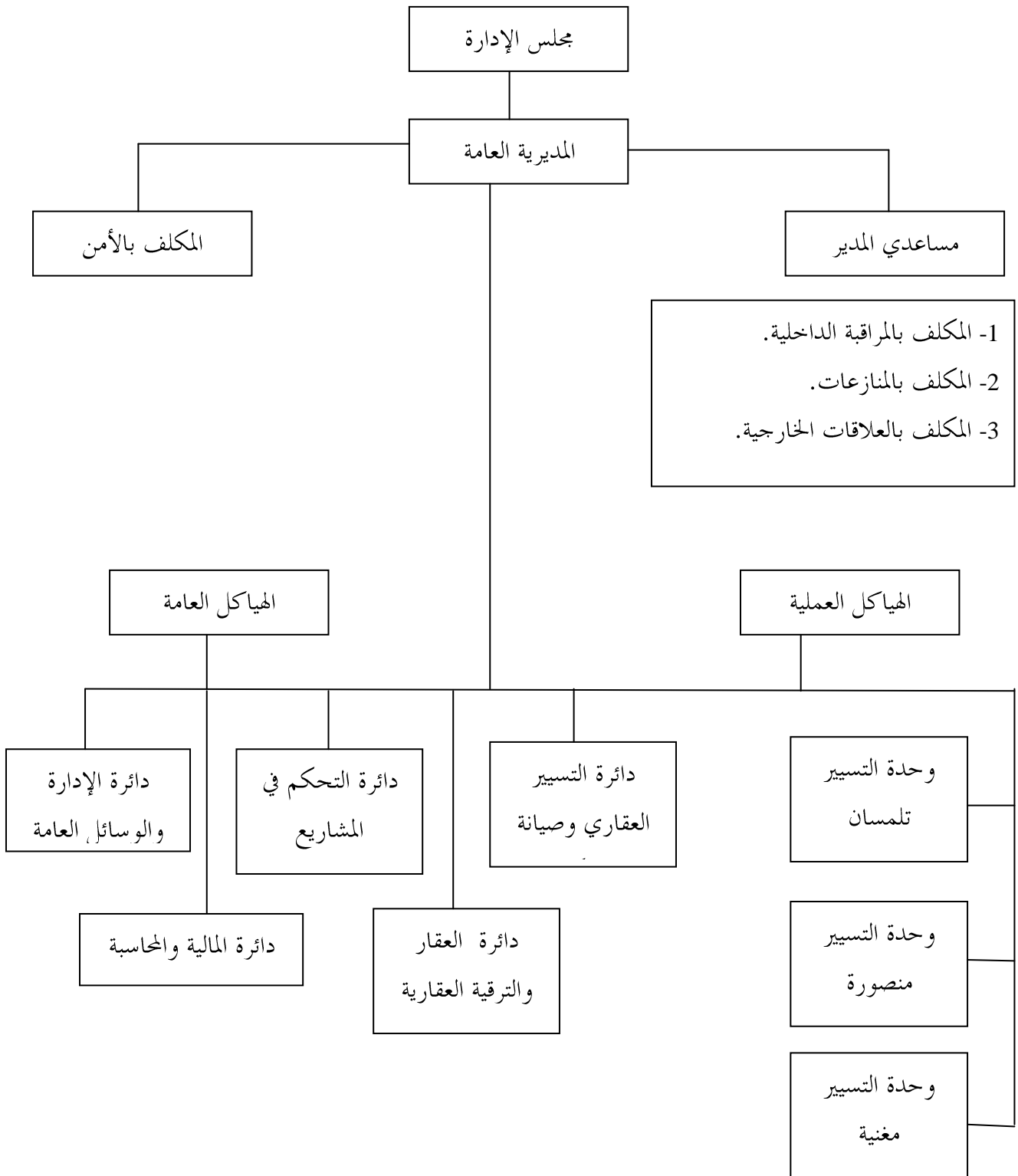
3- ديوان الترقية والتسيير العقاري - تلمسان OPGI- Tlemcen :

- المقر الاجتماعي حي النسيم بلدية منصور تلمسان.
- مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري بموجب الأمر 91-147 بتاريخ 12-05-1992 المعدل بالأمر المتضمن تغيير الطبيعة القانونية رقم 93/08 المؤرخ في 02-01-1993 النظام الأساسي لدواوين.
- رأس مالها الاجتماعي حدد بـ (1 000 000,00 د.ج).
- يشتغل بها أكثر من (450) فرد.
- وضعية الحظيرة العقارية إلى غاية 2010/12/31.

الحظيرة التي يوزعها	الحظيرة المستغلة		الحظيرة المستغلة	
	المباعة الغير مكتملة	المباعة نهائية		
1303	3686	7718	9085	سكنات
/	488	505	881	محلات
1303	4174	8226	9966	المجموع

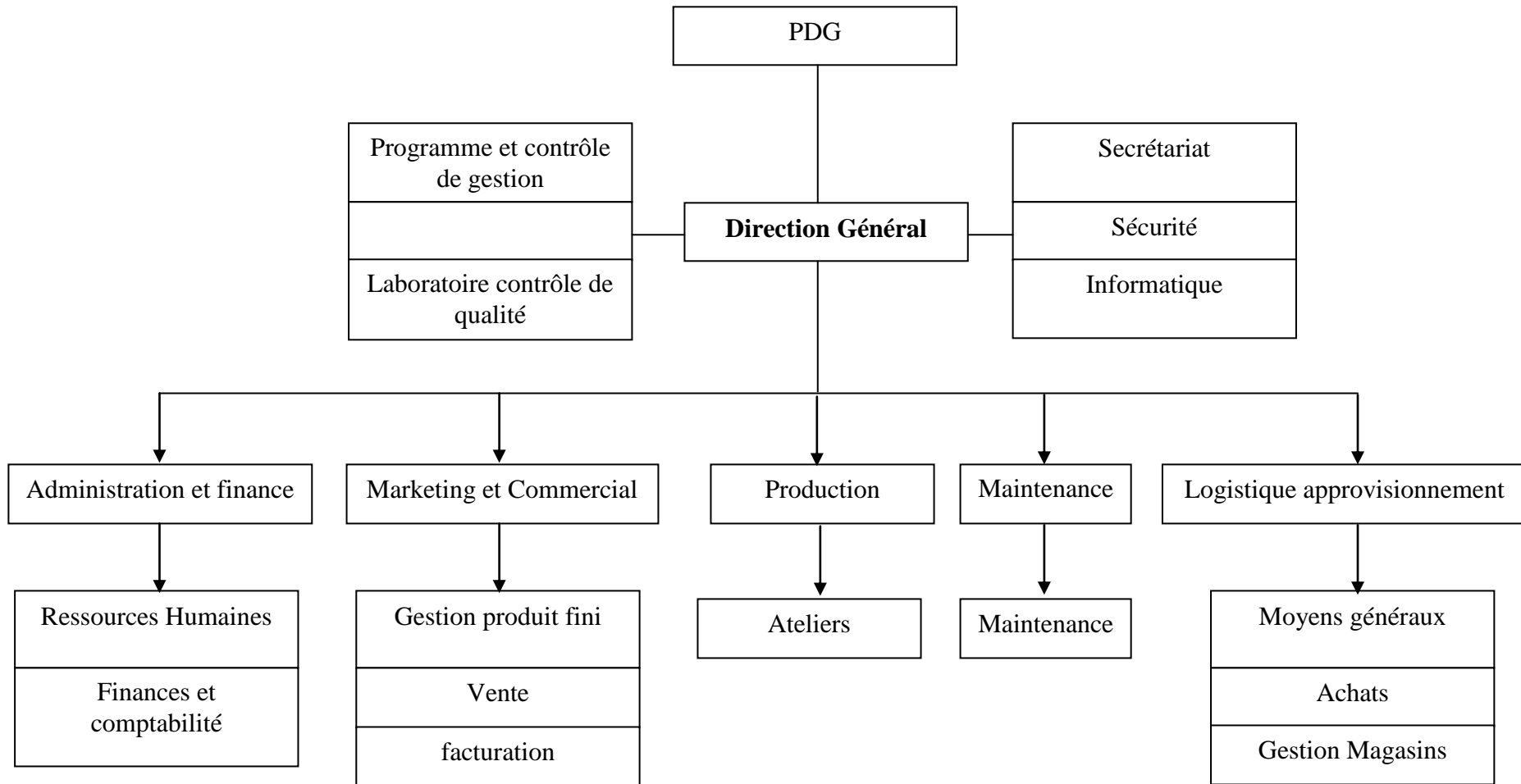
- نشاط الديوان: ينحصر نشاط الديوان بتطبيق سياسة الدولة وترقية الخدمات العامة في ميدان السكن وبالأخص الفئات الاجتماعية ذات الدخل المحدود، إضافة إلى مهمته الأساسية يقوم بالنشاطات التالية:
 - الترقية العقارية بأنواعها.
 - التحكم في إنجاز متابعة المشاريع
- عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.

الهيكل التنظيمي :



- 4- مؤسسة المياه المعدنية منصوره تلمسان EMM Entreprise des eaux Minérales Mansourah**
- المقر الاجتماعي :** تقع بمنصورة بالطريق المؤدي إلى صبرة ، تبعد بـ 05 كيلومتر عن مقرّ الولاية و 20 كلم عن مطار زناتة و 60 كلم عن ميناء الغزوات.
- نبذة تاريخية :** تمّ خلقها بموجب القرار الوزاري للتخطيط رقم 87365H339 ، المؤرخ في 1987/12/31
- في سنة 1987 : كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية تحت وصاية ولاية تلمسان.
 - في سنة 1995 : أصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية ، شركة ذات أسهم برأس مال قدره ثمان ملايين دينار جزائري ، مندججة بمحفظه القابضة (Agroalimentaire).
 - في سنة 1996 : استرجعت المؤسسة من القابضة العمومية للغرب الجزائري ، وتمّ تحويلها إلى مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة دون تغيير في رأس مالها.
 - في سنة 2008 : أصبحت شركة ذات أسهم برأس مال قدره عشرة ملايين دينار جزائري.
- نشاطها :** إنتاج المياه المعدنية الطبيعية في قارورات بمختلف الأحجام ذات جودة عالية وفق المقاييس العالمية.
- زبائنها :** الفنادق ، المستشفيات ، القطاع العسكري ، محطات الحياة ، الإدارات المحلية، تجار الجملة... الخ.
- عدد عمالها :** يقدر عدد عمالها بـ 72 عامل.
- يديرها :** رئيس مدير عام.
- عدد أعضاء مجلس الإدارة (07) أعضاء ومرشح للارتفاع إلى (09) أعضاء.
- الرابط الإلكتروني : e.-mansourah@yahoo.fr
- الهيكلة التنظيمية للمؤسسة :**

Organigramme général de la PME



5- مركز الدراسات والإنجاز في الهندسة U.R.B.A.T Centre d'étude et de réalisation en

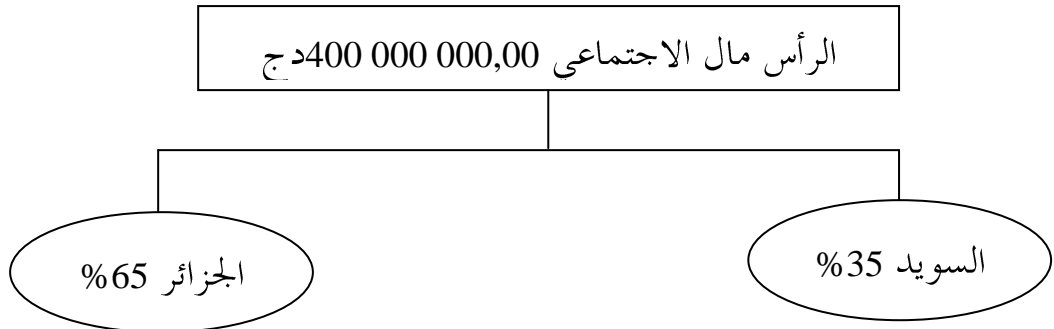
- المقر الاجتماعي طريق شتوان، المنطقة الصناعية تلمسان.
- تم إنشائها في ماي 1991.
- الشكل القانوني: مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم (SPA).
- رأس مالها الاجتماعي 191 000 000 د.ج.
- يشتغل بها أكثر من 240 عامل.
- نشاطها يتمثل:
- إنجاز دراسات والمتابعة لهندستها.
- الهندسة المدنية، التطهير (VRD) والهيدرولكية والترقية العقارية والسياحية.
- خدمات الإعلام الآلي.
- يديرها رئيس مدير عام.
- عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.
- الرابط الإلكتروني Urbattlm @ gmail.com.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

6- الشركة الجزائرية للمواصلات السلكية واللاسلكية ستال SITEL-Tlemcen

- -المقر الاجتماعي: يقع المقر الاجتماعي للشركة ستال بالمنطقة الصناعية شتوان تلمسان.
- - نبذة تاريخية: تم إنشاء مصنع لإنتاج المراكز الهاتفية العامة الرقمية والاستغناء عن النظام التكنولوجي الكهروميكانيكي والذي يستعمل من طرف المؤسسة الوطنية للمواصلات السلكية واللاسلكية (ENTC) حيث أنشأ وبقدرة إنتاجية 200 000 خط هاتفي سنويا وشراكة أجنبية في إطار شركة اقتصادية مختلطة (S.A.E.M) وهي ثمرة اهتمام ترجع لسنة 1985 بين وزارة الصناعات الثقيلة ووزارة البريد والمواصلات لوضع اتفاقية بين الجزائر والسويد والذي تعالج مجال التعاون بين البلدين في ميدان المواصلات وعلى هذا الأساس تم إمضاء في 24 مارس 1987 بروتوكول موافقة لخلق شركة اقتصادية مختلطة بين مؤسسة (ENTC) الجزائرية من جهة ومجموعة ERICSSON TELECOM السويدية من جهة ثانية.

سميت الشركة الصناعية الجزائرية للمواصلات السلكية واللاسلكية (ستال).

- - يشتغل بها أكثر من 200 عامل.
- - رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 400 000 000,00 د.ج.



➤ - نشاط الشركة: يتمثل نشاطها في الطابع الصناعي والخدمات

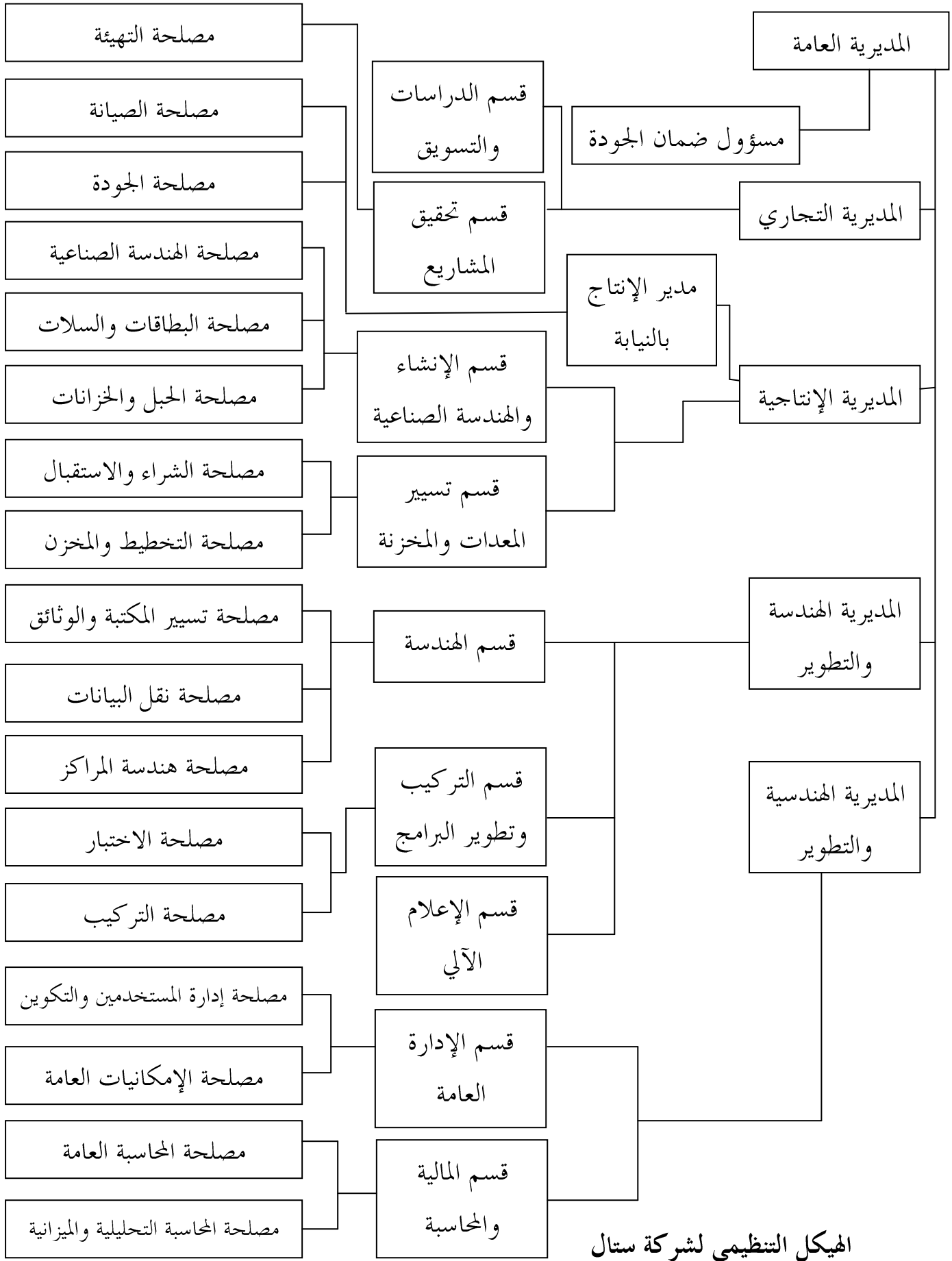
▪ توفير التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات (الرقمية العالية).

▪ إنجاز وصناعة المراكز الهاتفية الرقمية AXEIO.

▪ إنجاز الأجهزة وآلات الإلكترونيات أكثر فعالية ...

➤ - يديرها رئيس مدير عام.

➤ - عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء



7- المؤسسة العامة للأشغال الهيدروليكية تلمسان سوجارويث SOGERWIT:

➤ - المقر الاجتماعي: يقع بالمنطقة النصف الصناعية أبو تشفين تلمسان في مساحة تقدر بـ 15 609 م² تمثل 4915,13 م². مقر الإداري والاستغلال.

➤ - تاريخ المؤسسة: المؤسسة العامة للأشغال الهيدروليكية لتلمسان بمعنى سوجاوريت، كانت عبارة عن مؤسسة عمومية محلية، خلقت في سنة 1973. بموجب قرار وزاري، بتاريخ 1995/12/13 تحولت إلى مؤسسة عمومية اقتصادية (EPE) وفق الشكل القانوني للشركات التساهمية (SPA).

➤ - رأس مالها الاجتماعي: بناء على مقرر رقم 03 للجمعية العامة الغير عادية بتاريخ 2007/12/30 حدد رأس مالها الاجتماعي بـ 393 000 000,00 دج.

➤ - يشتغل بها أكثر من 500 عامل.

➤ - نشاط المؤسسة:

إنجاز الأشغال الهيدروليكية المتمثلة في التطهير، الأشغال الكبرى لنقل المياه الشروب عبر قنوات كبرى (A.E.P).

- إنجاز الخزانات المائية وبعض الأشغال للهندسة المدنية.

- عمليات التصريف، الحواجز المائية، السدود الصغرى... الخ.

بالإضافة إلى:

* إيجار عتاد النقل وعتاد الأشغال للمشاريع.

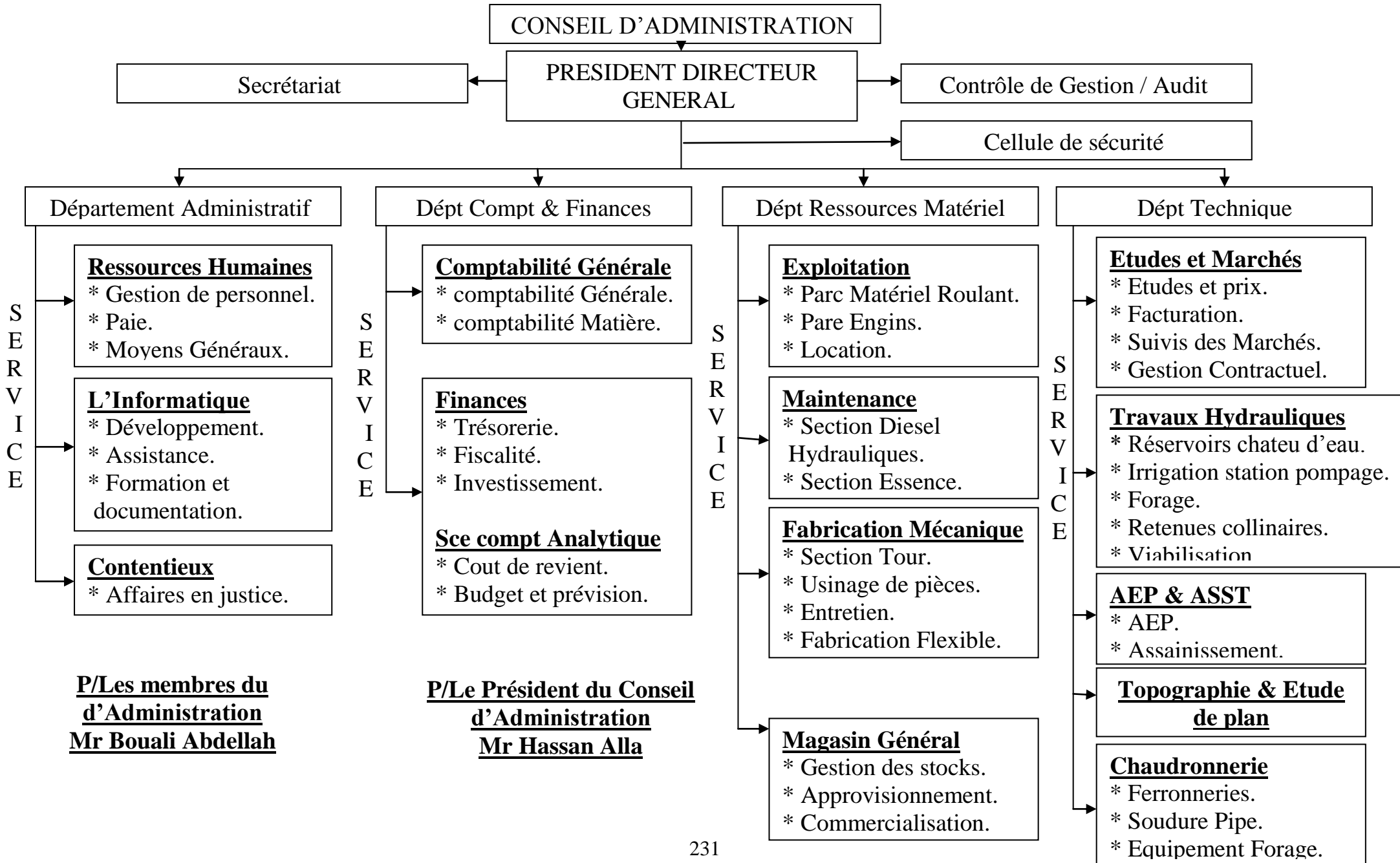
* إنتاج الخرسان المسلح للاستعمال.

* إنتاج مختلف الرمال.

➤ - عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.

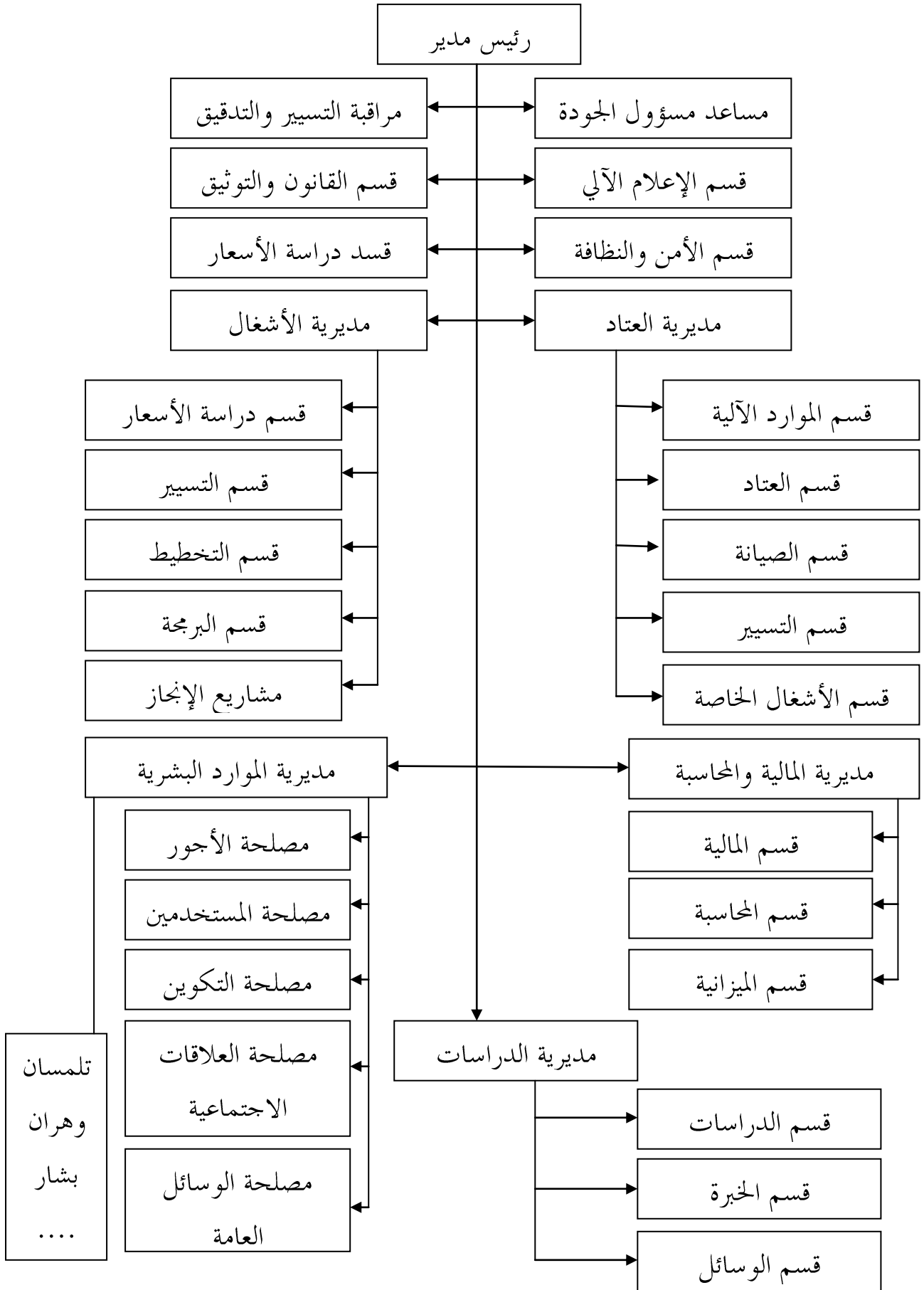
➤ - يديرها رئيس مدير عام.

- الهيكل التنظيمي:



8- مؤسسة الدراسات وإنجازات عمال الفنية بالغرب الجزائري S.E.R.O.R Tlemcen

- المقر الاجتماعي: باب وهران حي الفخارين تلمسان.
- هي عبارة عن مؤسسة عمومية جزائرية تأسست بمقتضى مرسوم رقم 8-155 المؤرخ في 1980/05/24، في إطار إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات الجزائرية باتخاذ وهران مقرا لها ليتم تغيير مقرها من وهران إلى تلمسان بمرسوم رقم (84-86) بتاريخ 1983/01/15.
- أصبحت مؤسسة اقتصادية بتاريخ 1989/03/01.
- أعيد تنظيم نشاطها من مؤسسة متخصصة في دراسة وإنجاز الجسور إلى مؤسسة تابعة إلى الشركة القابضة العمومية المتخصصة بإنجاز المشاريع الكبرى مثل السدود. السكنات. المنشآت الفنية.
- رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 96 000 000,00 د.ج.
- يشتغل بها أكثر من (500 عاملا).
- نشاط المؤسسة:
- إنجاز الأعمال الفنية كالجسور، السدود محطات تصفية المياه.
- مخازن المياه.
- حواجز المياه.
- الدراسات حول (الجسور والسدود....).
- يديرها رئيس مدير عام.
- عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.
- الهيكل التنظيمي.



9- شركة تسوية وهيئة وتعبيد الطرق (ستار) STAAR

المقر الاجتماعي: يقع المقر الاجتماعي للشركة بـ أبو تشفين تلمسان حيث تشغل مساحة قدرها 07 هكتارات و 2آر.

➤ نبذة تاريخية: شركة تسوية. هيئة وتعبيد الطرقات (ستار)، سميت بشركة للحظيرة

لولاية تلمسان، تم خلقها بموجب القرار رقم 1971/SP/653 بتاريخ 1971/05/15

كمؤسسة عمومية محلية بتاريخ 20 ديسمبر 1995، تحولت المؤسسة إلى الخوصصة في

إطار قانون 01-88 الخاص بتوجيه المؤسسات العمومية الاقتصادية.

▪ 22 أكتوبر 1997: ستار تحولت، بعد حل رأس المال التساهمي "بناء" تحت وصاية القابضة العمومية "البناء ومواد البناء".

▪ 11 جانفي 1998: ستار غيرت الشكل الاجتماعي لتصبح شركة التسوية والتهيئة وتعبيد الطرقات « S.T.A.A.R ».

➤ رأس مالها الاجتماعي: بتاريخ 30 ديسمبر 2007 بناء عن مقررات الجمعية الغير عادية تم

تحديد رأس مال الشركة 1630 000 000,00 دج.

➤ يديرها رئيس مدير عام.

➤ عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.

➤ عدد عمالها أكثر من 500 عامل.

➤ نشاطها: يتمثل نشاطها في الصفة الصناعية والتجارية والخدماتية حيث تقوم بـ

- أشغال التسوية.

- أشغال التهيئة.

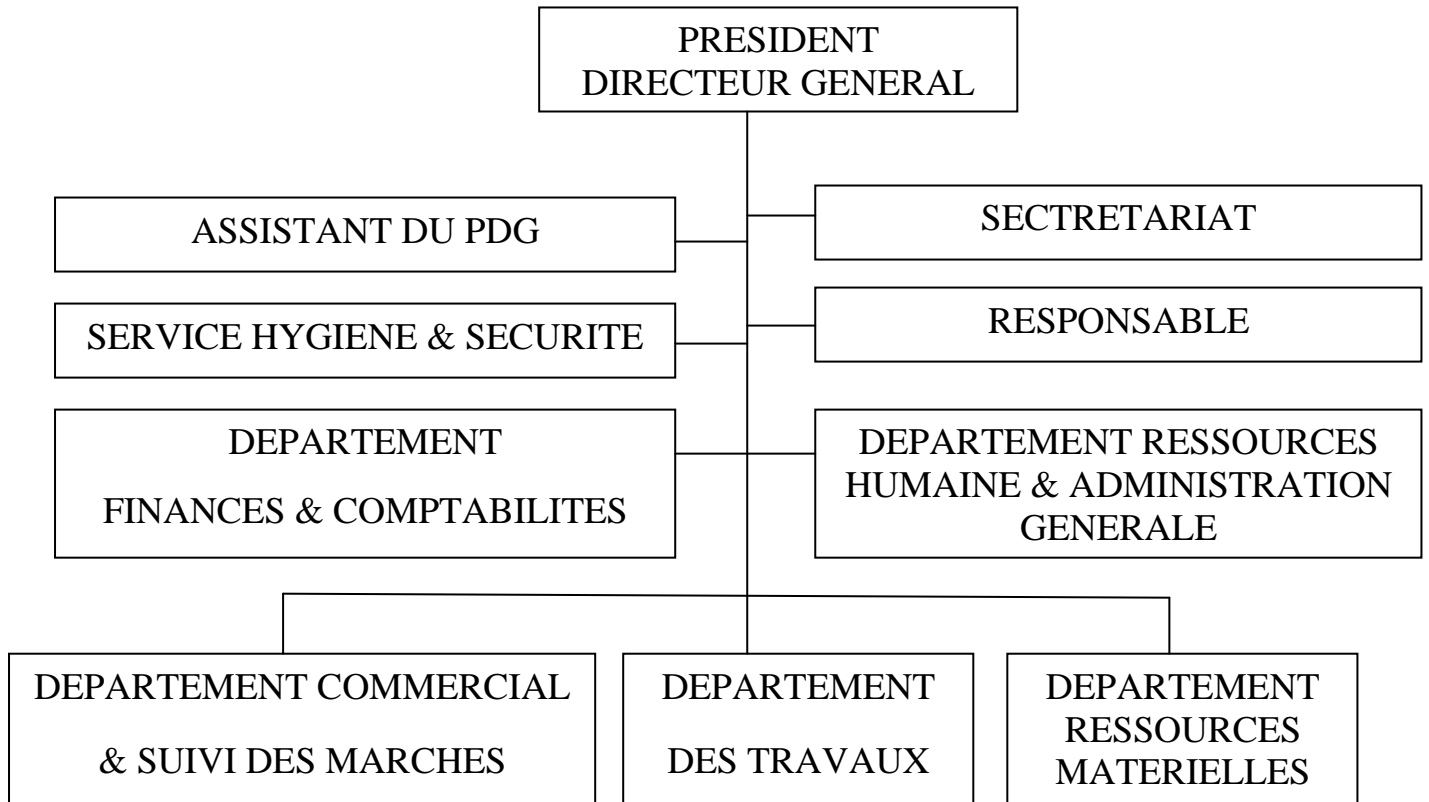
- أشغال تعبيد الطرقات.

- أشغال الهيدروليكية.

- إنتاج الحصى.

- تأجير معدات وأدوات البناء.

➤ الهيكل التنظيمي للمؤسسة ستار تلمسان



10- شركة العدانة وتحويل المعادن غير الحديدية بالجزوات ALZING GHAZAOUET

➤ المقر الاجتماعي: تقع بمدينة الغزوات محاذية للميناء بالشمال الغربي للمدينة تتربع على مساحة قدرها 14 هكتار ضمن موقع إستراتيجي هام.

➤ نبذة تاريخية: مصنع التحليل الكهربائي للزنك (كهروتحليل الزنك) وهي الشركة الوطنية للحديد والصلب، كانت تضم 26 وحدة إنتاجية ذات طاقة بشرية تقدر بـ 30 000 عامل.

- في 05 نوفمبر 1983 تم تحويلها إلى المؤسسة الاقتصادية للمعادن الغير حديدية (METANOF) طبقا للمرسوم رقم 82-233.
- في سنة 1998 تم تقسيم ميطانوف إلى فرعين هما:
- الجزائرية للزنك (ALZING) بالجزوات.
- الجزائرية للألمنيوم (ALGAL) بالمسيلة.

يعود مجمع ميطانوف إلى شركة تسيير المساهمات لتمويل الحديد والصلب (TRANSOLB).

➤ رأس مالها الاجتماعي: حدد رأسمالها الاجتماعي بـ 1 040 000 000,00 دج.

➤ يديرها رئيس مدير عام.

➤ عدد أعضاء مجلس إدارتها بـ (07) أعضاء.

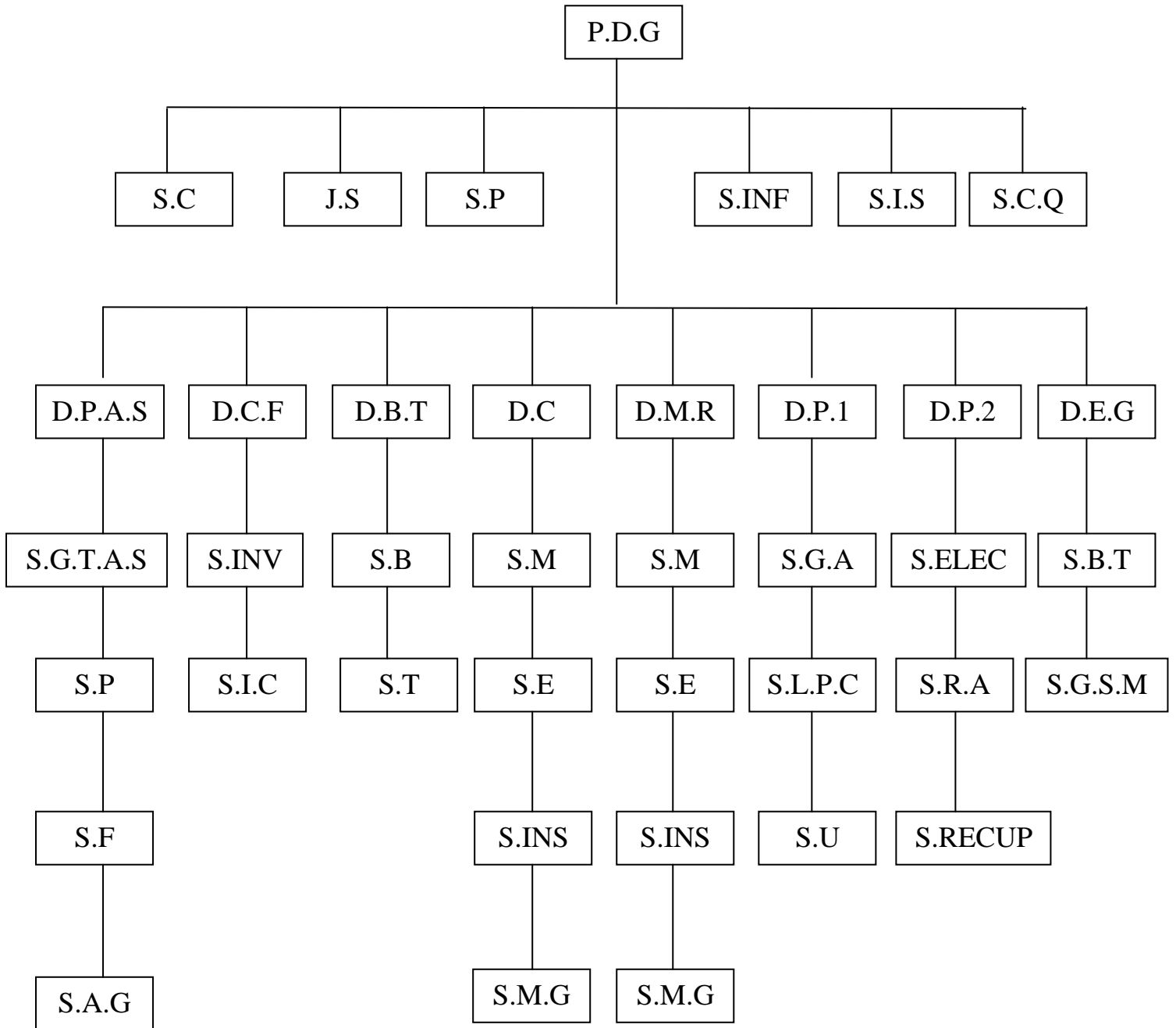
➤ عدد عمالها أكثر من 250 عامل.

➤ نشاطها:

- إنتاج الزنك.
- إنتاج خلائط الزنك.
- إنتاج قواريس الزنك.
- إنتاج الزماك.
- إنتاج النحاس.
- إنتاج مسحوق الزنك.
- إنتاج الحامض الكبريتي.

➤ الهيكل التنظيمي للمؤسسة

**L'organigramme de l'entreprise
« ALZING »**



ترميز مصالح و أقسام المؤسسة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- P.D.G : Président Directeur général de la société.
- S.C : Secrétariat.
- J.C : Juridique en contentieux.
- S.T : STAFF.
- S.P : Service projet.
- S.INF : Service Informatique.
- S.I.S : Service Hygiène et sécurité.
- S.C.Q : Service contrôle qualité.
- D.P.A.S : Département personnel administration et social.
- *S.G.A.S : service gestion technique affaires social.
- * S.P : Service personnel.
- * S.F : Service formation.
- * S.A.G : service administratif général.
- D.C.B.F : Département comptabilité et fiscalité.
- * S.INV : Service investissement.
- * S.I.C : service imputation centrale.
- D.B.T : Département budget.
- * S.B : service budget.
- * S.T : Service trésorier.
- D.C : Département Commercial.
- * S.C : service Commercial.
- * S.A : service Achat.
- * S.A.A : service administratif des achats.
- * S.recouv : service recouvrement

11- المؤسسات الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية SOITEX Tlemcen

➤ المقر الاجتماعي: طريق شتوان، المنطقة الصناعية تلمسان تربع على مساحة قدرها 40 هكتار.

➤ نبذة تاريخية: تعد المؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والحريرية "سواتكس" من أحدث الوحدات على التراب الوطني، تم الشروع في عملية النشاط بها سنة 1982، ضمن وحدتين أ- وحدة بوفاريك. ب- وحدة ندرومة.

كان يبلغ عدد عمالها حوالي 3600 عاما لكن مع التغيرات التي مر بها الاقتصاد الوطني كاستقلالية المؤسسات التي عرفها القطاع عام سنة 1988 والإصلاحات الاقتصادية والتي تمثلت في ابتكار فرص بالنسبة للوحدات الضخمة « SOITEX » سنة 1996 تفرعت إلى ثلاث وحدات وتقلص عدد العمال بعد عملية التسريح الطوعي إلى 650 عاملا.

➤ زبائنها:

- مؤسسة ENADITEX. و المؤسسة الوطنية لتفصيل الملابس ECOTEX
- المؤسسة الوطنية للخشب. و- المؤسسة الوطنية للأغطية.
- المؤسسة العسكرية التي تقوم بصناعة الألبسة العسكرية.
- مؤسسة الجلود والأحذية.

➤ نشاطها: يختص مركب تلمسان بإنتاج وتسويق الأقمشة النسيجية والحريرية المتكونة من الأنواع التالية:

أ- نسيج أو قماش ثوبي (TH) (Tissus d'habillement).

ب- نسيج تأثيثي (T.A) (Tissus d'ameublement).

ج- نسيج صناعي (TI) (Tissus Industriel).

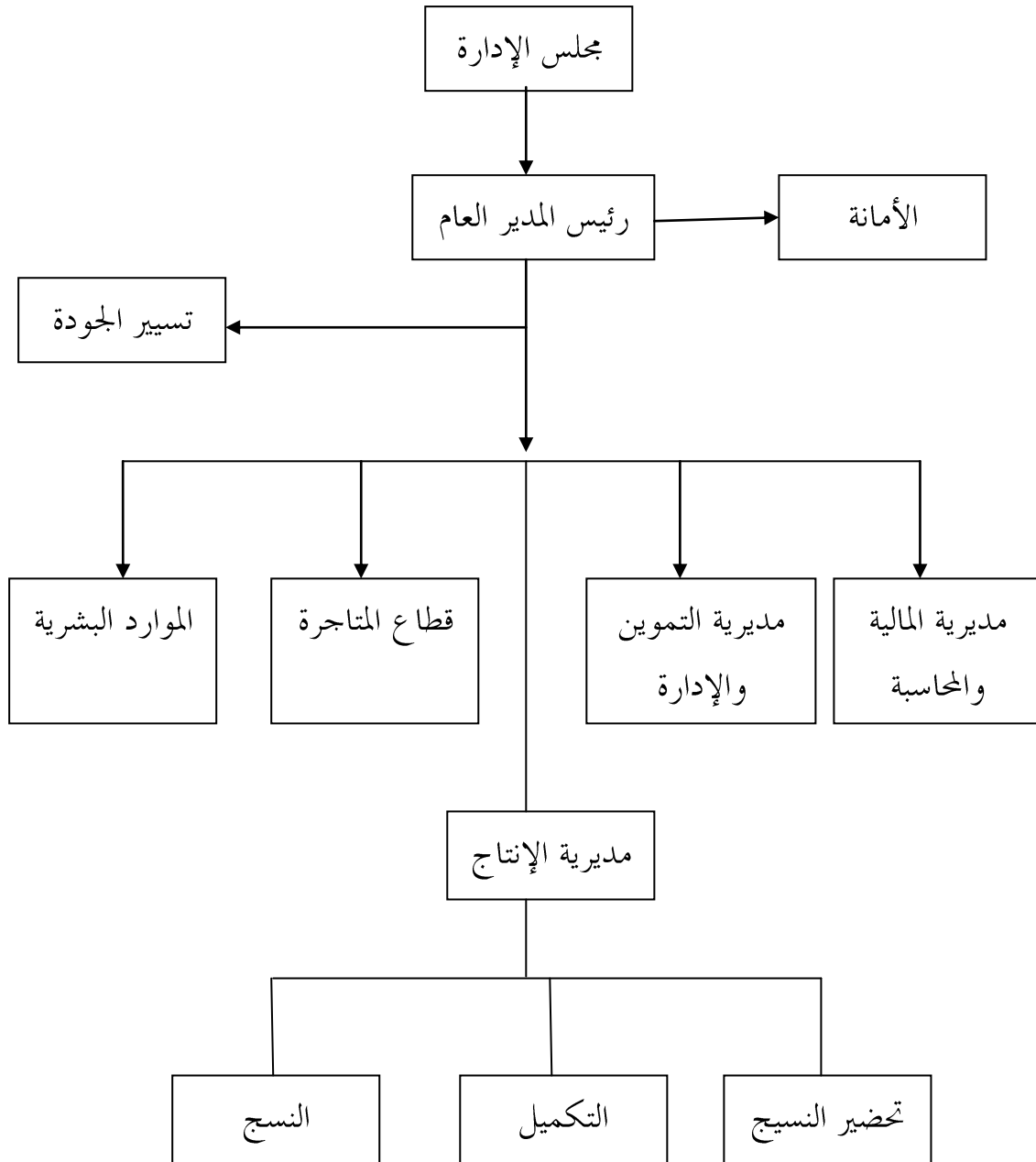
➤ رأس مالها الاجتماعي: واحد مليون دينار جزائري.

➤ عدد عمالها: يشتغل بها أكثر من 250 عامل.

➤ يديرها رئيس مدير عام.

➤ عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.

الهيكل التنظيمي



مصدر: من وثائق الإدارة العامة للمؤسسة.

12- مؤسسة النسيج للمواد الثقيلة MANTAL Tlemcen

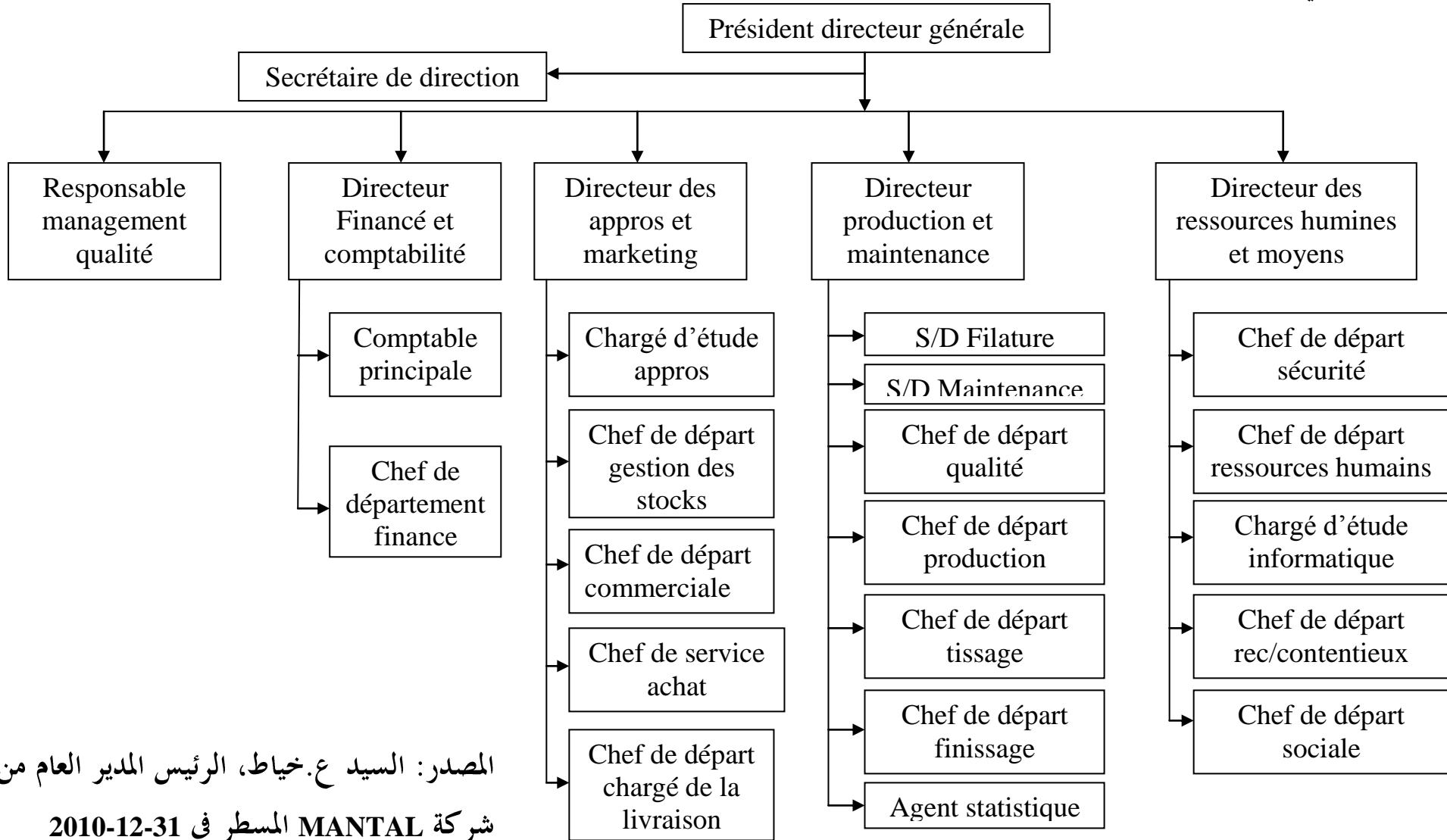
- مقر الاجتماعي: تقع في المنطقة الشرقية لمدينة تلمسان بالخرطون.
- نبذة تاريخية: نشأت في سنة 1920 وأول تسمية عرفت بها سنة 1922 بمصنع الزرابي العربية.

- في سنة 1940 غيرت نشاطها وأصبحت تسمى مصنع الأنسجة الوهرانية حيث كانت تصنع الثوب والأغطية العسكرية إلى أن أفلست وأغلقت.
- في سنة 1959 فتحت أبوابها من جديد من قبل جمعية أرباب عمال أوروبيين في 08 ماي 1963. تم تأميمها وأخذت اسم « M.LFF.MNTA » إلى غاية 1968 وتم توحيدها بالشركة الوطنية للصناعات النسيجية التي ضمت جميع مصانع النسيج.
- في 1987/10/20 أصبحت تسمى مصنع الأغطية النسيجية couvertex .
- في إطار استقلالية المؤسسات أطلق عليها تسمية Manufacture Tissage .D'article lourds MANTAL

- نشاط المؤسسة: تحتوي هذه المؤسسة على وحدتين للإنتاج.
- ❖ الوحدة الأولى: « ELHARTOUN » الحرتون حيث يتمثل نشاطها فيما يلي:
 - طلاء المادة الأولى للألوان حسب طلب الزبائن.
 - إنتاج الخيط المستعمل في إنتاج الأغطية.
- ❖ الوحدة الثانية: « BAB EL KHMIS » والتي تقوم بنسيج « Tissage » وصناعة قماش الغطاء.
- القيام بالوظائف التالية: (finissage ← grattage ← lustrage ← Coupage ← pliage ← emballage).

- تغليف المنتج النهائي ثم تخزينه ثم بيعه.
- هناك نوعين من المنتوجات (نوعية الأغطية جكار، راتيار).
- رأس مالها الاجتماعي يقدر بـ 200000000.00 دج
- يديرها رئيس مدير عام.
- عدد أعضاء مجلس إدارتها (07) أعضاء.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة « MANTAL »



المصدر: السيد ع.خياط، الرئيس المدير العام من شركة MANTAL المسطر في 2010-12-31

ORAVIO REMCHI

12الديوان القومي لتغذية الأنعام

➤ المقر الاجتماعي: تقع مؤسسة (GAO) تربية الدواجن للغرب بالرمشي بمحاذاة الطريق

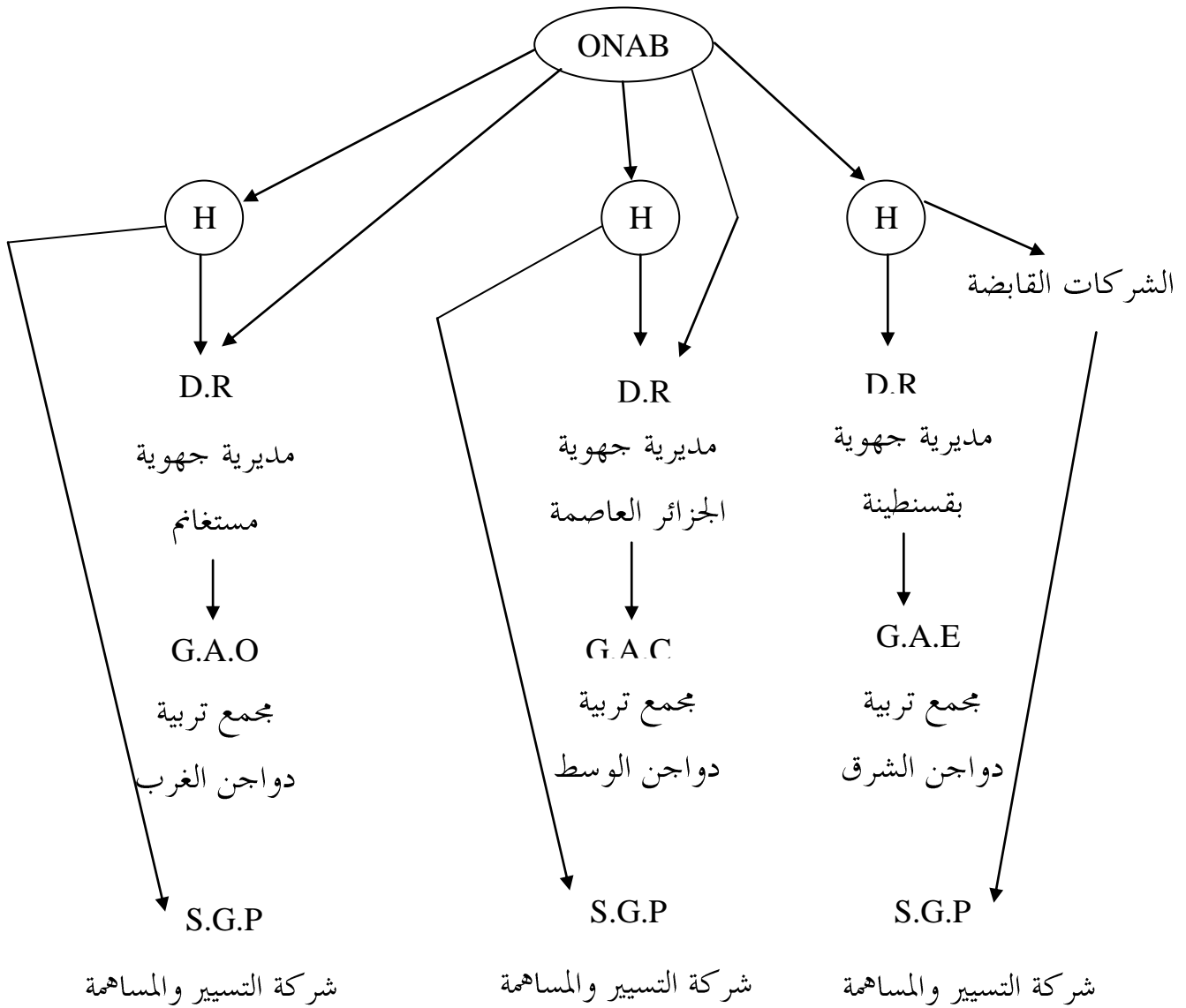
السريع المؤدي إلى وهران رقم 22 بالمنطقة شبه الصناعية في مساحة قدرها 03 هكتارات.

➤ نبذة تاريخية: تم تأسيسها سنة 1969 عن طريق مرسوم وزاري في مارس 1982 بدأت في

الإنتاج وبثلاث فرق متناوبة.

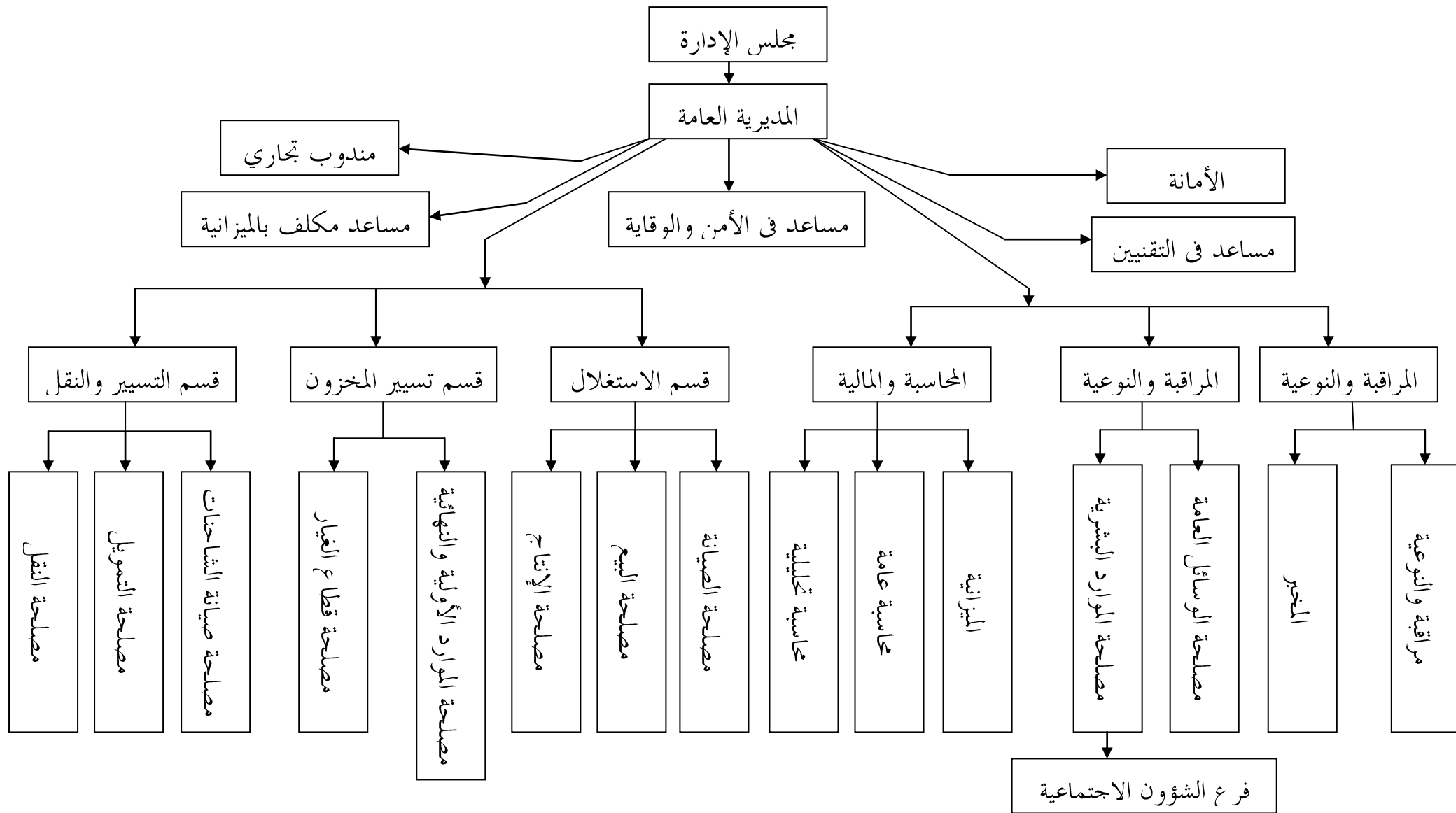
طاقة إنتاجية قدرها 30 طن في الساعة.

والشكل الموالي (1-4) يبين أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة
الشركة الأم



المصدر: من إعداد الطالب

- نشاطها: تحتل مكانة عالية في تربية الدواجن للغرب نظرا لموقعها الإستراتيجي حيث تتمركز في وسط عامة الفلاحين لمنطقة الغرب وكذا بوابة الصحراء (سبدو، العريشة...)
- و بمقربة بميناء الغزوات، وهران، يتركز نشاطها في إنتاج كل من:
 - أ- غذاء دجاج اللحم.
 - ب- غذاء دجاج البيض.
 - ج- غذاء الديك الرومي.
 - د- غذاء الأبقار (أغذية العجل للتسمين، أغذية البقر الحلوب).
 - هـ- غذاء الأغنام (الخروف (للتسمين)، الشاة، المعز).
- رأس مالها: يقدر رأس مال الديوان بـ 493 000 000,00 دج.
- يشتغل بها أكثر من 195 عامل.
- يديرها رئيس مدير عام.
- عدد أعضاء مجلس إدارتها (05) أعضاء.
- الهيكل التنظيمي يتمثل في:



الهيكل التنظيمي لمؤسسة تربية دواجن الغرب G.A.O بالرمشي

المبحث الرابع: الدراسة الميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

1) هدف الدراسة الميدانية:

تهدف الدراسة الميدانية إلى التعرف و التحقق من صحة وخطأ الفروض الأربعة التي تم تأصلها وأقام عليها البحث و ذلك من خلال وجهة نظر المنتهين و المختصين في هذا الجانب

2) مجتمع الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة جميع المؤسسات الوطنية التي تحتوي على مجالس

الإدارة لتسييرها و تنشط بولاية تلمسان بصفة انتظامية دون نزاعات تذكر تتمثل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي و الاجتماعي و الشركات التساهمية.

حيث تم اللجوء إلى مديرية السجل التجاري للغرب الجزائري الكائن بالكيهان تلمسان الذي زدنا بجميع المعلومات الضرورية .

3) أسلوب اختيار العينة:

تم اختيار خمسة وعشرون مؤسسة بناء على معيار أساسي و هام، يتمثل في الحصول على البيانات و المعلومات بسهولة دون تكلفة كبيرة في ذلك. كون المؤسسات الواجب دراستها متباعدة جغرافيا عن بعضها البعض و منتشرة على مختلف مناطق الولاية و من المواصفات التي أخذت في ذلك تتمثل في:

✓ مؤسسات لها مواقع على الشبكة المعلوماتية وذات بريد الكتروني حتى يسهل عملية الاتصال

✓ مؤسسات ذات مجلس إدارة ينشط بانتظام و صفة دوريه

✓ اعتبار الفرد لا المؤسسة في وحدة التحليل حيث يتم توجيه الاستقصاء إلى رئيس وأعضاء مجلس الإدارة .

في بادئ الأمر تم الاختيار على خمسة وعشرين مؤسسة.

4) عينة الدراسة: تم تحديد عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$\text{حجم العينة} = \frac{N}{\{1 + 2b(1 - N)\}}$$

حيث N : حجم العينة (المجتمع المدروس)

ب: الخطأ المسموح به في تقدير حجم العينة و تتمثل في خمسة بالمائة من حجم العينة

$$\text{إذن: حجم العينة هو } \frac{25}{\{1 + (0.05)(1 - 25)\}} = 24$$

5 فترة الدراسة:

استغرقت الدراسة أكثر من اثنا عشر شهرا من اجل منح فرصة سانحة لوضع الاستقصاء ضمن جدول أعمال مجلس الإدارة، في الجانب متفرقات. و كذا فسح الوقت الكافي لأعضاء مجلس الإدارة للإجابة الموضوعية على تساؤلاتنا. مع وضع جدول زمني لزيارة المؤسسات و التقرب أكثر من أعضاء مجلس الإدارة لإعطاء الاستفسارات بخصوص بعض الجوانب العالقة للباحث. و هذا كل ثلاثة أشهر تقريبا .

6 المتابعة الميدانية:

حتى تتمكن من المتابعة الجيدة للسير الحسن لعملية الاستقصاء الموجه للمؤسسات و بعد برجه استعمال زمنيا في ذلك تماشيا مع الأهداف المسطرة خلصت إلى مراحل مختلفة و هي :

✓ **المرحلة الأولى:** بالاستعانة بالرباط الإلكتروني تم إرسال الاستقصاء إلى

المديريات التنفيذية لكل مؤسسة . ليتم توزيعها على أعضاء مجالس الإدارة بصفة

مباشرة في الاجتماع المبرمج بعد عملية الاستلام الإلكتروني لاحقا و هذا ما

يكلفنا الكثير

▪ كعناء التنقل

▪ و نسخ الاستقصاء بعدد أعضاء مجالس الإدارة

إلى أن ذلك لم يجدي شيئا ولا نفعا حيث لم يستقبل الباحث و لا إجابة عن ذلك

حيث تمت قراءة الاستقصاء من قبل القائم على نظام المعلومات دون أن تولى أي اهتمام بذلك من قبل الإدارة.

بعدا لاستفسار و التحليل عن عدم الإجابة كما هو معمول به في الدول المتقدمة. تبين

لنا انه أحدثت مواقع للمؤسسات من أجل الإشهار لا التعامل وإن كان هذا الأخير فبصورة

ضيقة. حيث تستخدم في عمليات تجارية بحثة كإعلان عن المناقصات و بيع و سحب دفاتر

الشروط لا غير.

✓ **المرحلة الثانية:** تم طبع أكثر من 225 استقصاء، يضم كل واحد سبعة عشرة

صفحة(17) بالإضافة إلى الرسالة التوضيحية لكل عضو للغرض من هذا العمل.

ثم إيداعها لدى المديرية العامة لتلك المؤسسات وفق جدول إرسال معد لذلك وبالعدد المطلوب لأعضاء المجالس الإدارية المستهدفة.

✓ **المرحلة الثالثة:** لم يكن التجاوب بالحجم المرغوب فيه للمرة الثانية لدى الباحث مما ولد اليأس، فطرح الإشكال ثانيا على المؤطر وبعض الأساتذة الكرام بخصوص هذا الانشغال فكان الحل في اللجوء والاستعانة بالعلاقة الاجتماعية بين مسيري هذه المؤسسات و الزملاء الأساتذة ذوي العلاقات المميزة للإجابة عن تساؤلاتنا فكان التجاوب أكبر على غرار المرحلتين السابقتين فلهم منا الشكر و الثناء على ما قدموه لنا.

✓ **انتقاء العينات:** تم استبعاد الباحث اثنا عشرة مؤسسة لعدم توفر البيانات المطلوبة للدراسة منها :

- 1) مؤسسة سوجيديا مغنية كونها تحولت إلى مؤسسة عائلية
 - 2) مؤسسة الذرى مغنية كونها تحولت إلى مؤسسة عائلية
 - 3) مؤسسة بنتال للمعادن كون الإجابة كانت وحيدة من قبل ممثل لجنة المشاركة فقط
 - 4) المؤسسات الموالية تعذرت الإجابة عن الاستقصاء رغم منحهم الوقت الكافي والزيارات المتكررة لها رغم إلحاحنا على ذلك لكن دون جدوى أو أسباب مقنعة في ذلك
- ✓ الوكالة العقارية ما بين البلديات عين الدفلى تلمسان
 - ✓ الشركة الجزائرية للمياه – أبو تشفين تلمسان
 - ✓ المؤسسة الوطنية للخزف الصحي – الكيفان تلمسان
 - ✓ مؤسسة سونلغاز منصور تلمسان
 - ✓ مؤسسة نفضال تلمسان
 - ✓ مؤسسة ميطانوف منصور تلمسان
 - ✓ القرض الشعبي الجزائري (المديرية الجهوية للغرب 454)
 - ✓ صندوق التوفير والاحتياط (المديرية الجهوية – الكيفان)
 - ✓ البنك الخارجي الجزائري (المديرية الجهوية)

7 مصادر جمع المعلومات:

تم الاعتماد في إعداد هذا البحث على نوعين من المصادر للحصول على المعلومات المرغوب فيها والمتعلقة أساسا بهذا العمل.

❖ **صدق الأداة:** بالاستعانة بتوجيهات وإرشادات الحكيمة من قبل المشرف في إعداد الاستقصاء ضف إلى ذلك توسيع مبدأ الرأي الآخر من مختصين وباحثين وذوي الكفاءة العالية في هذا المجال، قام الباحث بجمع جميع الملاحظات وأحدث تعديلا في عملية طرح الاستقصاء حتى أصبحت على ما هي عليه الآن تظم خمسة وأربعين سؤال

❖ **المصادر الأولية:** إعداد استبانته التي تم تصميمها لجمع المعلومات و البيانات اللازمة للبحث، وباللغتين الفرنسية و العربية كون الطبقة المستهدفة تظم جيلين مندجين مختلفين. حيث وزعت على كامل عينات الدراسة من أجل الإجابة على محور الدراسة نظام المعلومات و اتخاذ القرار من مجلس الإدارة كما تم جمع البيانات من خلال المقابلات الشخصية المبرمجة مع رؤساء وأعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات العمومية الاقتصادية

❖ **المصادر الثانوية:** تم اللجوء إلى الكتب والمراجع العلمية و المجالات و الدراسات المنشورة عن طريق الشبكات العنكبوتية فيما يخص مجلس الإدارة ونظم المعلومات.

8 محددات الدراسة:

- من خلال هذه الدراسة ونظرا لحدثة الموضوع وما زال خام ومنتشعب ارتأينا تحديده للإمام به و هدا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري.
 - حجم العينة المدروسة فاقت الخمسون بالمائة من حجم المؤسسات العمومية الاقتصادية المتواجدة بولاية تلمسان
- الجزء الميداني يهتم برئيس وأعضاء مجالس إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية ذات مجالس الإدارة بولاية تلمسان.

التحليل الإحصائي للبيانات المجمعة:

قمنا بالاعتماد على التحليل الإحصائي الأولي للمعطيات ونواتج البحث، هذا التحليل الذي يتناسب مع أهداف وفروض البحث

نتائج الدراسة:

(% تحليل مجالس إدارة الشركات محل الدراسة من واقع البيانات المجمعة:

- 1- عدد أعضاء مجلس الإدارة المجاوبين على تساؤلات الباحث ثمانون من بين واحد وتسعون عضو أي نسبة (87,95%) وهذا ما يرجح العينة استيفائها شروط الدراسة وتمثيلها.
- 2- تنوع القطاعات المدروسة فاشتملت على قطاعات ذات نشاط (خدمي، صناعي، خدماتي وصناعي، توزيع وتجارة، تجارة وخدمات) مما يضيف عليها خاصية التنوع.
- 3- عدد أعضاء مجلس الإدارة.

من خلال العينة المدروسة فإن متوسط عدد أعضاء مجلس الإدارة يتراوح ما بين سبعة أعضاء وتسعة وبصفة فردية، هذا ما يبرر سلطة الرئيس في حالة تعادل الأصوات، ويقترّب هذا العدد من الأعضاء إلى حد كبير إلى النموذج لأنجلو سكسوني حيث عدد أعضاء مجالس الإدارة يبلغ عشرة أعضاء (10) وكذا بنسبة أقل عن متوسط أعضاء مجالس إدارة النموذج اللاتيني حيث يتراوح العدد ما بين الخمس والإثني عشر عضو (05 ← 12).

بينما بصورة أقل بكثير عن النموذج الياباني الذي يتراوح عدد أعضاء مجالس إدارة أكثر من خمسون أي ما بين 20 ← 60 عضو.

4- نسبة عدد أعضاء مجلس الإدارة الغير تنفيذيين:

يقدر الأعضاء الغير تنفيذيين 58,24% أي النسبة الأكبر كون المؤسسات المستهدفة عبارة عن مؤسسات عمومية اقتصادية حولت إلى مؤسسات تساهمية رأسي مالها ملك الدولة لهذا فإن التعيينات تكون مباشرة من قبل الهيئات العليا التابعة لكل مؤسسة، لهذا نجد أن جل أعضاء مجلس الإدارة غير تنفيذيين.

5- ازدواجية دور العضو المنتدب أعلى:

بمعنى اشتغال منصبين في نفس الوقت داخل الشركة وهما رئيس مجلس الإدارة وكذا مدير تنفيذي مما يشير إلى تركيز السلطة في يد فرد واحد المسيطر على زمام

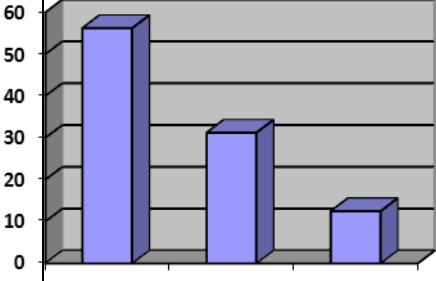
الأمر، مما ينجر عن ذلك سوء تقييم أداء مجلس الإدارة الرقابي على الشركة وصعوبة إثبات فشل المديرية التنفيذية ومصارها.

من خلال البيانات المجمعة فإن نسبة الشركات المدروسة تحتوي على هذا النوع من الأعضاء وتصل إلى نسبة (61, 84%) بينما تنفرد مؤسسات حيث تديران من قبل مدير عام.

أما نوعية مجلس الإدارة:

من خلال البيانات المجمعة فإن جميع الشركات المدروسة لها مجلس إدارة واحد يأتي على رأس الهيكل التنظيمي للشركات.

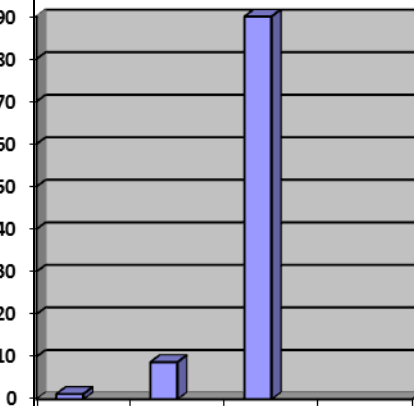
السؤال 06: على أي أساس تم تعيين أعضاء مجلس إدارتكم؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	أعلى نسبة تم الحصول عليها للعبارة (تعيين مباشر) بنسبة 56.25% تليها العبارة (انتخابات) 31.25% النسبة الأقل للعبارة المشتركة بينهما 12.50% وهذا يعكس نوعية المؤسسات المستهدفة حيث ملكية رأسي مالها للدولة أما النسبة الأقل فتعود إلى عملية التعيين وفق مبدأ الانتخابات استنادا للتشريعات والقوانين والأنظمة من أجل التمثيل الأفضل (لجنة المشاركة)	56.25%	تعيين مباشر
		31.25%	انتخابات
		12.50%	الاثنين معا

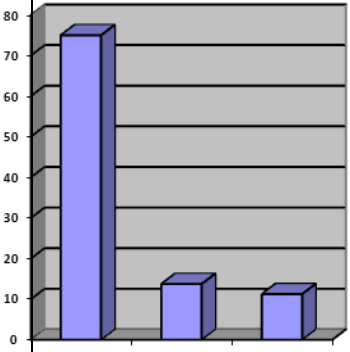
السؤال 08: هل تم تأسيس على مستوى مجلس الإدارة لجان تهتم بجميع اختصاصاته ومهامه؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>أعلى نسبة تم الحصول عليها للعبارة (لا) بنسبة 90% بمعنى خلو مجالس إدارة المؤسسات العمومية المستهدفة للجان التي تهتم بجميع اختصاصاته ومهامه الضرورية كونها وسيلة مساعدة له في أداء عمله لا وسيلة تنصل المجلس من مسؤوليته ونقلها إلى جهات أخرى أما النسبة الأقل كانت للعبارة (نعم) بنسبة (7.5 %) ظهرت بمؤسسة وحيدة يحتوي مجلس إدارتها على لجنة المراجعة</p>	7.50%	نعم
		02,50%	جزئيا
		90.00%	لا

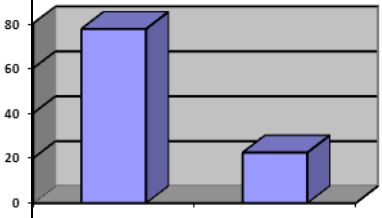
السؤال 09: ما هو دور مجلس إدارة المؤسسة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>تعود النسبة الأكبر للعبارة (اتخاذ قرارات) بنسبة 90% نظرا للدور الذي يلعبه مجلس الإدارة في عملية اتخاذ القرارات بمعنى المصادقة على الخطط والإستراتيجيات و الأهداف و السياسات الهامة للمؤسسة أما النسبة الأقل للعبارة (رقابة وتدقيق) بنسبة (8.75%) مما يوحي أنظمة الضبط والرقابة لديه كون أعظمية المؤسسات المستهدفة يرأسها رئيس مدير عام مما يضعف ذلك</p>	1.25%	استشاري
		8.75%	رقابة وتدقيق
		90.00%	اتخاذ قرارات

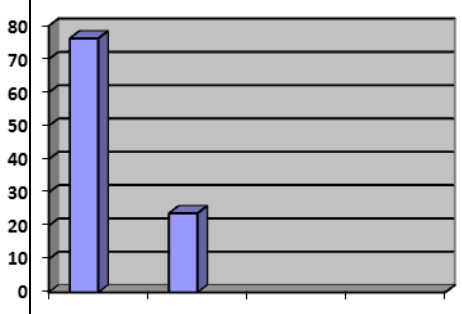
السؤال 10: ما هو مستوى تدخل مجلس الإدارة في أداء المؤسسة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>مستوى تدخل مجلس الإدارة في أداء المؤسسة أكبر حيث تظهره العبارة الدالة على ذلك بنسبة (75%) كونه يتولى مهام إدارة جميع أمور المؤسسة بناء على تفويض من الجمعية العامة و مسؤول عن التوجيهات الإستراتيجية و الأهداف الرئيسية و المشرف على تنفيذها بينما النسبة المتحصل عليها الدالة على التوسط و الضعف وبنسبة متقاربة (13.75% و 11.25% على الترتيب) تبين لنا ضعف و تنحل بعض أعضاء المجالس الإدارية عن المهام الرئيسية المخولة لهم قانونياً</p>	75.00%	كبير
		13.75%	متوسط
		11.25%	ضعيف

السؤال 11: هل يمكن إعطائنا المبلغ السنوي لمكافآت أعضاء مجلس الإدارة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>أعلى نسبة تم الحصول عليها للعبارة (نعم) 77.50% وهذا ما يثبت وجود تشريعات واضحة للمكافآت والتعويضات لأعضاء مجلس الإدارة نظير مشاركتهم في اتخاذ القرارات داخل المجلس أما النسبة المئوية للعبارة (لا) ب (22.50%) تدل على مستوى ثقافة الأعضاء وهو حر في ذلك</p>	77.50%	نعم
		22.50%	لا

السؤال 12: ما هي عدد المرات التي يجتمع فيه أعضاء مجلس الإدارة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>النسبة الأعظم لعدد المرات التي يجتمع فيها أعضاء مجلس الإدارة ترجمتها العبارة (شهران) ب 76.25 % تليها العبارة كل (ثلاثي) بنسبة (23.75 %) وهذا ما يوافق التشريعات والقوانين المنظمة لذلك، بينما التفاوت يدل على كثرة برجة للاجتماعات للتدارس</p>	76.25%	شهران
		23.75%	ثلاثي
		00,00%	سداسي
		00,00%	سنوي

السؤال 13: على أي أساس يتخذ مجلس الإدارة قراراته؟

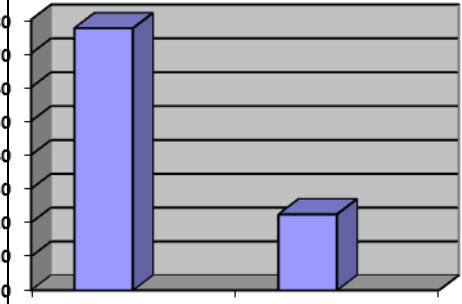
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>يتخذ مجلس الإدارة قراراته بناءً على نتائج التقارير المالية. بمعنى التقارير الدورية التي ترفعها إليه الإدارة التنفيذية وهذا ما تبينه العبارة (نتائج) ب 70 % وهي مخرجات المؤسسة المتمثلة في النتائج أما النسبة الأقل للعبارة السوق ب 30 % فإن مجلس الإدارة يحتاج إلى المعلومات الناتجة عن السوق كون بعض المؤسسات المستهدفة عبارة عن قطاعات خدماته تعتمد كثير على ذلك مثل مؤسسة المياه المعدنية منصور، ندرومة أثاث</p>	30.00%	السوق
		70.00%	النتائج
		00.00%	معلومات خاصة

السؤال 14: ما نوعية القرارات التي يتخذها مجلس الإدارة؟

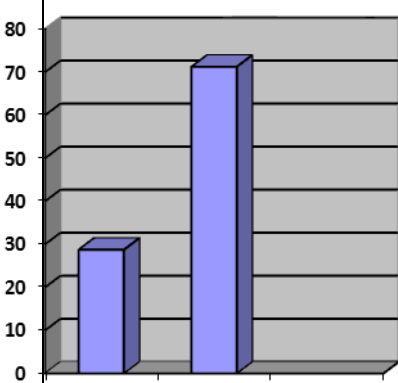
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	القرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة تستند للتوجهات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لهذا أخذت العبارة " إستراتيجية " النسبة الأكبر ب 91.25% أما النسبة الأقل مثلها العبارة " روتينية " ب 6.25% وهذا ما تتصف به بعض الأعمال بالتكرار والروتين أما النسبة الأضعف تجلت في العبارة "تكتيكية" ب 2.50% وهذه القرارات تندرج ضمن متطلبات بعض المؤسسات التي تتأثر بالسوق والمنافسة	6.25%	روتينية
		2.50%	تكتيكية
		91.25%	إستراتيجية

السؤال 15: هل لدى مؤسستكم نظام معلوماتي متطور يوفر لمجلس إدارتكم وأعضائه من

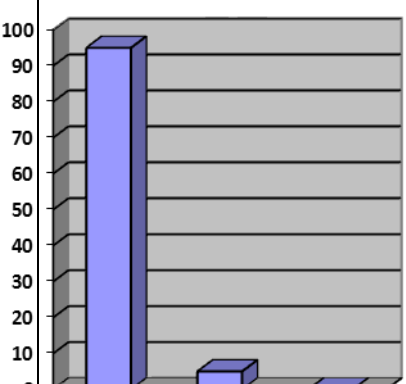
المعلومات عن أنشطة الشركة وفعاليتها؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	تحتوي جميع المؤسسات المستهدفة على أنظمة معلوماتية مختلفة وخاصة التي تعتمد على الحاسوب . كنظام المعلومات الإداري وداعم إلى إدارتها المختلفة (المالية، الأفراد، التسويق، الإنتاج، المحاسبة، معالجة البيانات) توفر للإدارة العليا ومجلس الإدارة، المعلومات الكافية عن أنشطة وأداء المؤسسة لاتخاذ القرارات وهذا نتيجة نتائج الدراسة من خلال العبارة (نعم) ب (77.50%) أما العبارة (لا) بنسبة (22.50%) تبين عدم وجود نظام معلوماتي خاص بمجلس الإدارة يوفر لأعضائه جميع المعلوماتي خاص بمجلس الإدارة يوفر لأعضائه جميع المعلومات الدالة عن أنشطة الشركة وفعاليتها	77.50%	نعم
		22,50%	لا

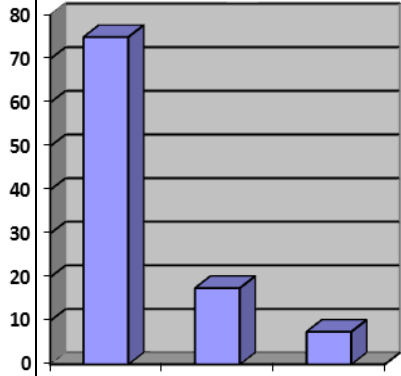
السؤال 16: ما مدى اعتماد مجلس الإدارة في قراراته على المعلومات الدقيقة والمتحينة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	يعتمد مجلس الإدارة وبصفة قوية على المعلومات الدقيقة والمتحينة وهذا ما تحصلت عليه العبارة (قوي) ب(71.25%) ونسبة أقل (28,75%) في بعض المجالس		
		28,75%	متوسط
		71,25%	قوي

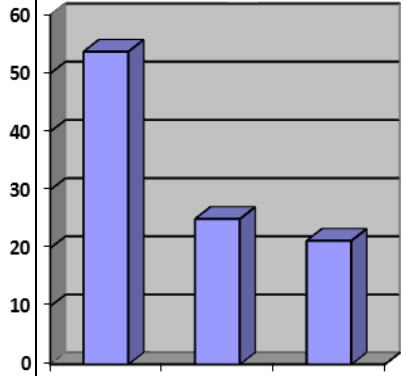
السؤال 17: هل يعتمد مجلس الإدارة على بيانات المؤسسة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	يعتمد مجلس الإدارة على بيانات المؤسسة من أجل الإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بأدائها لهذا ماظهرته نتائج الدراسة من خلال العبارة (نعم) ب (95.00 %) والعبارة (لا) ب 0.00 %	95,00%	نعم
		05,00%	قليلا
		00,00%	لا

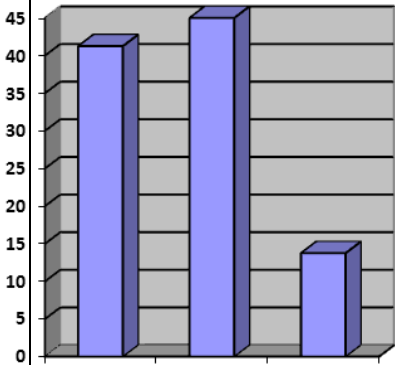
السؤال 18: ما مدى فعالية قرارات مجلس الإدارة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>إن قرارات مجلس الإدارة تمتاز بفعالية قوية كونه يتولى ومسؤول على مستقبل وأداء المؤسسة لا غير وكذا عن مصالحها وأهدافها وغاياتها لهذا نجد أن مواصفات أعضاء مجلس الإدارة التزاهة، الشفافية والكفاءة والخبرة الإدارية اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم، وعلى هذا الأساس فإن مخرجات مجلس إدارة قرارات ذات فعالية قوية (75.00 %) وبالقبول (17.50 %) أما النسبة الأضعف المتمثلة (7.50 %) على طبيعة ثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة</p>	75.00%	فعالية قوية
		17.50%	فعالية مقبولة
		7.50%	فعالية ضعيفة

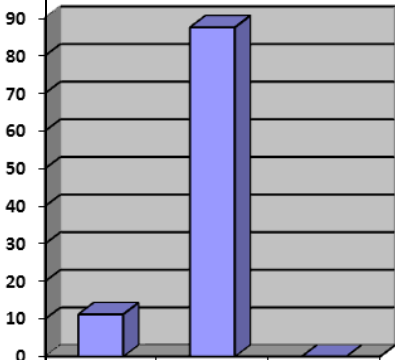
السؤال 19: هل يقدر مجلس الإدارة تبريرات لقراراته؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>كل قرار صادر عن مجلس الإدارة بناء على معلومات وبيانات المؤسسة في شكل قوائم مالية مصادق عليها محافظ الحسابات، لهذا نجد أن القرارات يصادق عليها الجميع، لا تخلق من العدم، و يتم الموافقة عنها أعضاء المجلس بالأصوات لهذا نجد العبارة (نعم) بنسبة (53.75 %) تعكس ذلك أما النسبة الأقل المتمثلة بالعبارة (لا) بنسبة (25.00 %) هذا ما يبرر توجهات المؤسسات العمومية الاقتصادية</p>	53.75%	نعم
		25.00%	لا
		21.25%	في بعض الحالات

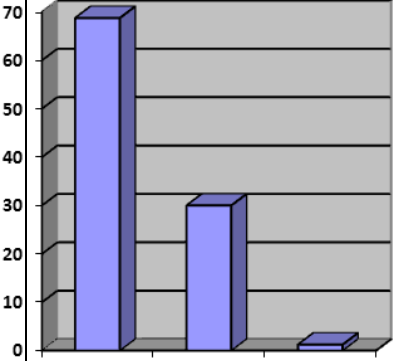
السؤال 20: هل غير مجلس الإدارة قراراته بفعل معلومات جديدة تحصل عليها؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>يتم تغيير مجلس الإدارة قراراته بفعل معلومات جديدة تحصل عليها لأنه المسؤول عن نجاح وخسارة المؤسسة كما تبينه النسبة (41.25%) وكثرة الاجتماعات وارتباط بعض المؤسسات بالمعلومات السوقية أي المحيط كما أن النسبة المعبر عنها من خلال العبارة (لا) ب (45.00%) فتدل عن بعض المؤسسات المستهدفة لم تعتبر قراراتها رقم وجود معلومات جديدة كونها تعتمد على إستراتيجية معينة</p>	41,25%	نعم
		45,00%	لا
		13,75%	في بعض الحالات

السؤال 21: هل حدث وأن غير مجلس الإدارة قراراته بتغير أحد أعضائه؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>لم تغيير مجلس الإدارة قراراته بتغير أحد أعضائه كون قرارات مجلس الإدارة تدون بسجل قانوني في حضور الجميع وتسلم نسخة لكل منهم طبقاً للأصل ممضاة من طرف الرئيس هذا السجل محتوم من قبل العدالة بناءً على قانون تسيير مجالس إدارة الشركات وهذا ما أظهرته النسبة للعبارة (لا) ب (87.50%)</p>	11,25%	نعم
		87,50%	لا
		00,00%	في بعض الحالات

السؤال 22: ما مدى التزام مجلس الإدارة عن نتائج قراراته وأداء المؤسسة؟

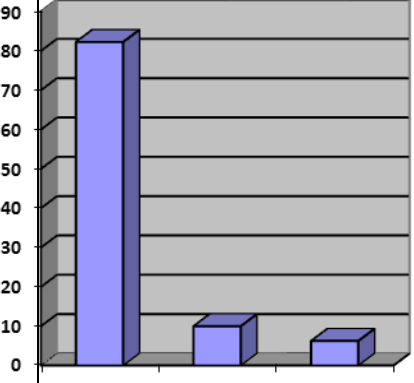
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>يلتزم مجلس الإدارة عن نتائج قراراته وأداء المؤسسة ومدى تطبيق للإستراتيجيات والسياسات والخطط والإجراءات الموضوعه لهذا قفزت النسبة المعبره عنها ب (68.75%) مسؤولية تامة، أما التزاماته المحدوده اتجاه قراراته والتي وصلت النسبة (30.00%) فذلك يعود إلى نوعية المؤسسات المستهدفة (مؤسسات عمومية، اقتصادية)</p>	68.75%	مسؤولية تامة
		30,00%	مسؤولية محدودة
		01,25%	مسؤولية ضعيفة

السؤال 23: هل السياسة المتهجة من قبل مجلس الإدارة تؤثر على عدم احتواء

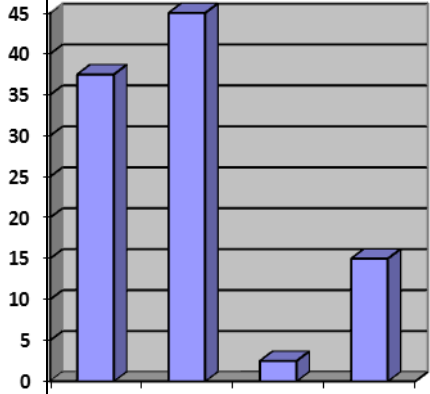
القوائم المالية عن بيانات ناتجة عن تلاعب الإدارة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>من خلال السياسة المتهجة من قبل مجلس الإدارة من خلال تشكيل لجنة التدقيق مهامها التدقيق في القوائم المالية لتفادي أي تلاعب في الأداء كيف كان نوعه حتى لا يعيق مسار المؤسسة وأهدافها لهذا نجد أن تلك السياسة تؤثر وهذا ما بلغته النسبة (72.50%) أما النسبة (27.50%) التي تعبر عن عدم التأثير نظرا لغياب لدى المجالس الإدارية للجان والمراجعة وتقييم الأداء المؤسس</p>	72.50%	تؤثر
		27,50%	لا تؤثر

السؤال 24: هل قام مجلس الإدارة بوضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف العام عليها؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	قام مجلس الإدارة بوضع أنظمة وضوابط للرقابة الداخلية والإشراف عليها وهذا تدل النسبة الأكبر المعبر عنها بنعم (82.25%) أما ظهور نسبة أقل بكثير مغاير هذا لظروف المؤسسات المستهدفة.	82.25%	نعم
		11.25%	جزئيا
		06,25%	لا يطبق

السؤال 25: هل لدى مؤسستكم توجهات للاستثمارات البشرية والتكنولوجيا لإنتاج المعلومات؟

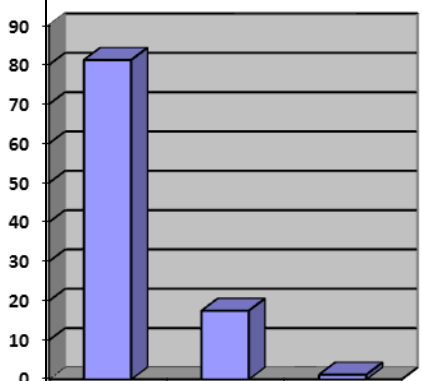
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	بناء على نتائج الاستقصاء فإن توجهات المؤسسات المستهدفة للاستثمارات البشرية والتكنولوجيا لإنتاج المعلومات بنسبة متوسطة (45.00%) كونها غير متنافسة بينما بنسبة أقل (37.50%) تقوم باستثمارات هامة نظرا للاحتياجات لذلك وخصوصا عملية اقتناء أجهزة الإعلام الآلي الجدد متطورة والأنظمة المعلوماتية الخاصة وتوظيف القائمين على ذلك	37.50%	إستثمارات هامة
		45.00%	متوسطة
		02,50%	ضعيفة
		15,00%	منعدمة

السؤال 26: هل القرارات المتخذة من قبل المؤسسة مبنية على أساس مخرجات نظم

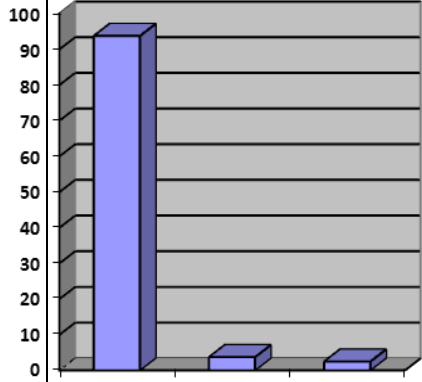
المعلومات المحاسبية؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	القرارات المتخذة من قبل المجلس (67.50%) مبنية على أساس نظم المعلومات المحاسبية أي مخرجاته كون أداء المؤسسات يترجم من خلال قوائم مالية حسب نظام المحاسبة الجديد بينما تكون بعض القرارات غير ذلك نتيجة طبيعة المعلومات المحتاجة مثلا السوق.	67.50%	نعم
		31.25%	نوعا ما
		01,25%	لا

السؤال 27: ما مدى اعتماد مجلس إدارة المؤسسة عن المعلومات المالية والمحاسبية؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	يعتمد مجلس الإدارة كليا (81.25%) على المعلومات المالية والمحاسبية نظرا لكون أداء المؤسسة يترجم من خلال بيانات ومعلومات محاسبة وتم تنظيمها وفق معايير دولية خاصة في شكل تقارير مالية تتسم بالشفافية و الإفصاح، أما النسبة الأقل المتمثلة في (17,50%) وهذا ما يثبت أن مجلس الإدارة في حاجة المعلومات غير مالية ولا محاسبية كالبيئة مثلا.	81.25%	اعتماد كلي
		17,50%	إلى حد ما
		01,25%	دون اعتماد

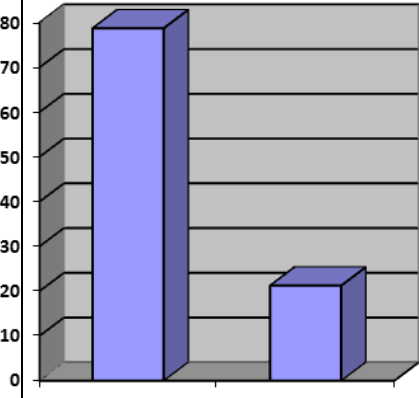
السؤال 28: هل تم التأكد من قبل مجلس إدارة المؤسسة من سلامة الأنظمة المعلوماتية ولاسيما المالية والمحاسبية التي لها علاقة بإعداد التقارير المالية؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>يقوم مجلس الإدارة بتعيين محافظ الحسابات للتأكد من سلامة الأنظمة المعلوماتية ولاسيما المالية والمحاسبية من أجل إعداد تقارير مالية تتماشى وبنود الإفصاح و دقة ووضوح المعلومات للمساهمين والمستثمرين وغير مظلة وفي الوقت اللازم. وتتوافق التشريعات والقوانين المعمول بها في ذلك من أجل اتخاذ قرارات سليمة ترضى الجميع وقد عبرت عنها النسبة (93.75%)</p>	93.75%	نعم
		3.75%	لا
		02,50%	إلى حد ما

السؤال 29: ما مدى استقلالية المراجعة الداخلية عن مجلس الإدارة؟

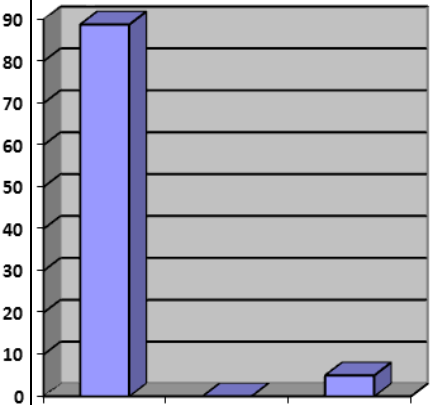
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>استقلالية المراجعة الداخلية عن مجلس الإدارة أخذت النسبة بنسبة (58.75%) (للعبارة مقبولة كون أن معظم القائمين على ذلك ينتمون إلى الجهاز التنفيذي ولكن ضمن الإدارة العليا فتندرج المهام الموكلة لهم السهر على سلامة التقارير المالية والغير مالية ومراجعة الأداء. أما النسبة المعبر عنها ب(22.50%) الدالة عن استقلالية التامة فيندرج ضمن بعض المهام لبعض المؤسسات</p>	22.50%	تامة
		58.75%	مقبولة
		18,75%	منعدمة

السؤال 30: هل هناك أدوات الرقابة والتدقيق لعمل مجلس الإدارة من قبل الجمعية العامة؟

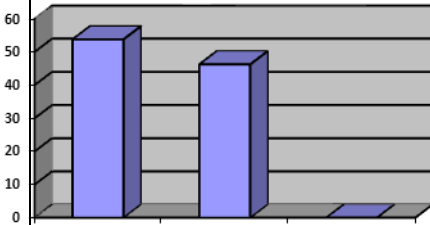
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>هناك أدوات الرقابة والتدقيق لعمل مجلس الإدارة من قبل الجمعية العامة والممثل خاصة بالتقرير المصادق عليه من قبل المراجع الخارجي وهذا ما ترجمته النسبة الأعلى (87.75%) لهذا نجد أن الجمعية العامة للمساهمين تعمل على الإفصاح من خلال التقارير المقدمة. أما النسبة الأقل التي تبينها العبارة (لا) (21.25%) تدل على مدى صدق المعلومة من قبل محافظ الحسابات</p>	78.75%	نعم
		21.25%	لا

السؤال 31: هل الموضوعات التي تعرض على الجمعية العامة مصحوبة بمعلومات كافية تمكن

المساهمين من إتخاذ قراراتهم؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>إن الموضوعات التي تعرض على الجمعية العامة مصحوبة بمعلومات كافية ومقنعة تمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم نظرا للصلاحيات الكبرى لهذه الهيئة كونها لها تأثير بالغ على مستقبل المؤسسة وبشكل مباشر حيث تناقش جميع الأمور التي تدور حول الأداء والخطط المستقبلية من قبل مجلس الإدارة وعملية التعديل للقانون الأساسي ورأس مالها وأصحاب القرار الخ لهذا النسبة وصلت إلى ذروتها (95.00%)</p>	95.00%	نعم
		00.00%	لا
		05.00%	إلى حد ما

السؤال 32: ما هي أهم العوامل التي يركز عليها مجلس الإدارة في تحليل المحيط؟

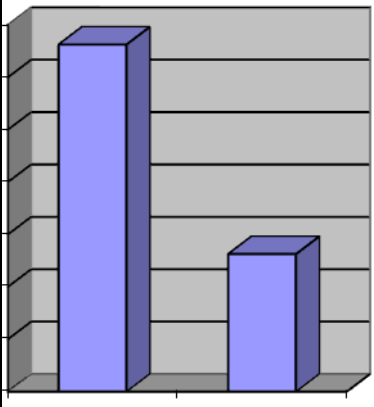
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	من بين العوامل التي يركز عليها مجلس الإدارة في تحليله للمحيط تأتي بالدرجة الأولى عملية المنافسة بنسبة (53.75 %) نظرا لكون أن صفة التاجر تتصف بها المؤسسات مما يجعلها تعمل على إيجاد موقعا لها في السوق وكسب حصة سوقية من أجل البقاء أو الفناء وهذا يندرج ضمن أسلوب المنافسة الحرة، أما العملاء فنسبتها تمثلت في (46.25%)	53,75 %	المنافسة
		46,25 %	العملاء
		00,00 %	عوامل أخرى

السؤال 33: هل يقوم مجلس الإدارة بتوثيق اجتماعاته وقراراته وتبويبها وحفظها للعودة إليها في المستقبل لدى مختلف اجتماعاته؟

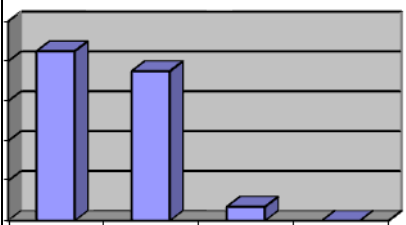
إليها في المستقبل لدى مختلف اجتماعاته؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	يقوم مجلس الإدارة بتوثيق قراراته وتبويبها وحفاظها للعودة إليها مستقبلا لدى مختلف اجتماعاته حيث يتم يقوم بعرض تقريرا يتضمن عرضا لعمليات الشركة خلال السنوات المالية وجميع العوامل المؤثرة التي يحتاجها المستثمر لكي يتمكن من تقييم أصول المؤسسة وخصومها ووضعها المالي، حيث ينظم التقارير المالية يسهل القوائم المالية والمؤسسات الفرعية لها وفق الأنظمة والقوانين السائدة.	97,50 %	نعم
	تقيد جميع القرارات في سجلات قانونية مرقمة ومختومة من المحاكم تحفظ للعودة إليها مستقبلا كونها تعبر عن حقيقة المؤسسة وتشمل ماضيها ومستقبلها.	02,50 %	في بعض الأحيان
		00,00 %	لا

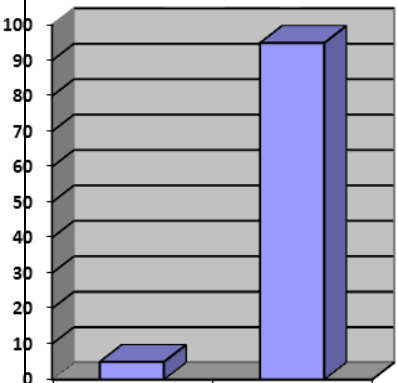
السؤال 34: هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرار، التلوث، الأضرار؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>تأخذ المؤسسات بعين الاعتبار الجانب البيئي في عملية صنع القرار (التلوث والأضرار) كون أن بعض المنتجات تأخذ بعين الاعتبار المعايير الدولية للجودة وخصوصا الجانب البيئي (منتوج صديق للبيئة) لهذا نجد أن معظم المؤسسات تراعي هذا الجانب 73.75 % بينما البعض دون ذلك حسب آراء أعضاء مجالس إدارتهم 26,25 %</p>	73.75%	نعم
		26,25%	لا

السؤال 35: هل للمؤسسة نظام أمن للمعلومات يتماشى والعصرنة؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>لجميع المؤسسات نظام أمن للمعلومات بناء على الهياكل التنظيمية ولكن على المستوى الداخلي فعال ومقبول كون تسند هذه المهام والمسؤولية على القائم على تصميم ومتابعة الأنظمة المعلوماتية، إلى أن المؤسسات العمومية ليس لها أنظمة معلوماتية ضمن الشبكة العنكبوتية حتى يتمكن المتعاملين من تصفح وإجراء المعاملات والتعاملات معها من مختلف الأخطار بل توجد لهم مواقع تعريفية فقط وإن كانت المعاملات تنحصر في العمليات التجارية التالية: إعلان عن المناقصات وعملية استخراج دفاتر الشروط، لهذا يمكن القول بأنه لا يوجد على المستوى التعاملات الخارجية وخاصة وفق الشبكة العنكبوتية نظام أمن للمعلومات بينما على المستوى الداخلي يوجد وترره النسب التالية 46.25% و 40.00%</p>	46.25%	فعال
		40.00%	مقبول
		03,50%	ضعيف
		10.00%	بدون

السؤال رقم 36: هل ترى أن قضية فصل الملكية عن الإدارة ممارسة فعلا بمؤسستكم؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>إن قضية فصل الملكية عن الإدارة غير ممارس فعلا في الإدارة كون أن المؤسسات المستهدفة هي مؤسسات عمومية. ملكية رأس مالها للحكومة. يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة من قبل الجهاز التنفيذي أما المنتخبين يعتبرون ممثلي العمال أي أعضاء لجنة المشاركة و النسبة المعبر عنها من خلال العبارة لا 95.00 % هي معبرة عن ذلك.</p>	<p>5.00% 95.00%</p>	<p>نعم لا</p>

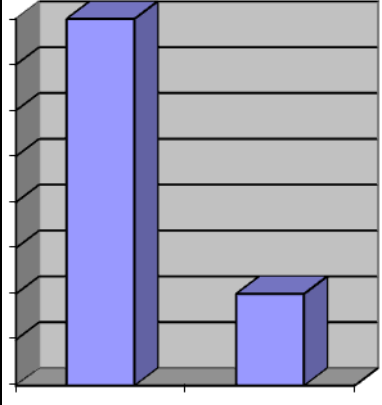
السؤال رقم 37: ما هي الأدوات اللازمة في رأيكم لتفعيل دور مجلس الإدارة؟

الإجابات:

من خلال إجابات أعضاء مجالس الإدارة للمؤسسات المستهدفة فإن الأدوات اللازمة لتفعيل ادوار مجالس الإدارة هي اللجان الداعمة له من لجان المراجعة. لجان التخطيط الاستراتيجي. لجان الموارد البشرية . لجان تقييم الأداء المؤسسي...

السؤال رقم 38: هل ترى أن الاستعانة بأطراف خارجية ضرورية لتوفير معلومات

ذات قيمة لاتخاذ القرار من قبل مجلس الإدارة

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>إن الاستعانة بأطراف خارجية ضرورية لتوفير المعلومات الجديدة ذات قيمة لاتخاذ القرار السليم من قبل مجلس الإدارة و هذا مآفرته التشريعات و النصوص في ذلك داخليا و خارجيا و بالأخص المعلومات الخاصة بالبيئة و المحيط. و النسبة المعبر عليها بالعبارة نعم 80.00 % دالة على ذلك أما النسبة التي تنفي ذلك و المقدرة بـ 20.00% هي تمثل بعض المؤسسات ذات نظام غير مفتوح.</p>	<p>80.00%</p>	<p>نعم</p>
		<p>20.00%</p>	<p>لا</p>

السؤال رقم 39: كيف يمكن تفعيل قرارات مجلس الإدارة؟

الإجابات:

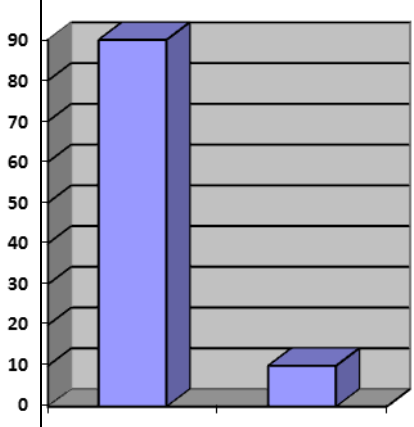
يمكن تفعيل قرارات مجلس الإدارة من خلال استحداث لجنة لمتابعة تقييم أداء و متابعة تنفيذ القرارات المتخذة من قبل مجلس الإدارة.

السؤال رقم 40: كيف يمكن تطوير نظام معلومات مجلس الإدارة؟

الإجابات:

بناءا عن الإجابات لأعضاء مجلس الإدارة فانه يمكن تطوير نظام معلومات مجلس الإدارة من خلال استحداث نظام معلوماتي يكون مدخلا ته جميع المعلومات التي هي في حاجته دون قيد و شرط و يكون تحت إشرافه و يساير التطورات.

السؤال رقم 41: هل المعلومات المحاسبية والمالية كافية لتقييم فعالية أداء المؤسسة؟

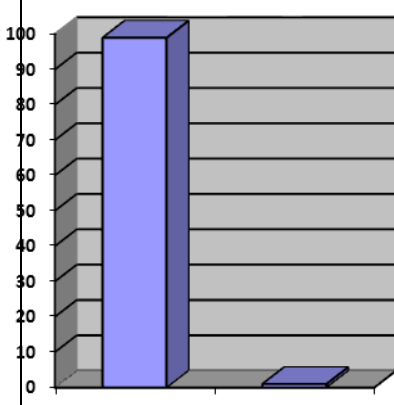
	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>إن تقييم فعالية أداء المؤسسة يستند إلى المعلومات المحاسبية و المالية بناء على متطلبات النظام المحاسبي الجديد و هذا ما تظهره النسبة المعبر عنها بالعبارة نعم ب 90.00 % إلى انه وجود معلومات خارجية بيئية يحتاج إليها لتقييم الأداء مما رجحت النسبة إلى 10.00 %</p>	<p>90.00% 10.00%</p>	<p>نعم لا</p>

السؤال رقم 42: ما هي أبرز أجهزة الرقابة للمؤسسة

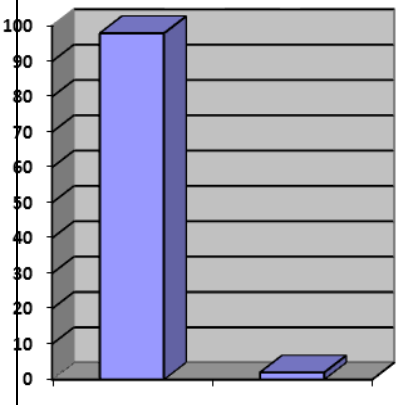
الإجابات:
 ابرز أجهزة الرقابة للمؤسسة حسب إجابات أعضاء مجالس الإدارة تكمن في المراجعة الداخلية و الخارجية.

السؤال رقم 43: هل مجلس الإدارة آليات تؤثر على عدم احتواء القوائم المالية على بيانات

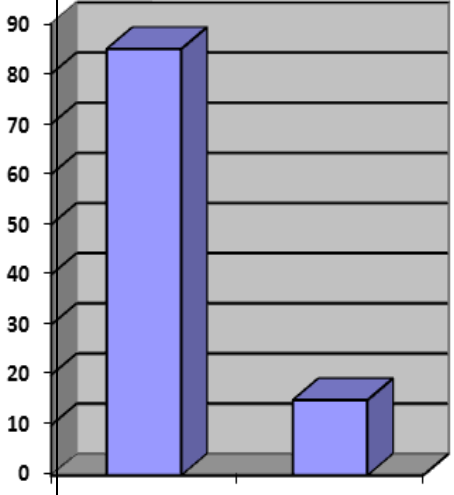
مظللة (تناظر المعلومات)؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>من خلال العبارة نعم ذات النسبة 99.00 % فان مجلس الإدارة له آليات تؤثر على عدم احتواء القوائم المالية على بيانات مظللة بمعنى تناظر المعلومات تكمن في تقرير محافظ الحسابات كونه مسؤول عن ذلك أمام الجمعية العامة و العدالة. كما عليه تقديم جميع الحقائق في ذلك مظهرها الشفافية أمام المساهمين و غيرهم .</p>	<p>99.00% 1.00%</p>	<p>نعم لا</p>

السؤال رقم 44: هل تم وضع ضوابط لتنظيم تعارض المصالح وكيفية معالجتها سواء مع أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين أو الإدارة التنفيذية (سواء استخدام أصل المؤسسة والتصرفات الناتجة عن التعاملات مع المتعاملين)؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>لم يهمل أي نظام أساسي لأي مؤسسة تتبنى الحوكمة المؤسسية حيث وضعت ضوابط لتنظيم تعارض المصالح وكيفية معالجتها سواء مع أعضاء مجلس الإدارة أو المساهمين أو الإدارة التنفيذية و حدد لكل طرف مهامه و مسؤولياته و النسبة المعبر عنها للعبارة نعم ب98.00%</p>	<p>98.00%</p>	<p>نعم لا</p>

السؤال رقم 45: هل الأجور (حزمة التعويضات) للأعضاء التنفيذيين مرتبطة بأداء المؤسسة وهل هي كافية؟

	التحليل	النتائج	
		النسب	التكرارات
	<p>إن أجور الإطارات التنفيذية تستند لاتفاقية العمل مسجلة لدى متفشية العمل تحدد من قبل مجلس الإدارة و المؤسسة بناء على الأهداف المسطرة و المرجوة و الحالة المالية للمؤسسة .وفق نصوص قانون العمل المحدد لتلك العلاقة حيث تركز على الواجبات و الحقوق للإطراف المتعاقدة و النسبة المعبر عنها بالعبارة نعم ذات 85%.دالة عن ذلك.</p>	<p>85.00%</p>	<p>نعم لا</p>

النتائج والتوصيات:

1- النتائج:

- لقد تم التوصل من خلال اختبار صحة فروض الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها
- 1- أثبتت الدراسة صحة الفرض الأول حيث أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين دور مجلس الإدارة وعلاقة الوكالة الرابطة بينهما محل الدراسة
 - 2- أثبتت الدراسة عدم صحة الفرض الثاني حيث لم تثبت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين الملاك و الوكلاء فيما يخص عملية تضارب المصالح الناتج عن إشكالية عدم تماثل المعلومات بسبب المصدر و طرق إنتاجها، نظرا لكون المؤسسات المستهدفة ملكيتها تعود للدولة
 - 3- أثبتت الدراسة صحة الفرض الثالث حيث توجد علاقة معنوية موجبة بين دور مجلس الإدارة واستثمار المعلومات ونظمها لإنتاج معارف خاصة بالمؤسسة خالقة للقيم لصالح الملاك للمؤسسة
 - 4- أثبتت الدراسة صحة الفرض الرابع حيث توجد علاقة موجبة بعملية إنتاج المعارف التنظيمية للإدارة العليا و صياغة الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

2- توصيات:

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحث يمكن تقديم التوصيات التالية:
- 1- يوصي الباحث أعضاء مجالس الإدارة بتكوين لجان جزئية تهتم كل واحدة حسب اختصاصها بدراسة المواضيع العالقة وربحا للوقت كلجنة المراجعة، لجنة الإستراتيجية، لجنة الموارد البشرية لجنة تقييم الأداء المؤسسي.
 - 2- يوصي الباحث أعضاء مجالس الإدارة في عملية الفصل في تداخل المهام بين الأصيل و الوكيل بمعنى (المدير التنفيذي و مجلس الإدارة) وتبقى السيطرة واتخاذ القرارات و المراقبة لمجلس الإدارة لا غير
 - 3- ضرورة تعديل قانون بحيث يمنع فرد واحد يزاوول مهامه ازدواجا لمنصبي عضو المنتدب و رئيس مجلس الإدارة حيث بلغت نسبة ازدواجية العضو

- المنتدبة في الشركات المستهدفة للدراسة ب 85 بالمائة وهذا ما يؤثر بكل تأكيد على قدرة مجلس الإدارة بقيام دور رقابي على الإدارة التنفيذية
- 4- ضرورة تعديل قانون العضوية لأعضاء مجلس الإدارة وخاصة الأعضاء الغير التنفيذيين حيث يراعي الحد الأدنى لهم خاصة بالنسبة لعدد الأعضاء المنصوص عليه قانونيا مع تحديد شروط الاختيار والانتقاء و الحرص على المهارات والخبرات المتوفرة لديه وقدرة المجلس من الانتفاع منها مع تحديد المهام والمسؤوليات و الحقوق للأعضاء التنفيذيين
 - يوصي الباحث باستحداث نظام معلوماتي خاص بمجلس الإدارة لاتخاذ قرار سليم بأقل تكلفة و بالسرعة المطلوبة و الحافظ لأرشيفه ومعلوماته
 - يوصي الباحث لصانعي السياسات الاقتصادية في الجزائر بسن قوانين تلزم المؤسسات بتوفير البيانات و المعلومات سوءا كانت مالية وغيرها خاصة بتشكيل مجلس الإدارة و الإدارة التنفيذية نظرا لما لها من تأثير على اتخاذ القرارات الاستثمارية
 - يوصي الباحث لصانعي السياسات الاقتصادية في الجزائر بسن قوانين تلزم المؤسسات بإدراج تعاون بالمؤسسات الجامعية لخلق فضاء للتقريب بين ما هو نظري و بين ما هو تطبيقي كون سياسة التباعد نتائجها دوما سالبة.

خاتمة:

شهدت بيئة الأعمال موجة الاندماجات بين الشركات من خلال الاستحواذ، والاستثمارات المشتركة، والتحالفات المتعددة، في ظل زيادة حجم وطبيعة الأعمال، والتي نتجت عن مجموعة عوامل مشتركة، أهمها: زيادة ضغوط التكلفة، البحث عن أسواق جديدة، السياسات الحكومية، التنمية التكنولوجية، زيادة اعتماد الدول على بعضها، تكامل الثقافات والقيم، تدفق أنظمة الاتصال والمعلومات ...

و هو ما جعل المؤسسة تواجه عدد من الضغوطات في بيئة العمل الخارجية والتي تقف حائلا أمام نموها لمقابلة التغيرات التكنولوجية، ففي ظل التطور التكنولوجي السريع، والمنافسة الخارجية، والضغوط السوقية، وتغيير أذواق المستهلكين، من جهة، والضغوطات الداخلية المتمثلة في الأداء من جهة ثانية، فإن الإدارة العليا ستجد صعوبات في إحداث التطور المطلوب، والمعاشية في ضوء التحديات والظروف البيئية المتغيرة، ولأجل تبديد هذه الصعوبات فإنه لا بد من تصميم، وتنفيذ نظام معلومات لمجلس الإدارة.

خاصة وأن كثيرا من الصناعات لا تكفي بالأسواق المحلية المحدودة، بل إنها تفضل الانطلاق إلى العالمية، فالمؤسسات الآن لا تستطيع البقاء والاستمرار في أسواقها المحلية المحدودة، بل عليها أن تنطلق إلى الأسواق العالمية، فمثلا في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة السبعينات كانت الأبحاث اللازمة لصناعة عقار أو دواء جديد تستغرق من أربع إلى خمس سنوات، وتكلف حوالي 16 مليون دولار، وكان يمكن تغطية التكلفة من خلال المبيعات المحلية، أما الآن فالأبحاث اللازمة لتنمية واستخلاص عقار تكلف حوالي 250 دولار، وتستغرق فترة زمنية قد تصل إلى 12 سنة، ومن ثم لا يمكن تغطية مثل هذه التكلفة من خلال الأسواق المحلية فقط، بل لا بد من اتساع السوق ليشمل الأسواق العالمية.

تخلق هذه المواقف والأشكال السابقة لنظام معلومات مجلس الإدارة بعض الاهتمامات في هذا المجال، حيث يجب توفير أدوات تحقيق رسالة المؤسسة والوقوف على مؤشرات الأداء المرغوب.

إن الإدارة العليا تحتاج إلى معلومات ذات طبيعة خاصة، وذات عناصر متغيرة، وتصنيفات متعددة مما يساعد على رسم صورة معلوماتية واضحة عن مستوى الأداء

للأفراد، ومعدلات الإنجاز للمنشأة تساعد على دعم اتخاذ القرار الصحيح، ومما لا شك فيه أن كفاءة القرارات والقدرة على بناء سياسات وتوجهات عليها تعتمد على دقة المعلومات وشموليتها، ولما كان نظام معلومات مجلس الإدارة يتمتع بخواص المرونة والشمولية، فإنه يعتبر ذا فاعلية غير محدودة في دعم اتخاذ القرارات المناسبة فيما تعلق بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة.

إن الوصول إلى نظام فعال لمجلس الإدارة يحقق أهداف المنظمة، يبدأ بأول خطوة له، وهي عند تصميم النظام ككل، حيث أنه لا بد من مراعاة عوامل تعتبر جد هامة ولها تأثير كبير على جدوى النظام، من أهم هذه العوامل، الجدوى والظروف الملائمة، التحديد، القابلية للقياس، ولأن يكون واقعي وعملي، إضافة إلى التوقيت المناسب، وفيما يلي خطوات إقامة نظام معلومات مجلس الإدارة:

- ◆ فالخطوة الأولى تشير إلى تحديد المكونات الضرورية للأهداف الموضوعية، والتفكير في مختلف النظم التي تحقق هذه المكونات.
- ◆ أما الخطوة الثانية فتشير إلى تقسيم النظام إلى إطارات زمنية قابلة للإنجاز على أساس الإطار الزمني الاستراتيجي، والتغيرات المتوقعة في مستوى الأنظمة بالصناعة، محددًا أجزاء النظام القابلة للإنجاز في مقابل الحدود الزمنية على الرسم البياني.
- ◆ و أما الخطوة الثالثة فتهم باختيار وتجميع جميع الأجزاء الخاصة بالنظام المحدد للعام الواحد فمثلاً، إذا كان التركيز على نظام إدارة الأداء لهذا العام والجودة كنظام، فإن كل منهما يحتاج إلى دمج، وهو ما يسمح بإقامة نظام معلومات شامل.
- ◆ و أخيراً الخطوة الرابعة والتي تهدف إلى تجزئة كل نظام إلى نشاطات قابلة للإنجاز ومفصلة، يقيم كل نشاط بالسؤال، "لماذا نحتاج إليه؟" وإذا لم نحصل على إجابة يسقط هذا النشاط، وبمجرد الحصول على خطة تنفيذية مفصلة، فإنه يتم تقرير عمل إطار زمني لكل نشاط ثم توزيع المسؤوليات وكذا وضع مؤشرات قياسية.

و بإتمام آخر خطة في تنفيذ نظام معلومات مجلس الإدارة تأتي عملية التكامل كمرحلة نهائية عندما يصبح نظام المعلومات أسلوباً للأداء، وجزءاً من إستراتيجية العمل، وذلك بوضع جميع الأجزاء معا لتحقيق وتأكيد كيف سوف تطبق جميع الأنظمة، وهو ما يشير إلى عملية جد مهمة وهي إعادة معايرة النظام، والهدف منها تحديد ما إذا كانت الأعمال والاتجاهات المقترحة متوافقة مع ما تريد الإدارة العليا والمنظمة ككل، أن تحققه، والنقاط التالية تم صياغتها لمساعدة عملية إعادة معايرة النظام :

- هل تم تعريف وصياغة النظام بوضوح؟
- هل يمكن أن يتفق النظام مع قوى البيئة؟
- هل يتناغم مع الكفاءة والموارد؟
- هل بوسعه مخاطبة كل الأطراف صاحبة المصلحة في المنظمة؟
- هل يتوافق مع ثقافة وهيكل المنظمة؟

قائمة المصادر والمراجع

- 1 د. محمد دباس الحميد- دكتورة ماركو إبراهيم ينشو - حماية أنظمة المعلومات- الطبعة الأولى 2007 دار الحامد للنشر الأردن
- 2 د نبيل محمد مرسي- التقنيات الحديثة للمعلومات الطبعة 2005 دار الجامعة الجديدة للنشر مصر- الإسكندرية.
- 3- د. ابراهيم سلطان .نظم المعلومات الإدارية -مدخل إلى النظم الدار الجامعية للنشر مصر الطبعة 2005
- 4- د. بشير العلاف، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، ط 2008، دار النشر اليازوري عمان الاردن
- 5- د. إبراهيم سلطان، مدخل لنظم المعلومات الإدارية، ط 2004، الدار الجامعية للنشر مصر.
- 6 إيمان فاضل السامرائي نظم المعلومات الإدارة الطبعة 2004 دار النشر صفاء الأردن
- 7 د. سليم الحسنية إدارة المعلومات في عصر المنظمات الرقمية، ، الطبعة 2006، دار النشر الوراق. الاردن
- 8 د. منال محمد الكردي د. جلال إبراهيم العبد مقدمة لنظم المعلومات الإدارية الطبعة دار الجامعة الاسكندرية النشر الطبعة 2010
- 9- د. بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر. الطبعة 4 .. 2009
- 10- د. أحمد فوزي ملوخية، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة 2007، دار الفكر الجامعي. مصر
- 11 د. يحيى مصطفى حلمي أساسيات نظم المعلومات، الطبعة دار النشر مكتبة عين الشمس 2001
- 12 - د. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، طبعة 2005، الدار الجامعية. مصر

- 13- سليم إبراهيم نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 14- د. موسى اللوز، التنمية الإدارية (المفاهيم والأسرار والتطبيقات)، ط 2007، دار النشر.
- 15 - السالمي علاء، تكنولوجيا المعلومات، الطبعة الثانية، 2000، دار النشر والمناهج، الأردن.
- 16 - نبيل محمد موسى، التقنيات الحديثة للمعلومات، طبعة 2005، دار الجامعة الجديدة.مصر
- 17 - دكتورة معالي فه حيدر نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، طبعة 2002، الاسكندرية
- 18 - صلاح الدين عبد المنعم مبارك، اقتصاديات نظم المعلومات الإدارية، ط 2001، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
- 19 - د. سونيا محمد بكري نظم المعلومات الإدارية، دارا لمطبوعات الجامعة الإسكندرية ط 2001 مصر.المكتب العربي.
- 20 - د. ثابت عبد الرحمن إدريس نظم المعلومات، الإدارية في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر مصر، طبعة 2003.
- 21 - أ. علاء عبد الرزاق نظم دعم القرار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.عمان الأردن
- 22 - د. سليم الحسينة نظم المعلومات الإدارية فما، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع طبعة 2006.عمان الأردن
- 23 -د. كمال سيد غراب نظام المعلومات الإدارية مدخل تحليلي ، جامعة الملك سعود
- 24-سليم الحسينية، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، ط 2، عمان 2002، الأردن
- 25.د. نبيل مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، ، الطبعة 2003، دار الجامعة الجديدة للنشر.مصر
- 26- محمد فريد الصحن، التسويق، «المفاهيم والإستراتيجيات»، الدار الجامعية الإسكندرية، ، ط 1998.

- 27 - د. سليم حسنية، نظم المعلومات الإدارية، الوراق للنشر والتوزيع، ط 2006. الاردن
- 28 - د. أحمد فوزي ملوخية نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، 2007. مصر
- 29 - منال محمد الكردي، جلال إبراهيم العبد، نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية الجديدة مصر، 2003.
- 30 - د. معالي فهمي حيدر نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورين الدولية، الإسكندرية مصر، الطبعة 2006.
- 31 - د. كمال الدين الدهراوي نظم المعلومات المحاسبة الدار الجامعية للنشر و التوزيع مصر طبعة 1998
- 32 - أ.د. علاء السالمي، أ.د. عثمان كيلاي، أ.د. هلال البياتي أساسيات نظم المعلومات الإدارية دار المناهج للنشر والتوزيع طبعة 2005.
- 33 - د. بلوط حسن إبراهيم ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 2005 ،
- 34 - د. سهيلة عبد الله سعيد - الجديد في الأساليب الكمية و بحوث العمليات دار النشر الحامد 2007.
- 35 - د. محمد إسماعيل بلال - بحوث العمليات (استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار) دار الجامعة الجديدة 2007.
- 36 - د. معالي فهمي حيدر نظم المعلومات (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية مصر طبعة 2002
- 37 - د. ثابت عبد الرحمن إدارة التسويق مدخل استراتيجي الدار الجامعية الاسكندرية مصر طبعة 2000
- 38 عباس مصطفى المصري تنظيم الشركات التجارية (شركة الأشخاص، شركة الأموال، ، الطبعة 2008، دار الجامعة الجديدة للنشر مصر.
- 39 د. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي ط2، 2009، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر

- 40 - علاء الدين أبي بكر بن مسعود الحنفي، بدائع الضائع في ترتيب الشرائع دار إحياء التراث العربي، بيروت، مؤسسة التاريخ العربي 1998، الطبعة 2006.
- 41 - لدكتور طارق عبد العال حماد. حوكت الشركات (المفاهيم، المبادئ، التجارب) الدار الجامعية، الطبعة 2005. مصر
- 42 - أيمن أحمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل، دارالخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر، الطبعة 2007.
- 43 - سمير محمود الشيخ، الأداء المالي للشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دراسة مدى تطبيق نظرية الوكالة، الجامعة الأردنية 1994، .
- 43 - د. كمال حسين إبراهيم، نظرية الوكالة، مدخل للرقابة على التكاليف، التكاليف، العدد الأول كانون الثاني، 1988،
- 44 إدريس التل ضم السياسات الاقتصادية، منظور علم سياسة تكاليف الصفقات - دار الحديث للنشر والتوزيع الأردن، الطبعة الأولى، ، 1998.
- 45 د. محمد مصطفى سليمان دور حوكت الشركات في معالجة الفساد المالي و الإداري الطبعة 2009 الدار الجامعية للنشر مصر
- 46 د. عبد الوهاب نصر علي المراجعة الخارجية الحديثة الجزء 3 دور آليات المراجعة في تفعيل حوكت الشركات ص 59 دار الجامعية للنشر مصر
- 47 د طارق عبد العال حماد حوكت الشركات (المفاهيم، الخصائص - المبادئ، الركائز) الطبعة 2005 دار الجامعية للنشر مصر
- 48 د. توماس و هيلز و دافيد هنجر ترجمة لد. محمود عبد الحميد موسى الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل مصر ط 2008
- 49 عبد السلام أبو قحف - أساسيات الإدارة الإستراتيجية - طبعة 2004، دار الإشعاع الفنية.
- 50 د. محمد الخطيب تطوير كفاءة مجالس الإدارة في العالم العربي الطبعة 2008 اليازوري للنشر عمان الاردن.
- 51 د بشير العلاق . الإدارة الحديثة. نظريات و مفاهيم الطبعة 2008 دار النشر اليازوري الاردن

- 52 د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، طبعة 2005 ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع مصر
- 53 - د. ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة ، طبعة 2005 ، الدار الجامعية، .
- 54- د. جمال الدين محمد المرسي وآخرون ، طبعة 2002 ، دار الجامعية للنشر مصر .
- 55 - د. محمد مصطفى سليمان ، حوكمت الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، طبعة 2006 الدار الجامعية مصر.
- 56 - د. فلاح حسن ، الإدارة الإستراتيجية ، طبعة 2000 ، دار وائل للنشر ، عمان.الاردن.
- 57 - د. جودة محفوظ وآخرون ، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 2006.
- 58- د. بلوط حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دارا لنهضة العربية بيروت ، 2005
- 59 د.مصطفى محمود أبو بكر، د.جمال الدين محمد المرسي،التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية دار الجامعية مصرط2007
- 60 د. هيثم علي حجازي ، إدارة المعرفة - مدخل نظري ، الأهلية للنشر والتوزيع، طبعة 2005 ،
- 61 د.أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية،الدار الجامعية مصر2005.
- 62- د محمد مصطفى، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري،الدارالجامعية مصر، 2006.
- 63 - د .رشيد واضح المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة ط2003.الجزائر
- 64 سيد عطا الله سيد، نظم المعلومات المحاسبية، ، الطبعة 2009، دار الراية للنشر والتوزيع.عمان الاردن
- 65 د.طارق عبد العالي حماد، حوكمت الشركات (المفاهيم- الخصائص- المبادئ- الركائز)،، الطبعة 2008، جامعة عين

- 66 محسن أحمد الخضيرى، حوكت الشركات، مجموعة النيل العربية، الطبعة 1، 2005، القاهرة، مصر،
- 67-محسن حسن يوسف، محددات الحوكمة ومعاييرها، بنك الاستثمار القومي، جوان 2007.
68. د نيل محمد مرسي، التقنيات الحديثة للمعلومات، طبعة 2005، دار الجامعة الجديدة مصر. 69 د.إيمان فاضل السامرائي، ود.هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، طبعة 2004، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.الأردن
- 70 - د. جودة محفوظ وآخرون ، منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، الأردن ، طبعة 2006
- 71- د. محمد مصطفى سليمان ، حوكت الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري ، طبعة 2006 ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع مصر،
72. أحمد ماهر ، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر ، الطبعة 2005
73. طارق رشدي جبه، مستويات مشاركة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية دار الجامعة الإبراهيمية، طبعة 2002،.
- 74.نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم الأهمية، التحديات، ، الطبعة 2009 جدار للكتاب العالمي.
- 75- روبرت ميولر ، ترجمة د.مها أبو السعود الارتقاء بمسئوليات اجتماعات مجلس الإدارة بالمنظمات غير الربحية من أجل إدارة فعالة ، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية ، الطبعة 1998.
- 76 - د محمد مصطفى سليمان ، دور حوكت الشركات في معالجة الفساد المالي والإداري ، الطبعة 2009 دار الجامعة للنشر مصر

المجلات و المؤتمرات العلمية

01- أشرف حنا ميخائيل، "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمت الشركات"، المؤتمر العربي الأول حول التدقيق الداخلي في إطار حوكمت الشركات، مركز المشروعات الدولية، 24-26 سبتمبر 2005.

02 - مركز التميز للمنظمات غير الحكومية عدد (31) ، 125 نيسان 2003.

03 د. نادية راضي عبد الحليم ، دمج مؤشرات الأداء البيئي في بطاقة الأداء المتوازن ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، جامعة الأزهر ، العدد 2 ، ديسمبر 2005.

04 - مؤيد علي الفضل، العلاقة بين الحاكمية المؤسسية وقيمة الشركة، مجلة آفاق اقتصادية، العدد 112 المجلد 27، اتحاد غرف التجارة والصناعة في جول الإمارات العربية المتحدة، ، الطبعة 2008.

05 - حسن زكي تخصيص تكاليف الطاقة الغارقة والتكاليف المشتركة في المنشآت

الصناعية في ضوء نظرية الوكالة، مجلة دمشق، المجلد 16 العدد الثاني، ، 2000.

6- حيدر علي ذرر الحكام شرح مجلة الأحكام، العقود المسماة الطبعة الأولى 2008 بيروت، دار الجبل (المواد 1449، 1459).

الأطروحات و غيرها

1 د. بوزيان عثمان، اقتصاد المعرفة و إدارة الأصول الذكية و الإبداع، رسالة دكتوراه جامعة تلمسان 2009-2010.

2 د. علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية ، أطروحة

دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر 2006

3- نقابة المحامين، المذكرات الإيضاحية م 841 ف 1 .

القيادة والإدارة في عصر المعلومات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، ط2001،

القوانين و المراسيم التشريعية

➤ الأمر رقم 74-71 بتاريخ 1971/11/16 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات

الجزائرية الجريدة الرسمية بتاريخ 1971/12/13.

- المادة 610 من القانون التجاري الجزائري، القسم الثالث، إدارة الشركة المساهمة وتسييرها.
- المادة 31 من القانون المعدل والمتمم لقانون 90-22 المؤرخ في 18 أوت 1990 المتعلق بالسجل التجاري.
- المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 أفريل 1993.1
- الأمر رقم 95-25 المؤرخ في 25 سبتمبر 1995، المتعلق بتسيير رؤوس الأموال التجارية للدولة.
- المرسوم التنفيذي 01-283 المؤرخ في 24/09/2001 المتعلق بالشكل الخاص بأجهزة إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها.
- قانون التجاري الجزائري
- قانون المدني الجزائري
- قانون العمل الجزائري

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Abdel Aziz Amokrane, guide pratique de gestion des sociétés par actions ,Hiwar com Edition.1993
- 2- Robert Rex, systèmes (Information et Management des organisations, édition Vuibert édition II 2002,
- 3- Volter et Dubois «marketing management. Dominique Forey, L'économie de la connaissance, Ed Casbah 2004
- 4-B. Oppetil, le représentant permanent d'une personne morale, administrateur de société anonyme, j c p 1969
- 5-Loudon K.C, Information Organisation and Technology. 4^{ed} , new jersey,, Ed 2004.
- 6.Godard et Cuerge La Taille du conseil d'administration déterminants et impact sur la performance cahier du FARGO N°1010702 juillet 2001
- 7- Eisenberg T, Sundgren S .et wells M.j larger board size decreasing Firm value in small firms op cit 1998,
- 8-Allen .M. The structure of interorganizational cooptation : inter locking cooperate directorates, american sociological review 39 .1974 .
- 9- Yermack .D. higher market valuation of companies with small board of director.journal of financial Economics ,40,2.1996.
- 10- Nathan Economie d'entreprise (savoir et technique) technique, .
- 11- M.leodo, jr, Raymond , Shell, George. Management information Systems, river, new jersey, Pearson éducation, INC 2007.
- 12-Grégory. R , and Horn V «value and lost of information», sons (1974) new York.
- 13- Loudon K.C, Management information système 8th Ed, new jersey, prentice hall, 2004,
- 14- D. Daniel la titha naveen management boards, all ray 2004..
- 15-Henry Mitzberg Le pouvoir dans les organisations Trade Paul sage France, éditions d'organisation 2003
- 16-Godard Schatt A. caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administration français, un état des lieux Fargo n) 1040801, fev 2004
- 17-Godard L. et Schatt A, les déterminants de la qualité des conseils d'administration française cahier Fargo n) 1040603 Pouillet 2004

- 18- Jensen, MC and Mecling, J,N,H « theory of the firm : managerial behavior, Agency costs and ownership structure » journal of financial economics, (octobre, 1976),
- 19-Belkaoui Ahmed, « accouting theory » 4^{eme} édition, Thomson learning (2000).
- 20-Kaplan Robert, and atrinson, anthony A, « Advanced management accounting » 3rd ed, prentice hall 1998,
- 21-Beaver, william H, « financial reporting : an accounting » third édition prentice-hall, inc, 1998,.
- 22- Fama, EF « Agnecy Problems and theory of the firm « journal of political economy (april, 1980)
- 23-Robert cobbaut, théorie financière, édition economica, paris 4^{eme} édition 1997.
- 24-Demiski. J.and D. Sappington “line – item Reporting, Factor Acquisition, and subemtracting journal of accounting litera ture (spring 1984), .
- 25-. Charreaux.G.et Pitol Belin J. enquête national sur le conseil d’administration des entreprises française, Etude Peat. M. op.
- 26- Charreaux.G., la théorie positive de l’agence : positionnement et apports, revue d’économie industrielle, n° 92 Ed 2000, .
- 27-Zamir Iglal et abbas mirkhor, stakeholders mode of gouvernance in islamic economic, Octobre 2003 King dom of Bahreïn.
- 28-P. mil Gomet j robert, économie et organisation et management PUG 1997,
- 29-Anonyme, Williamson, la théorie des couts de transaction chapitre 5 sans date.
- 30-Pierre - Yves Gomez, la théorie des couts de transaction, en Lyon, sans date. février, 2003,
- 31-Philippe Bernard économie, institutions et gouvernance : évolution des modes de gouvernance depuis les années 60, paris, x février 2003.
- 32- Richard Calvi, l’externalisation des activités d’achat : l’apport de la théorie des couts de transaction, série de recherche C.E.R.A, 1998.
- 33-Sylvie des coussergue, La banque Structures, Marchés et Gestion, Paris 2^{éme} édition Dalloz 1996,
- 34-Jérôme matie, la gouvernement d’entreprise, édition de Boeck et larcier, paris 1999,

- 35- Bertrand Richard et Dominique Meillet, La dynamique du gouvernement d'entreprise, Paris édition d'organisation, édition 2003.
- 36- Eric Brousseau. Coûts de transaction et impact organisationnel des technologies d'information et de communication. Sans date
- 37-Akerlof G.A (1970) The market for lemons : qualitative uncertainty and market mechanism » quarterly journal of economics, vol, 84.
- 38 John.-spence M. (1973) « job market signalling » quarterly journal of economics vol ,
- 38-williams « dividends, dilution and taxes : a signalling equilibrium », journal of finance vol40, 2005.
- 39-Rothschild M, Stiglitz J (1976) «Equilibrium in competitive insurance markets, and essay on the economics of imperfect information » quarterly journal of economics, vol 95,.
- 40-Ng. D (1978) « An information economics analysis of Financial reporting and external auditing » the accounting review S/nemro and S/ date,.
- 41-Casta J.F « théorie positive de la comptabilité » encyclopédie de comptabilité contrôle de gestion et audit ouvrage collectif éd economica 2000,
- 42-Pigé B Enracinement des dirigeants et richesse des actionnaires finance contrôle stratégie, vol 1 N° 3 septembre 1998
- 43-Ahmed el Aouadi, les stratégies d'enracinement des dirigeants d'entreprise le cas marocain, Mars 2001 .
- 44-Alexandre H, Paquerot M, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, finance contrôle stratégie vol 3, N°02 juin 2000,
- 45-Martine .A.CH stratégie Vuibert gestion, 1983 .
- 46-Paquerot. M stratégie d'enracinement des dirigeants, performance de la firme et structures de contrôle le gouvernement des entreprises (éd G, CHARREAUX°, éd economica 1997,.
- 47-Castanias R.P, Helffat C.E Managerial and winad fall rents in the market for corporate control journal of Economic behavior and organization (1999).
- 48-Claire et Virginie Politique de rémunération du dirigeant et performance de l'entreprise, thèse de doctorat université de Rennes I, finance d'entreprise octobre 2003,

- 49-Gomez P.Y le gouvernement de l'entreprise, Modèles Economiques de l'entreprise et pratique de gestion inter Edition (1996) .
- 50-. CHARREAUX. G le gouvernement des entreprises théories et faits Ed economica 1997, .
- 51- Leila Abdelaadim, la privatisation d'entreprises publiques dans les payes du Maghreb les éditions Internationales, Alger 1998,
- 52
- 53-Rapports AFEP et du MEDEF 1995-1999-2009 , le gouvernement d'entreprise des sociétés cotées octobre 2003,.
- 54-Hélène Ploix .gouvernance d'entreprise 2éme éditions 2008 paris France.
- 55-Hélène Ploix. Le dirigeant et le gouvernement d'entreprise .les grandes principes qui guident le travail du comite .Année 2003 Pearson Education France PARIS
- 56-Hervé Alexandre et Mathieu paquebot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, N°2 volume 3, juin 2000.
- 57- OECD Principales and Annotations on Corporate Gouvernance, Arabic Translation
- 58-Godard L.Schatt caractéristiques et fonctionnement des conseils d'administrations fev2004
- 59-Waldo.C.N Board of directors , their changing roles, structures and information needs Quorn books1985 .
- 60-Ecosid, dialogues autour de la performance en entreprise, Ed Hamattan, Paris, 1999.
- 61-Hamadouche Ahmed, critères de mesures de performance des entreprises publiques industrielles, thèse de doctorat d'état, publié. Univ d'Alger, 1992.
- 62-Petre Drucker, l'avenir du management selon Drucker, Ed village mondial, Paris, 1999,
- 63-Vincent Pluchait, mesure et amélioration des performances, UPMF, France, 2006,
- 64-Maurice Pilet, six sigma (comment l'appliquer), Ed d'organisation, France, 2005 ,
- 65 -Cadbury Committee (1992) repport of the committee on the financial aspects of corporate gouvernance, London, Gee and Co Ltd.
- 66 -Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) principles of corporate governance, 2000.

- 67-Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) principles of corporate governance a board room perspective, Paris, 2008,
- 69-Alamgir, « corporate governance : A risk perspective », may 2007.
- 70-Hirogoyen,G, Caby,J, La création de valeur de l'entreprise, Economica, Paris, 2001,
- 71-Bessire,D, Menier,J, conception du gouvernement des entreprises et modèles d'entreprise, Finance d'entreprise CREFIB, Economica, , 2001
- 72-Hervé Alexandre et Mathieu paquerot, efficacité des structures de contrôle et enracinement des dirigeants, N°2 volume 3, juin 2000.
- 73-Bertrand Richard et Dominique Meillet, La dynamique du gouvernement d'entreprise, Paris édition d'organisation, édition 2003.
- 74-Cadbury. A, Report of the commtté of corporate governance, Gee, London (1999), Pu/Ps.
- 75-Green bury.R, Directors, Remuneration, Report of a study group chaired by Sir Richard Greenbury Gee, London (1995), .
- 76 -Humpel. R, Committe on corporate governance final rapport Gee london (1998),.
- 77 -Higgs. D, Review of the role and effectiveness of Nom-executive Directors, the department of trade and industry, London, 2003, .
- 78-Mynesrs, P. Review of the impediments to voting UK, 2004,

الروابط على شبكة الأنترنت :

- ✓ ECES DP82 / Samiha Fawzy / April 2003,
- ✓ Vincent Plauchet, mesure et amélioration des performances, UPMFFrance2006,
- ✓ Maurice Pilet, six sigma (comment l'appliquer), Ed d'organisation, France, 2005,
- ✓ www.orient.fr.jean-Emile, Op.cit, p 11.
- ✓ [http:// www.dicoline.org](http://www.dicoline.org)
- ✓ www.lusb.org.uk/cmt/0001asp.p94
- ✓ www.ngoce.org
- ✓ <http://www.cma.gov.eg/cma/content/arabic/poolsextra-data/haxkama>
- ✓ www.orient.fr.jean-Emile.orientation du marché et performances, oali04/2011,

- ✓ <http://www.fsa.gov.ue/Pubs/ukla/becomcode>. corporate governance 1998.
- ✓ <http://www.cma.gov.eg/cma/content/arabic/poolsextra-data/haxkama>.
- ✓ <http://www.hawkana.net>
- ✓ www.lusb.org.uk/cmt/0001asp,p94
- ✓ <http://www.aleqt.com/2008/11/03> article 161738
- ✓ <http://nobelprize.org>. Prix noble (nolgelprize, 2001) travaux akerlef, spence et stiglitz.
- ✓ www.shatharat.net/vb/showthread.php?t...

فهرس الأشكال

الصفحة	الموضوع	الشكل
14	نظم متوازنة	2-1
15	مكونات النظام و حدوده و بيئته	2-1
19	تحويل البيانات إلى معلومات	3-1
22	خطوات عملية جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات	4-1
26	علاقة البيانات بالمعلومات بمفهومها الكمي ومفهومها المنفعي.	5-1
28	معالجة البيانات	6-1
41	مكونات نظم معلومات الموارد البشرية.	7-1
44	مكونات نظم معلومات الإنتاج.	8-1
47	مكونات نظم معلومات التسويق.	9_1
49	مكونات نظم معلومات المالية والمحاسبة.	10-1
50	مكونات نظم البحث والتطوير	11-1
53	إنتاج المعرفة	12_1
54	إدارة المعرفة	13-1
55	إدارة المعرفة	14-1
61	مراحل تطوير نظام المعلومات	15-1
63	مراحل حياة وتطور النظم	16-1
66	تدفق مراحل و عمليات و تطوير و تشغيل نظام المعلومات	17-1
76	اتخاذ القرار في صورة نظام متكامل	18-1
103	عناصر البيئة المختلفة.	1-2
119	تسيير الصفقات في نظرية الصفقات	2-2
120	العوامل المساهمة في تكوين تكاليف الصفقات	3-2

131	محددات تجذير المدير التنفيذي	4-2
157	مراحل و خطوات إعداد نظام معلومات مجلس الإدارة	1-3
158	دراسة ما قبل الجدوى لنظام معلومات مجلس الإدارة.	2-3
159	تحديد أبعاد نظام معلومات مجلس الإدارة	3-3
160	أبعاد نظام معلومات مجلس الإدارة.	4-3
162	التصميم المنطقي لنظام معلومات مجلس الإدارة.	5-3
163	التصميم المادي للنظام الجديد	6-3
164	مراحل تصميم النظام الحوسب	7-3
167	أسس ومراجعة وتقييم نظام المعلومات مجلس الإدارة	8-3
184	نموذج ديون لتحليل أسباب انخفاض العائد على أصول الشركة	9-3
192	مستويات مشاركة مجلس الإدارة في الإدارة الإستراتيجية	10-3
193	نموذج الإدارة الإستراتيجية	11-3
194	الخطوات الرئيسية للإدارة الإستراتيجية	12-3
197	الاستفادة من عمليات حوكمة المؤسسات	13-3
203	مكونات مجلس الإدارة.	14-3

فهرس الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-1	خصائص نظم تشغيل المعلومات في المنظمات	39
2-1	الأنواع الرئيسية للنظم في المنظمات	53
3-1	طرق اتخاذ القرار	75
4-1	العلاقة بين مراحل اتخاذ القرار والأنواع المختلفة لنظم المعلومات	76
1-2	نموذج تخطيطي لهيكل تنظيمي للشركة المساهمة	117
2-2	مقارنة بين المراجعة الداخلية و المراجعة الخارجية	138
3-2	افتراض لتحليل SWot لأحد البنوك التجارية في المشرق العربي	142
4-2	دراسة قودار ورشات جدول مواصفات و أداء مجالس الإدارة الفرنسية.	148
5-2	حجم مجلس الإدارة لدى المؤسسات الأمريكية.	149
6-2	دور مجلس الإدارة حسب أنواع الشركات :	151
7-2	ادوار مجلس الإدارة الخمس حسب هيدريك و ستراجل	152
1-3	طريقة حساب نسب العائد	181

فهرس العناوين

1	مقدمة:
10	الفصل الأول: مدخل عام إلى نظم المعلومات في المؤسسة.
11	المبحث الأول: النظم ونظرياتها العامة:
18	المبحث الثاني: المعلومات ونظرياتها:
34	المبحث الثالث: أبعاد وإدارة نظم المعلومات:
52	المبحث الرابع: رسملة نظم المعلومات وتأمينها:
80	خلاصة الفصل:
81	الفصل الثاني : مجلس الإدارة؛ الأدوار والمهام قانونيا وتسييريا
82	المبحث الأول : المهام الرئيسية لمجلس الإدارة:
105	المبحث الثاني: نظريات مجلس الإدارة:
134	المبحث الثالث: لجان مجلس الإدارة واتجاهاته.
154	خلاصة الفصل الثاني
155	الفصل الثالث: نظم معلومات مجلس الإدارة.
156	المبحث الأول: نظام معلومات مجلس الإدارة:
169	المبحث الثاني: مضمون ومكونات نظام معلومات مجلس الإدارة :
191	المبحث الثالث: نظم معلومات مجلس الإدارة في ظل المفاهيم الإستراتيجية والحوكمة. .
205	خلاصة الفصل:
206	الفصل الرابع : الدراسة الميدانية
206	المبحث الأول : مجلس الإدارة ومراحل تطور المؤسسة العمومية.
211	المبحث الثاني : مجلس الإدارة والقانون التجاري الجزائري
217	المبحث الثالث: المؤسسات العمومية الاقتصادية قيد الدراسة.
246	المبحث الرابع: الدراسة الميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية.
270	النتائج والتوصيات:
272	خاتمة:
275	قائمة المصادر والمراجع

289	فهرس الأشكال
291	فهرس الجداول
292	فهرس العناوين

ملخص

مجلس الإدارة هو السلطة العليا في الشركة و الممثل القانوني لمصالح أصحاب رأس المال و المسؤول عن رعاية مصالح جميع المساهمين على اختلاف أنواعهم ونسب مساهمتهم حيث يحدد رؤية الشركة و رسالتها و القيم الأساسية التي تحكمها من أجل تصميم و تفعيل البناء الاستراتيجي مستقلا عن الإدارة التنفيذية التي يساندها في مباشرة أعمالها في إطار توجيه القرارات الإستراتيجية و المالية بما يضمن تحقيق التوظيف الأمثل للموارد المتاحة محترما القوانين و اللوائح في ذلك تتأثر فعالية مجلس الإدارة بمدى توفر المعلومات اللازمة لتأدية مهامه مما يقتضي بناء نظام معلوماتي لتوفير احتياجاته و عن هيكل و كفاءة البناء التنظيمي و نظم العمل و كل ما يتعلق بالشركة من أمور خارجية من المعلومات عن أنشطة الشركة و مركزها المالي و التنافسي و استثماراتها و قدراتها **الكلمات المفتاحية** مجلس الإدارة. نظم المعلومات. نظام معلومات مجلس الإدارة. نظرية الوكالة. قياس الأداء. حوكمة الشركات.

Résumé : Le Conseil d'administration est la plus haute autorité dans l'entreprise et veille à la protection des intérêts des propriétaires du capital. Il détermine la vision stratégique de la société tout en étant indépendant de l'équipe dirigeante de l'entreprise. L'efficacité du Conseil d'administration est affectée par la disponibilité des informations nécessaires à ses fonctions, ce qui nécessite la construction d'un système d'information fiable qu'il fournit aux différentes composantes du conseil d'administration. Ces informations concernent les activités de l'entreprise, sa position financière et concurrentielle, les règles du travail et toute autre information concernant l'entreprise.

Les mots clés : Conseil d'administration. Système d'information. Système d'information du conseil d'administration. Théorie de l'agence. Mesure du rendement Gouvernance des entreprises.

Abstract: The Board of Directors is the supreme authority in the company and the legal representative of the owners as well as the only responsible devoted with the security of shareholders' interests regardless their capitals and their contributions. Furthermore it designs objectives and the basic values of the company that serve for an strategic implementation of the Executive Management which is concerned directly to ensure an optimum use of available resources respecting the laws and regulations in the rules of engagement.

Efficiency and effectiveness of the Board of Directors is influenced with the availability of the necessary data to implement specific operations. This fact requires the establishment of a data base device to ease access for the needed information about companies 'financial situation , their position among competitors their investments and their internal management abilities as well their relationships with other companies.

Key.words: board of directors. Information System. . Information System Management Board. . Agency theory. Performance measurement Corporate Governance