

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية و المحاسبة



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر اكايمي  
الشعبة : العلوم المالية و المحاسبة التخصص : تدقيق ومراقبة التسيير

دور لوحة القيادة كأداة لحوكمة الشركات في اتخاذ القرار في المؤسسة

دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز مستغانم



تحت إشراف الأستاذة  
ملاح صفية

من إعداد الطالب  
عثمان أيمن بن سعيد

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الصفة
		رئيسا
		مقررا
		مناقشا

السنة الجامعية : 2024/2023

## الشكر والعرفان

الحمد لله و الشكر تعالى الذي أعانا ووفقا

" ربي أوزعنا أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا و على والدينا و أن نعمل صالحا و أدخلنا

برحمتك في عبادك الصالحين "

أتقدم بالشكر و العرفان و عظيم امتنان إلى الأستاذة

" ملاح صفية "

التي لم تبخل عليا بصغيرة و لا كبيرة لانجاز هذه المذكرة و ما قدمته من نصائح

و توجيهات ووقوفها معي في اتمام مذكرتي ألف شكر وتقدير

إلى الأخوات الطبيبات والداعمات لي " سارة " " ملاح خديجة "

جزاها الله خيرا

و كل من ساعدني من قريب أو بعيد .

و أحمد الله الذي وفقني

## الإهداء

بعد مسيره دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات ها أنا اليوم اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي بكل فخر فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد بعد الرضا لتوفيقني على إتمام هذا العمل وتحقيق عملي

أهذي نجاحي هذا إلى:

إلى العظيم إلى من كلل العرق جبينه من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والإصرار وإلى النور الذي أنار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره أبدا إلى من استمدت منه قوتي واعتزازي بذاتي لا خرج أجمل ما في داخلي وشجعني دائما للوصول الى طموحاتي

"والدي" العزيز أطال الله في عمره

إلى شمس أيامي وتمر الليالي إلى من سهلت لي الشدائد بدعائها إلى العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها في يوم هذا إلى التي صنعت مني رجل طموح قوتي الأولى لمن رضاها يخلق لي التوفيق عزيزه قلبي ها أنا اليوم كما وعدتك مكمل تخرجي

أمي أطال الله في عمرها

إلى من وهبني الله نعمة وجودهن في حياتي، إلى العقد المتين من كانوا أعوانا لي في رحلة بحثي إلى جسر المحبة والعطاء ومصدر قوتي أخواتي مروة ، هديل وإلى أخي يوسف أسأل الله أن يرزقك الشفاء العاجل من هذا المرض

## فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات:
	إهداء
	الشكر و العرفان
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: حوكمة الشركات</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات
03	المطلب الأول : النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات
10	المطلب الثاني : النظريات الحديثة لحوكمة الشركات
17	المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات
17	المطلب الأول : مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات
23	المطلب الثاني : أنظمة ونماذج حوكمة الشركات
29	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني : لوحة القيادة واتخاذ القرار في المؤسسة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار
35	المطلب الأول مفهوم القرار وعملية القرار
41	المطلب الثاني :مراحل وأساليب ومعوقات اتخاذ القرار
51	المبحث الثاني : مفهوم لوحة القيادة
51	المطلب الأول : عموميات حول لوحة القيادة
55	المطلب الثاني: أنواع ومراحل إعداد لوحة القيادة لاتخاذ القرار

59	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مستغانم	
54	تمهيد
62	المبحث الأول: تقديم مديرية الكهرباء والغاز لولاية مستغانم
62	المطلب الأول : نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:
	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مستغانم
74	المبحث الثاني : تحليل و تقييم مؤشرات لوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم فترة 2014/2023
74	المطلب الأول : تحليل لوحة القيادة
80	المطلب الثاني : تقييم مؤشرات لوحة القيادة
83	خاتمة عامة
88	قائمة المصادر و المراجع
	الملخص

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
74	تكاليف شراء الغاز والكهرباء	1
75	اجمالي المبيعات ورقم الأعمال	2
76	تطور المبيعات الفعلية وحجم المبيعات ومتوسط سعر مبيعات التوتير المنخفض	3
77	تطور المبيعات، رقم الأعمال ومتوسط سعر البيع بالنسبة للتوتير المتوسط	4
78	التغيرات في الخسائر من 2014 إلى 2023	5
79	تطور مكاسب شركة التوزيع خلال الفترة الزمنية 2014 الى 2023	6

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
22	مبادئ الحوكمة	1
24	نماذج الحوكمة	2
42	مراحل عملية اتخاذ القرار	3
69	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مستغانم	4
75	مقارنة أسعار الطاقة ( بين متوسط سعر البيع و سعر الشراء )	5
76	التطورات المقارنة بين تكاليف الشراء و رقم الأعمال	6
77	تطور متوسط سعر البيع لكل من التوتير المنخفض والتوتير المتوسط للفترة الزمنية (2014 الى 2023)	7
78	تغيرات قيمة الخسائر للفترة الزمنية 2014 الى 2023	8
79	تطور مكاسب شركة التوزيع خلال الفترة الزمنية 2014 الى 2023	9

# مقدمة عامة

لقد أدت العولمة وتحرير الأسواق المالية إلى فتح أسواق دولية جديدة يمكن من خلالها أن تحقق الشركات أرباحاً مرتفعة تمكنها من التوسع في مجال أنشطتها، مما له من أثر في خلق فرص استثمارية جديدة وزيادة فرص العمل بالشكل الذي يؤدي إلى نمو وتقدم اقتصاديات الدول التي تنتمي إليها تلك الشركات، وفي نفس الوقت أدت هذه العوامل إلى تعرض الشركات إلى منافسة كبيرة وإلى قدر كبير من الذبذبات الرأسمالية وقد أصبحت الشركات الوطنية تعلم أنه لكي تتوسع وتصبح قادرة على كسب مزايا العولمة وتحرير الأسواق المالية وتجنب المنافسة الكبيرة فإنها تحتاج إلى مستويات من رأس المال تتعدى إمكانيات مصادر التمويل التقليدية.

فهذه المشاكل المالية التي تعرضت لها العديد من الشركات الكبرى في العالم أدت إلى المطالبة بمجموعة من الضوابط لتحقيق الثقة والمصداقية في المعلومات الواردة في القوائم المالية، والتي يحتاجها العديد من مستخدمي المعلومات المالية خاصة في ظل عولمة وتدويل سوق رأس المال، وتزايد حجم المشروعات نتيجة إجراء العديد من عمليات الدمج بين الشركات، وبهذا ظهر مفهوم حوكمة الشركات حيث يمثل أهم القضايا التي استحوذت على اهتمام المؤسسات المختلفة والذي يبحث عن كيفية حماية الأطراف الفاعلة من المضارين والمستخدمين والمديرين التنفيذيين داخل المؤسسات الاقتصادية وكذلك ترشيد ممارسات المستثمرين وما قد يقوم به من تأثير على قرارات الاستثمار داخل الشركة وكم يؤدي هذا النظام في النهاية إلى بلوغ الهدف الأسمى، وهو تحقيق الحوكمة الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية وزيادة مردودية النمو الاقتصادي والثقة بين المستثمرين والمتعاملين في السوق المتداولة وبين المؤسسات الاقتصادية بمختلف أشكالها.

ف نجد المؤسسة الاقتصادية في ظل هذه التحولات تسعى إلى الحفاظ على إستراتيجيتها ونموها وهذا ما يحتم عليها إتخاذ القرارات السليمة التي تحدد كيفية توزيع مواردها المتاحة لتحديد البدائل المتاحة، الأمر الذي تطلب ضرورة وجود لوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية والتي تعد من أهم الأدوات المستعملة في مراقبة التسيير من خلال المؤشرات الموجودة فيها،

حيث تساعد المسيرين في عملية إتخاذ القرارات للمتابعة بشكل جيد بالتالي تساهم في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية لتتبع أهمية إستخدام لوحات القيادة أساسا من حدود إستخدام الأدوات التقليدية كالأدوات الرقابية فهذه الأدوات تتطلب وقتا أطول لتوفير معلومات تسمح بمعالجة الأوضاع .

وهي أيضا تسمح بمتابعة كل التكاليف خاصة تلك التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة سوء سير العمليات، فلوحة القيادة أحد هذه الوسائل المستعملة في مراقبة التسيير بحيث أنها تكمن من إعطاء نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة لمدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحات القيادة ذلك عن طريق مجموعة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف لذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة و العمل على تصحيحها لتغطية النقائص في تدفق المعلومات.

#### إشكالية البحث:

بناء على ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن أن تساهم مبادئ حوكمة الشركات في ترشيد القرارات داخل المؤسسة وكيف تساعد لوحدة القيادة في ذلك؟

#### الأسئلة الفرعية :

وإنطلاقا من هذه الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بحوكمة الشركات؟
- ماهي مبادئ حوكمة الشركات ومدى تطبيقها في الشركات؟
- ما لمقصود بلوحة القيادة؟
- ما هي أساليب ومعوقات اتخاذ القرار؟
- هل تساهم لوحة القيادة بمؤسسة سونلغاز في إتخاذ القرارات؟

**الفرضيات :**

كإجابة أولية عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- تعبر الحوكمة عن النظام المتكامل للرقابة المالية وغير المالية والذي عن طريقه يتم إدارة المؤسسة أو الشركة ومراقبتها، أي تطبيق القوانين والإجراءات والمبادئ والحفاظ على حقوق كل الأطراف وأصحاب المصالح.

- تقوم لوحة القيادة بتلخيص المعلومات التي تخص مختلف النشاطات في المؤسسة وذلك لمساعدة المسؤولين في المؤسسة بمتابعة الانحرافات التي تقع ومحاولة تصحيحها.

- تقوم المؤسسة بمراقبة أنشطتها واتخاذ قراراتها عن طريق التصميم الجيد للوحة القيادة الذي يسمح لها بتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها.

- تؤثر لوحة القيادة بشكل كبير على اتخاذ القرارات المناسبة.

**منهجية البحث**

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي في الجانب النظري حيث تم التطرق إلى مختلف الأدبيات المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات، اتخاذ القرار ولوحة القيادة وعرض أهم الدراسات السابقة، ومن أجل تحقيق نوع من الربط بين التراكم المعرفي ( نظري ) و العملي (التطبيقي) إضافة إلى المنهج التحليلي الذي اعتمد في الجانب التطبيقي المتمثل في دراسة حالة.

**أهداف البحث:** يسعى كل بحث علمي إلى تسليط الضوء على مشكلات تعاني منها المؤسسات ومحاولة تزويد المجتمع بمزيد من الحقائق عن الواقع المعاش ونهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعريف بموضوع الحوكمة عموما وتوضيحه نظرا للأهمية الكبرى التي يكتسبها، حيث يعد تطبيقه من ضروريات الإدارة.

- معرفة متخذي القرارات في المؤسسة وأنواعها.
- ايجاد الرابط بين متخذي القرارات وتطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات
- معرفة أهمية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات فعالة وناجحة.
- معرفة مدى مساهمة لوحة القيادة في اتخاذ القرارات .
- معرفة كيفية إعداد لوحة القيادة.
- أما عن أهمية الموضوع: فيستمد هذا الموضوع أهميته من:
  - الأهمية الكبيرة التي يحظى بها موضوع حوكمة الشركات.
  - أهمية لوحة القيادة كأداة من أدوات مراقبة التسيير التي تستخدم لتحقيق الأهداف المراد الوصول إليها.
  - أهمية تطبيق لوحة القيادة من أجل اتخاذ قرارات فعالة وناجحة.
  - التحكم في ترشيد القرارات الإدارية وتسييرها.
  - مساعدة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات وتحديد نوعيتها.

#### **حدود الدراسة المكانية والزمانية :**

**الحدود الزمانية:** تضمنت الدراسة تحليل للوحة القيادة الخاصة بمديرية سونلغاز لولاية مستغانم للفترة الزمنية الممتدة من جانفي 2023 إلى ديسمبر 2023.

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة التطبيقية التي تمثلت في تربص قصير المدى (15 يوم) على مستوى مديرية سونلغاز لولاية مستغانم.

الدراسات السابقة:

دراسة يوسف خنيش، دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010، كانت اشكالية البحث تدور حول دور حوكمة الشركات في تفعيل عملية اتخاذ القرار في الشركات الاقتصادية الجزائرية، والدراسة الميدانية للبحث يمكن اعتبارها بداية تطبيق بعض مبادئ حوكمة الشركات، وقد تم التوصل إلى أن غياب حوكمة الشركات يؤدي إلى تفشي ظاهرة الفساد في الشركات والأسواق المالية وأن مساهمة مبادئ حوكمة الشركات يوفر أرضية جيدة لاتخاذ قرارات فعالة وتخدم كل أصحاب المصالح وتحقق المساواة كما تنتشر روح المسؤولية داخل الشركة.

دراسة بن لخضر محمد العربي، دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، سنة 2014، 2015. عالج الباحث الاشكالية البحثية والتي تمثلت في مامدى

استخدام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للوحة القيادة في تحسين اتخاذ القرارات التسويقية<sup>1</sup> بحيث هدفت الدراسة إلى زيادة المساحة المعرفية لموضوع لوحة القيادة لما لها من أهمية في تقييم وتطوير الأداء بصفة عامة والأداء التسويقي بصفة خاصة، ومدى استخدام لوحات القيادة في المؤسسات الجزائرية، ورفع الغموض حول استخدام هذه الأداة في المجال التسويقي، وتقييم دور لوحات القيادة في الرقابة على الأنشطة التسويقية وتحسين اتخاذ القرارات، ومن أجل تطبيق هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لعرض الجانب التطبيقي من الدراسة، أما أداة الدراسة هي الاستبيان، وتم توصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- كلما تم احترام خطوات اتخاذ القرار كلما كان القرار التسويقي أكثر فعالية.
- غياب نظام المعلومات التسويقية لدى أغلبية المؤسسات.

<sup>1</sup> بن لخضر محمد العربي، دور لوحات القيادة في تحسين القرارات التسويقية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد تلمسان، سنة 2014، 2015.

- لقد بينت الدراسة أن أغلبية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تستعمل لوحة القيادة. دراسة بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة باتنة سنة 2014-2015. بحيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الإطار النظري لتقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية والتطرق إلى لوحة القيادة الاجتماعية، وابرز مساهمتها في تقييم أداء الموارد البشرية بشركة الاسمنت عين توتة خلال الفترة (2011-2013)، واقترح نموذج مطور يساهم في تفعيل دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم الموارد البشرية واعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الاستقرائي باستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة واستخدمت أداة الاستبيان، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتمثل عملية تقييم أداء الموارد البشرية في مقارنة النتائج الفعلية مع المؤشرات المرجعية باستخدام أدوات وطرق تشمل معايير ومؤشرات تساعد على اتخاذ القرارات المثلى.
  - يمثل أداء الموارد البشرية انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة الموارد الموضوعة تحت تصرفها واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على الوصول لتحقيق الأهداف.<sup>1</sup>
- دراسة اسماعيل بالحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد قرارات الادارة الرياضية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2021.

حيث عالج الباحث الاشكالية التالية: مامدى مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ قرارات الإدارة الرياضية؟

حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير لوحة القيادة الاجتماعية في عملية ترشيد اتخاذ القرارات، وإظهار أهمية لوحة القيادة الاجتماعية لمسيرى الموارد البشرية في مدريات الشباب والرياضة.

<sup>1</sup> دراسة بوحديد ليلي، دور لوحة القيادة الاجتماعية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية لشركة الاسمنت عين توتة باتنة سنة 2014-2015.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة وأهداف الدراسة واستخدام أداة الاستبيان.

تم التوصل في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تمثلت في:

- تعتبر لوحة القيادة الاجتماعية أداة فعالة في قيادة العمليات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية

- فعالية مؤشرات لوحة القيادة الاجتماعية يؤدي بالضرورة إلى جودة وكفاءة اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

- **هيكل البحث:**

- من أجل معالجة إشكالية الدراسة المطروحة تم هيكلة هذا البحث في شكل مقدمة نبرز فيها الإشكالية، الفرضيات، والمنهج المتبع في الدراسة، وبعد الإلمام بجوانب موضوع البحث قمنا بتقسيم المذكرة إلى ثلاث فصول، بحيث تطرقنا في الفصل الأول لعرض الإطار النظري لحوكمة الشركات.

- أما الفصل الثاني: فقمنا بالتطرق إلى لوحة القيادة واتخاذ القرار في المؤسسة.

- أما الفصل الثالث: فقد خصص للدراسة الميدانية

- وأخيرا تم الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة، إضافة إلى التوصيات.

<sup>1</sup> دراسة اسماعيل بالحنيش، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في ترشيد قرارات الادارة الرياضية، أطروحة دكتوراه في ميدان علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2021.

# الفصل الأول: حوكمة الشركات

## تمهيد :

برز في الآونة الأخيرة مفهوم حديث النشأة بالنسبة إلى جميع الباحثين والمتمثل في حوكمة المؤسسة، حيث تعتبر أحد أهم المواضيع المتداولة في جميع المجالات بما فيها المجال الإقتصادي، والذي إرتبط ظهورها بتلك الأزمات التي مست كبرى المؤسسات في العالم، ناهيك عن شيوع الفساد الإداري والمعاملات غير الأخلاقية الذي يرجع سببها الرئيسي في نقص الخبرة في هذا المجال وكذا قلة أصحاب ذوي الكفاءة والمهارة اللازمة لتسيير المؤسسة، مما أدى إلى صراع إداري وتضارب في المصالح بين المسيرين والملاك والذي كان في إطار مشكلة الوكالة، ومنه فحوكمة الشركات حازت قدر كبير من الإهتمام لما لها من دور في بناء أرضية أساسها الإفصاح والشفافية بالإضافة إلى الإلتزام بالأخلاق المهنية والإنضباط داخل المؤسسة، وبالتالي نجاح هذه الأخيرة مرتبط بمدى إعتماها على أسلوب إداري جيد وفق تطبيقها لمجموعة من الضوابط والقواعد القانونية التي تبنى عليها الحوكمة، مما أصبح لزاما على المؤسسات ولا سيما المؤسسات الجزائرية تطبيق الحوكمة بشكل الذي يسمح لها بالحفاظ على مكانتها في الساحة الإقتصادية قصد تفادي كل المخاطر الذي يمس الجانب المالي والإداري.

وعلى هذا الأساس سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين على النحو التالي:

المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات

المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

## المبحث الأول : الإطار النظري لحوكمة الشركات

تستند حوكمة الشركات إلى عدة نظريات تأسيسية تمثل الإطار الفكري لفهم العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة مثل المساهمين، المدراء، والموظفين. هذه النظريات تساعد في تحديد كيفية تحقيق الشفافية والمساءلة وضمن مصلحة جميع الأطراف. فيما يلي نبرز أهم النظريات التأسيسية و الحديثة لحوكمة الشركات:

## المطلب الأول : النظريات التأسيسية لحوكمة الشركات

تعود جذور حوكمة الشركات إلى العديد من النظريات الإقتصادية، ولعل النظريات التأسيسية هي بمثابة الإنطلاقة الأولى لمفهوم الحوكمة، وتتمثل هذه النظريات في نظرية الوكالة، نظرية تكاليف الصفقات

## 1 - نظرية الوكالة:

ظهرت نظرية الوكالة في بداية السبعينات من القرن الماضي، حيث تعتمد على مجموعة من المفاهيم أتى بها المفكر الإقتصادي آدم سميث (Adam Smith)، وذلك من خلال كتابه (ثروة الأمم) الذي يتحدث عن قضية الفصل بين الإدارة والملكية.

تعتمد نظرية الوكالة على العلاقات التأسيسية التي تحكم أطراف عقد الوكالة وتتمثل هذه الأطراف في الموكل والوكيل<sup>1</sup>، فمفهوم الوكالة يقتصر على أنه العقد الذي يضم شخص واحد أو أكثر، حيث يقوم شخص ويسمى الأصيل بتكليف شخص آخر وهو الوكيل بالقيام بمجموعة من الأعمال أو المهام بالنيابة عن الأصيل ولحسابه الشخصي<sup>2</sup>، وهذا ما ينشأ عن عقد الوكالة تكاليف يتحملها كلا الطرفين، وهي على ثلاثة أنواع كما يلي:

<sup>1</sup> بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات التنظيمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق، ص 13.

<sup>2</sup>Ali DARDOUR, L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées, L'université de Toulouse, p 21.

• تكلفة الرقابة:

يتحمل هذه التكلفة الأصيل، فمن واجبه وضع حوافز جذابة لوكيله، وفي الوقت نفسه يقوم بمراقبته.

• تكلفة الارتباط:

يبدل الوكيل هنا كل جهده ليبين للأصيل مدى قدرته على الوفاء والإخلاص في قيامه بالأعمال الموكلة إليه وعلى أنه شخص موثوق به، وهذا ما يجعل الوكيل يتحمل هذا النوع من التكلفة<sup>1</sup>.

• تكلفة فائض الخسارة:

وهي عبارة عن التكاليف الناجمة عن إستحالة مراقبة الوكيل أو عدم القيام الأصيل بالسيطرة الكاملة على الوكيل في عملية إتخاذ القرارات<sup>2</sup>. ومنه فنظرية الوكالة بمثابة حل عملي لتضارب المصالح الذي يحدث بين المؤسسة والإدارة، ففي ظل ظروف عدم تنسيق المعلومات وعدم تكاملها بين الأطراف قد لا تعمل الإدارة دائما على تحقيق مصالح المؤسسة<sup>3</sup>.

2 - فرضيات نظرية الوكالة:

تقوم نظرية الوكالة على مجموعة من الفرضيات وتتمثل فيما يلي:

- تمتع كل من الأصيل والوكيل بالرشد النسبي، أي أن تصرفاتهم في المؤسسة تقوم على أساس تعظيم منافعهم الذاتية.

- أطراف عقد الوكالة يملكان مصالح مشتركة والمتمثلة في بقاء العلاقة أو المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات المنافسة الأخرى، وذلك رغم من التعارض الذي يوجد بين الأصيل والوكيل.

<sup>1</sup> المعتصم بالله الغرياني، حوكمة الشركات المساهمة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2008، ص 50 - 52.

<sup>2</sup>Fanny LEPAGE, op 30. p cite,

<sup>3</sup>الصالحين محمد العيش، حوكمة الشركات بين القانون واللائحة، مجلة الدولية للقانون، ليبيا، 2016، مقال متاح على الموقع

التالي: [https://www.qscience.com/content/journals/10.../irl.2016.4?.../](https://www.qscience.com/content/journals/10.../irl.2016.4?...)، تاريخ الإطلاع عليه 2024/8/25، ص 05.

- ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل يمكنه من إتخاذ بعض القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.
- عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الأصيل والوكيل بما يتعلق بموضوع وعقد الوكالة.
- عدم توافق بين أهداف الأصيل والوكيل ووجود التعارض في المنافع بينهما<sup>1</sup>.

### 3 - مشاكل ومصادر الوكالة:

تعمل نظرية الوكالة على معالجة مشاكل التي تحدث بين الأصيل والوكيل، فإذا تصرف أطراف عقد الوكالة من خلال عملهم حسب مصالحهم الذاتية فقط، هنا ينتج عنه العديد من الصراعات، مما يجعل أطراف العقد على إلزامية تحمل تكاليف هذا العقد، والشكل الموالي يوضح مشاكل نظرية الوكالة ما يلي:

من خلال الشكل نلاحظ أن مشكلة الوكالة تنشأ نتيجة تعرض الأصيل لخسارة جراء تصرفات الوكيل وعدم بذله للجهد الكافي قصد تعظيمه لعائد الأصيل، وربما يكمن السبب في عدم قدرة الأصيل على مراقبة الوكيل نتيجة لعدم توفر وسائل الرقابة لقياس مجهوداته، فالوكيل هو الذي يقدم المعلومات اللازمة للأصيل بنفسه، وهذا ما يسمى بمشكلة التخلخل الخلفي، إلى جانب مشكلة أخرى وهي مشكلة الإختيار العكسي أو المتناقض نتيجة لعدم تماثل في المعلومات الكمية أو النوعية وتظهر في الحالات التي لا يمكن للأصيل فيها ملاحظة أداء الوكيل بصورة مباشرة والتحقق من نتائج قراراته، ومنه لا يستطيع الموكل تحديد ما إذا كان الوكيل يختار البديل المناسب أم لا عند إتخاذ القرارات المختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 65.

طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية، 2007، ص 70 - 71.<sup>2</sup>

## 2 نظرية تكاليف الصفقات:

قبل التطرق إلى نظرية تكاليف الصفقة نعرف كلا المفهومين الصفقة وتكلفة الصفقة، فالصفقة هي عملية تبادل منتج بين وحدتين مستقلتين، ويمكن أن تشمل هذين الوحدتين إما فردين أو ورشتين، وتوجد الصفقة عندما يكون هناك إنتقال سلعة أو منتج عن وحدة قرار إلى وحدة أخرى، وكل صفقة يمكن أن تعتبر كعقد سواء كان صريحا أو ضمنيا، أما فيما يخص تكاليف الصفقات فهي تكاليف التي تسمح بتحقيق الصفقة<sup>1</sup>.

ومنه فنكلفة الصفقة فتتضمن مجمل التكاليف الناتجة عن العقود المتعلقة بإنتقال الملكية بين الأفراد أو بين المؤسسات، حيث هذه التكاليف ناتجة عن العديد من العوامل، سلوكية وغير سلوكية.

وكان (Ronald Coase) هو أول من أسس مشروعية المؤسسة عن طريق قدرتها على إجراء المعاملات داخل المؤسسة بأقل من تكلفة السوق وكان ذلك سنة 1937، وبعد ذلك جاء الباحث الإقتصادي سنة 1975 (Williamson) لإحياء النظرية من جديد وإعادة النظر في مبادئها وخصائصها<sup>2</sup>.

### - فرضيات تكاليف الصفقات:

ترتبط مصادر التكاليف على العموم بفرضيات سلوكية مرتبطة بالأفراد، وتتمثل فيما يلي:

#### • الرشادة المحدودة:

تم تطوير هذا المفهوم من قبل "سيمون" (Simon) سنة 1947، حيث عبر عن هذه الفرضية بعدم قدرة الفرد على الحصول على كافة المعلومات وتوقع ردود أفعال الموظفين والموردين والعملاء والمنافسين بشكل دقيق.

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي، حوكمة الشركات والهندسة المالية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016، ص 31.

<sup>2</sup> زكية مقري، مرجع سابق، ص 27 - 28.

• الإنتهازية:

حسب "ويليامسون" (Williamson) إذا كان عقد غير تام فإنه يطرح عدة مشاكل ترتبط كثيرا بالإنتهازية، ومنه فهناك طرف يتعرض لإنتهازية طرف آخر<sup>1</sup>، يتمثل في البحث عن المصلحة الشخصية من خلال اللجوء إلى الحيل والغش، فالأفراد في سياق غير كامل للمعلومات، والإنتهازية تكون قبل وبعد تنفيذ العقد.

– العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات:

• خصوصية الأصول:

وتتحدد عند أساس الدرجة التي يمكن من خلالها إعادة نقل أصل ما لإستعمال آخر دون إنخفاض في قدرته الإنتاجية، وخصوصية الأصول تمتد إلى خصوصية الموقع إذا كان فريد من نوعه، فتواجد المؤسسة بمنطقة سياحية يمثل أصل خاص في حد ذاته، تشمل خصوصية الأصول إنتاج إستثمار معين بناء على طلب زبون كما تمتد خصوصية الأصول إلى مهارة اليد العاملة أي تخصصها في إنجاز عمل معين بحيث يصبح من الصعب تغيير مهمتها في المؤسسة أو خارجها.

• حالة عدم التأكد:

ترتبط حالة اللاتأكد بالعقلانية المحدودة والإنتهازية، وهي تلك الحالة التي لا يمكن التعامل معها أو معالجتها من خلال الحسابات الإقتصادية، فكل متعامل يتصرف وفقا لما يفترضه عن سلوك الآخرين، وتزداد حالة عدم التأكد عندما يكون عدد المتعاملين قليل.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، مريم أم الخير، قراءة نظرية لآليات حوكمة المنظمات وفق مقارنو أوليفار وويليامسون الحائز على جائزة نوبل 2009، مقال متاح على الموقع التالي: <https://dspace.univ-ouargla.dz/jspui/bitstream/.../7626/1/ilyes.pdf>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 25 /08 /2024، ص 82.

• تكرار الصفقة:

هذا العنصر له تأثير كبير على التكاليف وكلما كان الأصل على درجة عالية من الخصوصية كانت درجة تكرار الصفقة منخفضة والعكس صحيح، وتبحث نظرية تكاليف الصفقات في تحديد الشروط التي تكون في ظلها المؤسسات أفضل من السوق، بحيث تبحث عن أشكال التنظيم ذات الكفاءة الأعلى، أي تلك التي تمكن من تدنية التكاليف<sup>1</sup>. أما بالنسبة للصفقات التي تتم مرة واحدة فإن الأطراف المتعاقدة ستلجأ إلى عقد مسبق أو ضمانات وآليات قياسية، وعند نشوء أي نزاع سيعرض أمام المحاكم، أما في الصفقات المتكررة عند نشوء نزاع، يتم إستعمال آليات مختلفة كإستحداث لجنة خاصة لتنظيم العلاقة بين الأطراف وحل النزاعات.

والجدول الموالي يوضح مثالا عن العوامل المؤثرة في تكاليف الصفقات كما يلي:

• صعوبة تقييم الأداء:

يصعب تقييم أداء أطراف الصفقة بعد إبرامها، فمثلا في ورشة نجارة يشتغل فيها ثمانية عمال، في حالة إرتفاع أو إنخفاض إنتاجية هذه الورشة، يصعب هنا على المدير تحديد مدى مشاركة كل واحد من العمال الثمانية في هذا الإرتفاع أو الإنخفاض في الإنتاجية ومنه يصعب علينا معرفة مردودية كل عامل، وأيضا مقارنة أداء أحد العمال مع أداء العمال الآخرين.

• ترابط الصفقات:

أثناء سيرورة نشاط مشروع معين، يمكن للصفقات المكونة لهذا المشروع أن تكون مستقلة عن بعضها البعض، لا تحتاج إلى أي تنسيق لا من حيث الزمن ولا من حيث الترتيب، إلا أنه توجد بعض الصفقات التي تتربط فيما بينها، أي أنه لا تتحقق إحداها إلا بتحقق الأخرى، وهذا ما يفرض التنسيق بين هذه الصفقات قصد تفادي تكاليف إضافية أو تعطيل المشروع.

\* تكاليف الصفقات حسب "وليامسون" (Williamson) و"كوز" (Coase):

<sup>1</sup> عبد الفتاح بوخمخ، مرجع سابق، ص 18 - 19.

- حسب كوز (Coase):

قام كوز بتقسيم تكاليف الصفقات إلى ثلاثة أصناف وهي ما يلي:

• تكاليف البحث عن المعلومات:

هي عبارة عن التكاليف الناتجة عن البحث عن المعلومات والإستفسار عنها، تكلف العديد من النفقات.

• تكاليف التفاوض وإتخاذ القرارات:

يؤدي التعقيد الذي يخص العقود المبرمة بين الطالبين والعارضين إلى مفاوضات تستغرق مدة من الزمن.

• تكاليف الرقابة:

بمجرد إمضاء العقد يلزم وجود مراقبة من كلا طرفين على الآخر، لمدى إحترامه لبنود العقد وتطبيقها بالشكل المطلوب.

\* حسب "وليامسون" (Williamson):

قام وليامسون بإكمال التحليل الذي جاء به كوز حيث إهتم بالتعمق وتحديد هذه المتغيرات على أساس التكاليف المحددة من طرفه<sup>1</sup>.

• تكاليف المسبقة:

يرتبط هذا النوع من التكاليف في الصياغة والتفاوض وإتفاقية الضمان، ومنه فهي التكاليف قبل الصفقة أي تكاليف أولية للصفقات كما أنها تتوافق مع مرحلة البحث عن المعلومات.

<sup>1</sup> محمد الشريف بن زاوي، مرجع سابق، ص ص 33 - 39.

• التكاليف اللاحقة:

ويقصد بها تلك تكاليف التي تأتي بعد الصفقة، كما يمكن أن يطلق عليه أيضا حسب ويليامسون "تكاليف التعاقد اللاحق" ويمكن تقسيمها إلى عدة فئات فرعية، حيث أن هذه التكاليف يمكن أن تظهر بعد حدوث إمضاء العقود<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : النظريات الحديثة لحوكمة الشركات**

تعتبر النظريات الحديثة للحوكمة نظريات مكملة للنظريات السابقة، حيث تشمل مفاهيم جديدة تخص نظام الحوكمة وعلى رأسها نظرية أصحاب المصالح، نظرية الموارد والكفاءات، نظرية تجذر المسيرين

**1- نظرية أصحاب المصالح**

يوجد في منظمات الأعمال من خلال ممارستها لمختلف أنشطتها مجموعة من الأفراد التي تتصف بكونها تمتلك علاقة تفاعلية متباينة الشدة والتأثير فيما بينهم، وهم من يطلق عليهم بإسم أصحاب المصالح، الذين تربطهم مصالح مشتركة، حيث حظي مفهوم أصحاب المصالح بأهمية كبيرة لكونهم يمثلون أحد أهم محاور العمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم<sup>2</sup>.

ومنه فإن أصحاب المصالح يمثلون مجموعة القوى سواء كانوا أفراد أو مؤسسات (محلية/دولية)، إذ تمتلك هذه المجموعة مصالح والعديد من المطالب وحتى الحصص بكل أنواعها وتساهم بأشكال مختلفة في خدمة المؤسسة مقابل الحصول على عوائد ومكافئات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Olivier Lavastre, "Les Coûts de transaction et Olivier E. Williamson" : Retour sur les fondements, Faculté de Gestion et de droit de l'entreprise, 6ème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, France 13-14-15 juin 2001, p 11-12.

<sup>2</sup> سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 48، 2007، ص 2.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013، ص 56.

## 2- نظرية الموارد الكفاءات:

تأخذ هذه النظرية بالرأي القائل أن بقاء المؤسسة يعتمد على ما تملكه من موارد وقدرات وميزة تنافسية في ظل بيئة خارجية متغيرة، فيتم ذلك بالنظر على أن قدرة المؤسسة على تطوير مواردها الداخلية والخارجية، حيث المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموارد تتراكم فيه المعارف التي توجه فيما بعد بحسب وجهة نظر المسيرين.

وتعتبر نظرية الموارد والكفاءات واحدة من أهم النظريات المعرفية للمؤسسة التي تجعلها تحقق نظام بحوكمة جيدة وذلك من خلال الخبرات والمعارف التي تملكها هذه الموارد، والتي تساهم في رفع من مستوى المؤسسات، وعليه فدور الحوكمة في إطار نظرية الموارد والكفاءات يكمن في قدرتها في بلورة الكفاءات والمعارف، مما يساعد في منح مختلف المزايا التي تتعلق بالمؤسسة<sup>1</sup>.

إن أول من أشار إلى فكرة نظرية الموارد هما كل من (J.B.Say) من خلال قانون المنافذ على إعتبار أن الإنتاج يؤدي إلى خلق الطلب على المنتجات، و (David Ricardo) في نظريته التي تفترض أن إمتلاك مورد أو عدة موارد نادرة يمكن أن يعود على مالكة بعدة فوائد، وقد بين (Joseph Schumpeter) سنة 1942 من خلال تشخيصه لواقع المنافسة وأن الصراع التنافسي إنما هو صراع حول الموارد، لأن هذه الأخيرة هي أداة خلق القيمة وتحقيق الإيرادات<sup>2</sup>.

ويعتبر أول من إستعمل المصطلح الخاص بالمقاربة المبنية على الموارد هو (Werneflet)، حيث إستعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة 1984 في جريدة التسيير الإستراتيجي ثم تبعه آخرون من أمثال (G.Hamel) ، (J.Bernay) ، فهذه النظرية ترى أن

<sup>1</sup> ريمة شيبوب، مرجع سابق، ص 21 - 25.

<sup>2</sup> خذري توفيق، التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 13، ديسمبر 2017، ص 348 - 349.

المحدد الأقوى للربحية يتعلق بتجنيد وتفعيل موارد المؤسسة وأن جذور الميزة التنافسية يجب البحث عنها داخل المؤسسة.

كما أن هذه النظرية تركز على الموارد التي تستمد أصولها بشكل مشترك من قانون المنافذ المشهور ل(say) سنة 1803 الذي يرى بأن الإنتاج يؤدي منطقياً إلى خلق الطلب على المنتجات، ذلك لأن عملية الإنتاج من شأنها، حسب رأيه أن تفتح في نفس اللحظة منفذاً على المنتجات الأخرى.

## 2 - فرضيات نظرية الموارد:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الإستراتيجي على فرضيتين أساسيتين فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها وكذا الإستراتيجيات المنتهجة، ومن جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة وغير ثابتة بمعنى أنها قابلة للتقل، وهذا يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن إستراتيجياتها، يقترح (Barnay) بخلاف ذلك حيث وجد أن المنظور المرتكز على الموارد كما هو مقدم من قبل سنة 1991 تعتمد على فرضيتين بديلتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما:

### • التباين النسبي للموارد:

يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من مؤسسة لأخرى، حتى أن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز التباين من مؤسسة إلى أخرى.

### • نسبية حركية الموارد:

وفقا لهذه المقاربة يفترض أن حركية الموارد مابين المؤسسات أنها ليست مطلقة، وهذا يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل<sup>1</sup>.

### 3- نظرية تجذر المسيرين:

#### 1 - ظروف نشأة نظرية تجذر المسيرين:

يشير مصطلح التجذر إلى أنه نسق أو سياق متكون من شبكة علائقية سواء في الشكل الرسمي أو غير الرسمي، والتي يتمكن المسير بالمؤسسة بالتشبث في منصبه والتخلص ولو بصفة جزئية من مراقبة مجلس إدارته<sup>2</sup>، وقد طرحها كل من الباحثين "شلايفر" (Shliefer) و"فيشي" (Vishny) وكان ذلك في نهاية الثمانينات، بهدف إعادة النظر في الأسس الذي تقوم عليه نظرية الوكالة، والتي ترى أن مجلس الإدارة قادر على مراقبة المسيرين، حيث أن تعارض في المصالح بين المساهم والمسير يجعل من هذا الأخير على دراية بآليات الرقابة سواء كانت داخلية أو خارجية، بهدف بناء إستراتيجيات شخصية هادفة للمحافظة على منصب المسير تدعى بإستراتيجية التجذر، فيصبح بذلك عزل المسير أمرا صعبا، وقد برزت هذه النظرية حتى تجيب عن إشكالية إستمرار وجود نفس المسيرين ضمن مؤسسات لا تتمتع بالكفاءة، وتتعدد إستراتيجيات تجذر المسيرين وتختلف باختلاف أوضاع المؤسسة وبيئتها، ومن أهمها ما يلي:

### • الإستثمار في أصول محددة:

حيث يسعى المسير للإستثمار في أنشطة يتفوق فيها لإرتباطها بخبراته، حتى وإن كانت ليست الحل الأمثل للمؤسسة، حيث عزل المسير قد يكلف المساهمين.

<sup>1</sup> سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010 - 2011، ص 16.

<sup>2</sup>نظرية حوكمة الشركات، مقال متاح على الموقع التالي: [dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf](https://dSPACE.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf)، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/08/07، ص 13.

• التلاعب بالمعلومات:

فالمسير له أن يستفيد من عدم تماثل المعلومات للسيطرة على المساهمين ومختلف أصحاب المصالح.

• تقوية العلاقات:

حيث يقوم المسير بإقامة علاقات جيدة مع مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسة<sup>1</sup>.

2 - فرضيات نظرية تجذر المسيرين:

تسجل نظرية التجذر في إطار نظرية الوكالة وكذلك تلك الخاصة بتكاليف الصفقة، والتي سبق وأن ذكرناها، حيث أنها تقترض أن الفاعلين يطورون الإستراتيجيات للحفاظ على مكانتهم داخل المؤسسة بأبعاد المنافسة الحقيقية، وتقرح هذه النظرية الإطار النظري الذي يسمح بالأخذ بعين الاعتبار أهمية المصلحة الشخصية في الفكر التسييري فرضية تعظيم المنفعة التي إمتدت إلى الخيارات الفردية المتخذة من طرف الأشخاص المعنيين بتسيير المؤسسة، كما تسمح هذه النظرية بملاحظة أن بعض الخيارات الإستراتيجية المتخذة من طرف المسيرين يمكن إدماجها في الإستراتيجية الإجمالية للتجذر التي تمكن من خلق وضعية مهيمنة وصعبة التحكم بفعل النظام الأساسي والقرارات المتخذة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

يتأسس النموذج المعرفي حول مفهوم المعرفة، وليس فقط المعلومة مثل النماذج السابقة، فنظريات المعرفة مثل النظرية السلوكية، والنظرية التطورية ونظريات التعلم التنظيمي، ونظرية الكفاءات التي إهتمت بإجراء خلق القيمة.

يعتبر كل من (G.Richarson) & (sidney winter) أن المؤسسة تعمل على

التعاون من أجل إنتاج القيمة، فالمؤسسة تتميز بكفاءاتها القادرة على صناعة قراراتها، وبالتالي

<sup>1</sup> ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية (دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015-2016، ص 13 - 14.

<sup>2</sup> [dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf](https://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/378/4/chapitre1.pdf)، مرجع سابق، ص 13 - 14.

تحديد فعالية نظام الحكم فيها، هذا يقود إلى الأهمية الأساسية لبناء الكفاءات، وقدرة المؤسسات على الابتكار وخلق الفرص للإستثمار أو التغيير أو التأقلم إنطلاقاً من مشاركة مختلف الأطراف<sup>1</sup>.

#### 4- النظرية السلوكية وأهم إسهاماتها:

ظهرت فكرة النظرية السلوكية على يد الباحثين "مارش" (March) و"سيرت" (Cyret) سنة 1963، بالإعتماد على الأبحاث "سيمون" (Simo) في مجال إتخاذ القرار، حيث إستندا الباحثان على فكرة العقلانية المحدودة للأفراد والنابعة من قدرتهم على الإستقبال، تخزين، معالجة وإرسال المعلومات، كما أنه وجد في إطار هذه النظرية على أن المؤسسة عبارة عن تحالف يضم عدة مجموعات من الأفراد، مما يفرض على متخذ القرار تحقيق توافق بين مختلف الأهداف الجزئية إثر إتخاذ القرار<sup>2</sup>.

وتعد النظرية السلوكية إتجاهاً فكرياً متميزاً في الفكر الإداري وقد تركزت إهتمامات هذه النظرية على الجانب الإنساني سواء تعلق بالفرد أو بالجماعة، وجاءت هذه النظرية كحل مبدئي لكل الصراعات والخلافات التي تحدث في المؤسسة، من خلال العمل بصور عقلانية ورشيده لتقادي هذه الصراعات والتي تعوق إمكانية نموها وتطورها.

#### - نشأة النظرية التطورية:

<sup>1</sup> بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الإقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 05، ص 09.

<sup>2</sup> ريمة شيبوب، مرجع سابق، ص 21.

تأسست هذه النظرية على يد الباحثان "نيلسون" (Nelson) و"ونتر" (Winter) سنة 1982 من خلال كتابهما بعنوان "An evolutionary théorie of economic change"، ومنه حسب هذه النظرية تعتبر المؤسسة كوحدة مكونة من مجموعة أفراد متباينين من حيث سلوكياتهم إلا أن التفاعلات بينهم بفعل العملية التعليمية تؤدي إلى التغير في شخصياتهم وفق مراحل تطويرية وتشمل عدة عناصر من بينها الثقة، الإعتماضية، المبادرة، الجدية، المثابرة. ويرى مؤيدو هذه النظرية أن التعلم التنظيمي وتراكم المعرفة هما أساس تطور المؤسسات ويفضل في إطار هذه النظرية الإعتماذ على عنصر الإبتكار لتحقيق الميزة التنافسية، كما أن النظرية قائمة على المبدأ القائل بأن الأداء الجيد للمؤسسة لا يتحدد بحسب الربح بل بحسب إمكانياتها في الإستمرار.<sup>1</sup>

فلقد عمل أصحاب هذه المقاربة على توسيع منظور الموارد ليشمل التغير الإستراتيجي وتحديات النشاط في بيئات أعمال متغيرة، وهم يرون أن مستوى مخزونات الموارد والقدرات ليس هو ما يجعل المؤسسة تتكيف مع البيئة الخارجية ويولد القيمة والأداء المتميز، بل تدفق هذه الموارد وتطورها عبر الزمن، فالمقاربة التطورية تقترح مدخلا ديناميكيا يساعد في فهم وتحري القدرات الإدارية والموارد التنظيمية المحددة التي تمكن المنشآت من تجديد وتكييف كفاءاتها المحورية.

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015، ص 26.

## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي لحوكمة الشركات

أصبحت حوكمة الشركات من أبرز المصطلحات والأكثر تداولاً في وقتنا الراهن، حيث حظيت هذه الأخيرة دون غيرها من المصطلحات الأخرى بأهمية خاصة وبالغة عند جميع الدول المتقدمة منها والنامية على حد سواء، حيث تعود بالنفع على جميع المؤسسات دون إستثناء، ويتضح ذلك من خلال فاعليتها في حسن سير عمل المؤسسة وضمان إدارتها بالشكل السليم، حيث أن حوكمة الشركات تتادي بمبدأين أساسيين ألا وهما الإفصاح والشفافية الأمر الذي يتطلب تطبيقها بالطريقة الصحيحة، مما يضمن حقوق كافة أصحاب المصالح وإرساء كافة المبادئ التي تتعزز بنظام الحوكمة.

## المطلب الأول : مفهوم ومبادئ حوكمة الشركات

## 1-تعريف حوكمة الشركات :

حوكمة الشركات هي الإطار الذي يتم من خلاله توجيه ومراقبة الشركات. يتضمن هذا الإطار القوانين، القواعد، والممارسات التي تحدد كيفية إدارة الشركات وتوجيهها. كما يشمل أيضاً القيم والمعايير الأخلاقية التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل الشركة هي أحد حقول الإقتصاد الذي يعنى في البحث عن الوسائل التي تحقق الكفاءة الإدارية، وتعني أيضاً التحفيز على هذه الكفاءة بإستخدام آليات معينة<sup>1</sup>.

وهي كذلك: "مجموعة من القواعد والحوافز التي تهتدي بها إدارة المؤسسات لتعظيم ربحية هذه الأخيرة وقيمتها على المدى الزمني البعيد لصالح المساهمين".

وكذلك عرفت على أنها " نظام شامل يتضمن مقاييس لأداء الإدارة الجيدة ومؤشرات حول وجود أساليب رقابية تمنع أي طرف من الأطراف ذات العلاقة في المؤسسة داخليا أو

<sup>1</sup> علام محمد موسى حمدان، عماد محمد علي أبو عجيبة، عمر عيد المسلم الجعيدي، "هل ساهمت إجراءات الحوكمة المؤسسية في خفض الممارسات إدارة الأرباح الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، بحث إقتصادية عربية، العددان 59-60، 2012، ص 153.

خارجيا من التأثير بصفة سلبية على أنشطة المؤسسة، وبالتالي ضمان الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة، بما يخدم مصالح جميع الأطراف بطريقة عادلة تحقق الدور الإيجابي للمؤسسة لصالح ملاكها وللمجتمع ككل"<sup>1</sup>.

وعرفها، البنك الدولي على أنها: "التممية والتطوير الإداري بالمؤسسة، ويكون ذلك من خلال خبرتها، والبرامج التي تطرحها، والمشروعات التي تنفذها، ونوع التكنولوجيا التي تستخدمها"<sup>2</sup>.

كما قدم (Gérard Charreaux) مقارنة واسعة فيما يخص تعريف الحوكمة سنة 1997، حيث عرفها على أنها: "مجموع الميكانزمات والأليات التنظيمية التي لها قوة التأثير في تحديد السلطات<sup>3</sup>، والتأثير على القادة، أي التحكم في سلوكهم وتحديد مجالهم التقديري"<sup>4</sup>.

ورغم التعاريف السابقة المذكورة أعلاه، يبقى تعريف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي هو التعريف الأشمل والأنسب من أي تعريف وهو ما يلي: "الحوكمة هي النظام الذي يوجه ويضبط أعمال المؤسسة، حيث يصف ويوزع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة ويضع القواعد والإجراءات اللازمة لإتخاذ القرارات الخاصة بشؤون المؤسسة، كما يضع الأهداف والإستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وأسس المتابعة لتقييم ومراقبة الأداء"<sup>5</sup>.

وبالتالي يمكننا إستخلاص ما يحويه مفهوم الحوكمة في معناه وهو موضح في النقاط الآتية ما يلي:

- مشاركة جميع الأطراف الفاعلة في المؤسسة، والإطلاع على كل ما يحدث داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> عدنان بن حيدر بن درويش، مرجع سابق، ص 30.

<sup>2</sup> سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 24.

, Colloque<sup>3</sup>Touri KHALED, "Madouche Yacine, Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise internationale, Les nouvelles approches conceptuelles touchant à la gouvernance d'entreprise, université

7. 22 Mai 2015, p-Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 21

p12. op cite, <sup>4</sup> Jérôme MAATI,

<sup>5</sup> إتحاد الشركات الإستثمارية، حوكمة الشركات، مكتبة الآفاق، سبتمبر 2011، ص 40.

- تحقيق النزاهة والشفافية في المعاملات والإفصاح عنها بشكل واضح ودقيق.

- تحسين الكفاءة الإقتصادية للمؤسسة<sup>1</sup>.

وإزداد الإهتمام بمفهوم الحوكمة من خلال حرص عدد من المؤسسات الدولية على تناول هذا المفهوم بالتحليل والدراسة، وعلى رأس هذه المؤسسات الصندوق والبنك الدوليين، المركز الدولي للمشروعات الخاصة، منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي، حيث أصدرت هذه الأخيرة سنة 1999 خمسة مبادئ للحوكمة، لتصدر عام 2004 قائمة جديدة لمعايير الحوكمة مضيفة مبدأ سادس متمثل في توفير إطار فعال للحوكمة<sup>2</sup>.

## 2- مبادئ حوكمة الشركات

- ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة المؤسسة:

يوصي هذا المبدأ بضرورة وجود إطار فعال للحوكمة، بحيث يكون ذا تأثير على الأداء الإقتصادي الشامل ونزاهة السوق، كما يجب أن يكون هذا الإطار قادرا على تكوين أسواق مالية تتسم بالشفافية والوضوح، ولا بد أن يتوافق مع نصوص القانون ويضمن توزيع المسؤوليات بين مختلف الجهات.

- حقوق المساهمين والوظائف الرئيسية لأصحاب حقوق الملكية:

هذا المبدأ يؤكد على ضمان حقوق المساهم والمتمثلة في التداول، الشراء، البيع، التحويل وغيرها. ولتطبيق هذا المبدأ يجب تأمين عدة أساليب لتسجيل ملكية الأسهم، والحصول على المعلومات المرتبطة بهذه الأسهم، المشاركة في التصويت في إجتماعات الجمعية العامة وإنتخاب وعزل أعضاء مجلس الإدارة.

<sup>1</sup> عبد الرحمان عايب، "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الإقتصادية المالية الراهنة"،

مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول الأزمة المالية والإقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، المنعقد يوما 20-21 أكتوبر، 2009، ص 4.

<sup>2</sup> جميل أحمد، سفير محمد، مرجع سابق، ص 3 - 4.

وكذا إتاحة الفرصة للمشاركة الفعالة والتصويت في إجتماعات الجمعية العامة من خلال تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في الوقت المناسب، وحق توجيه الأسئلة لأعضاء المجلس<sup>1</sup>.

#### - المعاملة العادلة والمتساوية للمساهمين:

إزاء هذا الوضع لابد من إعادة التوازن بين مصالح الأغلبية والأقلية في المؤسسات والذي لن يتحقق إلا بتطبيق قواعد الحوكمة<sup>2</sup>، وهنا يقصد بهذا المبدأ المساواة بين جميع حملة الأسهم حيث لديهم الحق في الحصول على المعلومات عن الحقوق المقررة لها، وكذا المشاركة في إتخاذ القرارات، كما ينبغي توافر الحماية للأقلية في مواجهة الأغلبية وذلك في الحالات التالية، كوجود تصرفات غير قانونية تتعلق بعمليات إندماج أو إستحواذ أو بيع أصول. فضلا عن توفير الحماية للمستثمرين دون تمييز ضد مخاطر إستخدام البعض لمعلومات داخلية غير متاحة باقي المساهمين إلى جانب حقهم في الإطلاع على العقود أو الأعمال التي تبرم بين المؤسسة وأي عضو من أعضاء مجلس<sup>3</sup>.

#### - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسة:

إن الهدف من هذا المبدأ هو تشجيع أصحاب المصالح في المؤسسة على الإستثمار في رأس مالها، ومنه يجب إحترام حقوق هذه المصالح، وتقرير تعويض فعال مقابل إنتهاك حقوقهم، ووضع نظام يضمن مشاركة العمال في الإدارة، والحصول على المعلومات الكافية حول مالية المؤسسة في الوقت المناسب، والإتصال المباشر بأعضاء مجلس الإدارة والتعبير عن وجهة نظرهم في بعض المسائل المتعلقة بإدارة المؤسسة وماليتها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> سالم بن سلام بن حميد الفلتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 31-33.

<sup>2</sup> سلامة عبد الصانع، أمين علم الدين، دور المساهمين في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015، ص 10.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء، دار المعرفة الجامعية، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2001، ص 20 - 24.

<sup>4</sup> سالم بن سلام بن حميد الفلتي، مرجع سابق، ص 31-32.

### - الإفصاح والشفافية:

يعد مبدأ الإفصاح والشفافية من أهم المبادئ حوكمة المؤسسة، نظرا لما يمثله من إستقرار وشفافية وحماية لجميع الأطراف والمتعاملين، وقد إهتمت منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي بهذا المبدأ، حيث ركزت على وجوب الإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات الهامة المتعلقة بالمؤسسة بما في ذلك المركز المالي، وحقوق الملكية، وحوكمة المؤسسة<sup>1</sup>.

فبدون الإفصاح والشفافية في البيانات والمعلومات لن تكون هناك فرصة مناسبة لتحقيق وتنفيذ المبادئ الأخرى التي تضمنتها الحوكمة، ولذا يمكن القول بأن هذان المبدأين هما (روح المبادئ) .

وتستطيع المؤسسة عن طريق الإفصاح الجيد عن كل ما يتعلق بها من توفير الثقة فيها وفي إدارتها، ومن ثم جذب رؤوس الأموال والمحافظة على سمعتها ونزاهتها في السوق.

### - مسؤوليات مجلس الإدارة:

وضع هذا المبدأ بالتحديد لضمان إعتناء مجلس الإدارة بمهامهم ومسؤولياتهم، ومن المنطق عند التركيز على مسؤوليات أعضاء مجلس الإدارة أن يتضمن إطار الحوكمة مجموعة من التعليمات ينبغي الأخذ بها من جانب المؤسسة تكفل المتابعة الفعالة لأعمال المجلس، ومن هذه التعليمات يمكن ايضاحها في العناصر التالية:

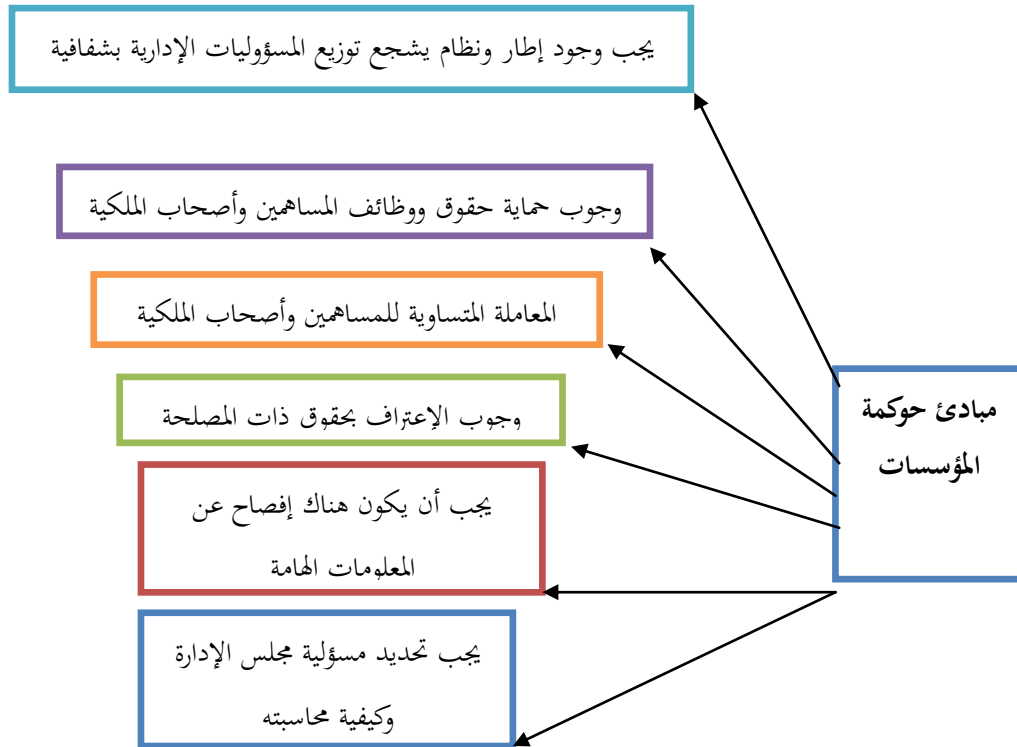
- مراعاة أعضاء المجلس للمساواة في التعامل مع كافة المساهمين.
- توضيح خطط عمل المؤسسة والإفصاح عنها، وذلك لضمان مسألتهم عند عدم تنفيذها.
- توضيح نظام المكافآت التي يستحقها أعضاء مجلس الإدارة عن أعمالهم والأساس الذي تحسب عليه هذه المكافآت.

<sup>1</sup> أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 22-23.

- ضمان الشفافية في إختيار أعضاء مجلس الإدارة بحيث يشترك جميع المساهمين في الإختيار.

- ضرورة تعيين أعضاء مجلس الإدارة من غير موظفي المؤسسة والذين يطلق عليهم الأعضاء غير التنفيذيين والذي يمكنهم الحكم المستقل على أداء مجلس الإدارة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم 01 مبادئ الحوكمة



المصدر : أحمد ماهر ، تطوير المنظمات (الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2014 ، ص 544.

<sup>1</sup> سالم بن سلام بن حميد الفليتي، مرجع سابق، ص 31-33.

## المطلب الثاني : أنظمة ونماذج حوكمة الشركات

### 1-تعريف نموذج الحوكمة:

قبل التعرف على النموذجان اللذان يخصان حوكمة الشركات ، لابد من تعريف بالنموذج ككل الذي يكمن في أنه عبارة عن تطبيق أو وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكننا من التعرف على كل العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة، فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة، ويمكننا تمييز نوعين أساسيين من النماذج وهي كما يلي:

### - النموذج (الأنجلو أمريكي):

هو نموذج أمريكي قائم على الدور المركزي للسوق المالية كمزود لرأس المال الإقتصاد وكمنظم له أيضا، حيث يتم تعيين في هذا النموذج الدور الأساسي للمساهمين ويعتمد أساسا على إرضاء هذه الفئة من حيث خلق القيمة أو سياسة توزيع الأرباح<sup>1</sup>. نجد هذا النموذج في العديد من البلدان كالمملكة المتحدة، الولايات المتحدة الأمريكية، أستراليا، نيوزلندا، كندا، جنوب أفريقيا، وبعض بلدان الكومنولث<sup>2</sup>، وتكمن طبيعة هذا النموذج في تحقيق مصالح حملة الأسهم وتعظيم ثروتهم وهذا من خلال تطبيق الجيد للحوكمة، ويمتاز هذا النموذج الخارجي بتشتت في الملكية، حيث يوزع على عدد كبير من المساهمين، يقوم بإدارة المؤسسة في هذا النموذج مجلس إدارة واحد، وهو المسؤول عن إتخاذ القرارات التنفيذية، والقيام بدور رقابي على الإدارة التنفيذية.

<sup>1</sup>Bertrand RICHARD, Dominique MIELLET, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2003, p36.

<sup>2</sup> حمادي نبيل، عمر علي عبد الصمد، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات (دراسة مقارنة لوم.أ وفرنسا)، متاح على الموقع التالي: <https://manifest.univ-ouargla.dz/...commerciales/...réalité.../2552>، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2024/08/27، ص829.

- النموذج الياباني - الألماني:

يطبق في كل من ألمانيا واليابان، ويقوم هذا النموذج أساسا على مشاركة البنوك، حيث يوفر حماية أصحاب المصلحة ككل، خاصة بالدور الذي تلعبه البنوك الكبرى في التأثير على قرارات المؤسسة من خلال مساهماتها الرئيسية في رأس أموال أغلب المؤسسات، وبهذا تعتبر كمساهم رئيسي أو مرجعي ويمكن أن نسمي هذا النموذج بالنموذج المغلق لإعتماده على الآليات الداخلية للحوكمة<sup>1</sup>.

على هذا الأساس يمكن القول أن النموذج الأول الذي تطبقه ولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة يركز أساسا على الأسواق المالية، أين يشكل حملة الأسهم المجموعة الرئيسية من خلال هذا النموذج، ومنه يلعب دورا مهما في حماية المساهمين فقط، أما في النموذج الموجود في كل من اليابان وألمانيا، فتحتل فيه البنوك بصفة كبيرة مكانة هامة، كما أنه يسعى إلى حماية كافة أصحاب المصالح دون إستثناء<sup>2</sup>.

والشكل الموالي يلخص النماذج فيما يلي:



المصدر: من إعداد الطالب.

<sup>1</sup> بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، مداخلة بعنوان: "المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات (دراسة حالة الجزائر والدول النامية)، المنعقد يوما 21 - 22 نوفمبر 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 06.

<sup>2</sup> أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012، ص 223.

## 2- أنظمة حوكمة الشركات :

تختلف نظم الحوكمة المطبقة في الشركات حول العالم وتتعدد مزاياها وعيوبها وهذا ما فرض ضرورة تقييم جودتها أو مستواها فتعددت الجهات المعنية بالموضوع ويعبر نظام حوكمة الشركات من خصائص البيئة السياسية و الاقتصادية و الإجتماعية والقانونية والمؤسسية على مستوى الدولة الواحدة أو مجموعة من الدول المتشابهة من حيث تلك الخصائص التي تؤثر على آليات حل التعارض بين مصالح الأطراف المختلفة في الشركة.

ويمكن تعريف أنظمة الحوكمة على أنها عبارة عن تطبيقات، وصف وتمثيل لوضعية الحوكمة الموجودة في بلد ما، بما يمكننا من التعرف على مختلف العناصر المكونة للإطار الفكري للحوكمة فهو يتكون من مجموعة من المتغيرات والعلاقات ويصف التأثيرات المتبادلة بين هذه العناصر وكذلك النتائج المتوصل إليها في بيئة أعمال معينة.

ويعد نظام الحوكمة من النظم المرتبطة بتطبيق سياسات الحرية الاقتصادية وبتفعيل وإحكام آليات السوق وفي الوقت نفسه فهي نظام يعمل على جذب الإستثمارات لأي دولة من الدول ولأي شركة من الشركات، فهي تعمل على نشر ثقافة الإلتزام كما أنها ترتبط بعمليات تحقيق القيمة المضافة وكذلك التراكم الرأسمالي مما يؤدي إلى تحقيق نتائج ملموسة.<sup>1</sup>

أنظمة حوكمة الشركات تهدف إلى تنظيم العلاقة بين مختلف الأطراف المعنية بالشركة (المساهمين، مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية)، مع ضمان الشفافية والمساءلة لتحقيق التوازن بين مصالح الجميع. من أبرز أهداف حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين، تحسين الأداء المؤسسي، وتعزيز الثقة في السوق. تعتمد هذه الأنظمة على مبادئ أساسية تشمل الشفافية، المساءلة، العدالة، والمسؤولية. لوحة القيادة هي أداة تستخدمها الشركات لتقديم بيانات دقيقة وفورية حول أدائها المالي والتشغيلي في صورة رسومية. تساعد لوحة القيادة الإدارة ومجلس الإدارة على مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) واتخاذ قرارات مبنية على بيانات دقيقة في الوقت الفعلي. الأدوار الأساسية للوحات القيادة في اتخاذ القرار وحوكمة الشركات.

<sup>1</sup>مخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، فندق شيراتون، القاهرة، مصر، 2005، ص 06.

وفي هذا الإطار يوجد نوعين شائعين لنظم الحوكمة في الشركات أحدهما يسما نظام الداخليين (نظام الملكية المركزة) ويسمى الآخر نظام الخارجيين (نظام الملكية المشتتة) يحتوي كل نظام على مميزات خاصة تؤدي إلى إختلاف التعامل مع مشاكل حوكمة الشركات وفقا لنظام الملكية في الشركة.

### - نظام الخارجيين (نظام الملكية المشتتة):

ويعني هيكل الملكية المشتت أو المتأثر في الشركة أن هناك عددا كبيرا من أصحاب الأسهم يملك كل منهم عدد قليلا من أسهم الشركة، بحيث لا يمكنه منفردا التأثير على نشاطها، لذلك فإنه قلما يكون هناك حافظا لدى صغار المساهمين للمشاركة الفعالة في إدارة الشركة أو مراقبتها، مما دعا إلى تسميته بنظام الخارجيين، وعليه فإن هذا النظام غالبا ما يكون أقل عرضة لحالات الغش والإحتيال، لغياب المستثمرين المسيطرين، مع الإعتماد على هيئات إدارية ورقائية مستقلة وخاضعة لقانون أكثر من تبعيتها للملاك.<sup>1</sup>

يقوم هذا النموذج على افتراض بأن الحكومة تستخدم لحماية مصالح واهتمامات حملة الأسهم، سواء كانوا أفرادا أو مستثمرا مؤسسيا لذلك يعتبر حملة الأسهم هم الفئة الوحيدة ذات المصلحة التي تسعى الشركة لتحقيق مصالحهم ورغباتهم والفئة الوحيدة التي لديها القدرة لتأثير على قرارات الإدارة فالإدارة من منظور هذا النموذج هي وكيل لأصحاب المال حملة الأسهم ووظيفتها الأولى هي تعظيم ثروة حملة الأسهم لذا فإن مقياس نجاح الشركات في هذا النموذج هو مقدار الأرباح والعائد المحقق على الأموال المستثمرة التي تقدم للمساهمين.<sup>2</sup>

وتبرز مشكلة الوكالة في هذا النموذج على شكل انفصال الملكية عن الإدارة ووجود المديرين المسيطرين، ويتم حل تلك المشكلة بواسطة عدة آليات أهمها<sup>3</sup>: الدور العقابي للأسواق، سوق الاستحواذ العدواني، سوق العمل الإداري وسوق الأوراق المالية، الحماية القانونية القوية

<sup>1</sup>عبدي نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات، دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث، والدراسات، مجلد 07، العدد 02، 2014، صص 92.

<sup>2</sup>حمادي نبيل، عبد الصمد عمر علي، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، دراسة مقارنة ل م أ وفرنسا، ملتقى علمي دولي حول، آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013. صص 04.

<sup>3</sup>فريد محرم فريد ابراهيم، نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء والقيمة السوقية للشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة عين الشمس، مصر، رسالة غير منشورة، 2008، صص 27-28.

للمستثمرين من خلال تطبيق قواعد القانون العام، خطط مكافآت الإدارة المرتبطة بالأداء بما يقرب مصالح كل من الملاك والمديرين قوة بمجلس الإدارة في الرقابة على المديرين التنفيذيين. ومن مميزات نموذج النظام الخارجي للحوكمة أنه يعتمد على أعضاء مجلس إدارة مستقلين في مراقبة ومراجعة سلوك الإدارة وتقييم أدائها بموضوعية، وحماية حقوق المساهمين، ومن ثم تعتبر أنظمة الخارجيين أكثر قابلية للمساءلة وأكثر عرضة للفساد وكما توجد نقاط ضعف في هياكل الملكية المشتتة حيث يميل مالكو الأسهم إلى تعظيم الربح على المدى القصير ومن ثم الموافقة على استراتيجيات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أرباح لشركة على المدى الطويل، لا يوجد لدى صغار المساهمين حافز كبير يدفعهم إلى وضع قرارات بمجلس الإدارة تحت مراقبتهم الشديدة ووضع المديرين موضع محاسبة.

#### - نظام الداخليين (نظام الملكية المركزة):

يراد بالملكية المركزة أن يجتمع جزء مؤثرة من رأس مال الشركة أو عدد قليل من الأشخاص فيها غالبا ما يتولون الإدارة والسيطرة أو يؤتون بشكل واضح في طريقة إدارة وعمل الشركة لذلك يطلق عليهم تسمية الداخليين ويطلق على قوانين الدول التي تسمح أو تشجع على قيام مثل هذا النمط من الملكية بنظام الداخليين.<sup>1</sup>

يأتي النموذج الداخلي لحوكمة الشركات الذي يطبق بشكل أساسي في كل من ألمانيا واليابان، والذي يعتمد بشكل أساسي على مشاركة البنوك والمستثمر المؤسسي في عملية الحوكمة، حيث تزداد نسبة ملكية البنوك والمستثمر المؤسسي في المؤسسات فهؤلاء المساهمين من المستثمرين المؤسسين والبنوك تتوافر لديهم القدرات والإمكانيات التي تمكنهم من الرقابة على الإدارة وضبط أدائها.<sup>2</sup>

يتسم هذا النظام بضعف الدور الرقابي للأسواق خاصة سوق الإستحواد العدواني وسوق الأوراق المالية وعدم استقلالية مجلس الإدارة، كما أن القانون المطبق لحماية المستثمرين هو القانون المدني وهو أضعف من القانون العام. وأهم آليات الحوكمة المستخدمة في حل مشكلة الوكالة في هذا النظام هي كبار الملاك ممثلون في البنوك والشركات والعائلات والذين

<sup>1</sup>عبدي نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup>حمادي نبيل، عبد الصمد عمر علي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

يسيطرون على مجلس الإدارة ولكن الآلية السابقة عادة ما تكون غير فعالة لأن تركيز الملكية من وجهة نظر كبار الملاك ذات تكلفة عالية بسبب فقد فرصة التوزيع ولذا فإن كبار الملاك والمؤسسين يحاولون الحصول على حقوق تصويت وسيطرة تفوق حقوق التدفقات النقدية التي يحصلون عليها حسب ملكيتهم، ومن ثم تظهر مشكلة وكالة من نوع آخر هي استنزاف كبار الملاك المسيطرين لثروة صغار الملاك الأقلية.<sup>1</sup>

ومن مميزات نموذج النظام الداخلي للحوكمة أن الداخليين لديهم القدرة والحافز على مراقبة الإدارة عن مثل وبالتالي تقليل احتمالات حدوث سوء الإدارة والخداع، كما يميلون إلى تأييد القرارات التي تطور أداء الشركة حفاظاً على استثماراتهم.

<sup>1</sup> فريد محرم فريد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

## خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل حوصلة أهم المفاهيم الخاصة بحوكمة الشركات، حيث توصلنا إلى أن الحوكمة تمثل ذلك النظام الذي بموجبه يضبط أعمال الشركة ، وذلك من خلال توزيع الحقوق والواجبات بين مختلف الأطراف في المؤسسة من خلال العديد من الإجراءات والقواعد وكان وراء زيادة الإهتمام بحوكمة الشركات العديد من الأسباب، إذ أصبحت أخذ حيزا في الإقتصاد بعد إفلاس بعض المؤسسات الكبرى مثل إنرون وورلدكوم، بالإضافة إلى ذلك فإن الحوكمة تعود جذورها الى العديد من النظريات الاقتصادية.

وبالعودة إلى تعريف الحوكمة نجد أنها تتضمن على مجموعة من الإجراءات والقوانين التي تعزز بمجموعة من المبادئ وفقا لمنظمات دولية ومؤسسات التمويل الدولية، وهذا دليل على القواعد التي تتأسس بها الحوكمة، حيث هذه الأخيرة لها محددات داخلية وخارجية.

الفصل الثاني:

لوحة القيادة واتخاذ القرار  
في المؤسسة

## تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على محافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار، والسهر على تحسين أدائها بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية جيدة، فأصبح اليوم من الضروري والممكن اعتماد نظام مراقبة التسيير في المؤسسات، الذي يعتبر من الأنظمة التي تهدف إلى التحكم في العمل التسييري وإعطاء نظرة شاملة وسريعة لوضعية المؤسسة، من خلال استخدام أدوات التسيير المختلفة ، ولعل من أهم هذه الأدوات نجد لوحة القيادة التي تسمح لأي مسؤول أو صاحب قرار باتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب، وتحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة.

## المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرار تعد من المسؤوليات التي يتحملها المدير بوصف اتخاذ القرار نشاطا إداريا وتنظيميا وأهم عامل فيها هم الأشخاص الذين يتخذون القرارات. سنحاول في هذا المبحث التطرق الى عملية اتخاذ القرار وأنواعها وخطوات اتخاذ القرار.

## المطلب الأول مفهوم القرار وعملية القرار

## 1- مفهوم القرار

حتى نوضح مختلف جوانب القرارات يجب أولا التعرض الى مجموعة من المفاهيم الأساسية لهذا المصطلح.

❖ يعرف على انه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.<sup>1</sup>

❖ يعرف القرار على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار

❖ ويعرفه أيضا علماء القانون الإداري على انه وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة اليها.<sup>2</sup>

❖ متخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل عن الأوضاع القائمة، بحيث بعد أن يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل وهذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص99

<sup>2</sup> ثواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، العمان، 2009، ص75.

<sup>3</sup> خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مكتبة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس سنة 2007.

## 2- عملية اتخاذ القرار :

- ❖ تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية الا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، وكثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية ، ولكونها تتطلب عددا من الاجراءات والأنشطة العلمية للوصول الى قرارات رشيدة<sup>1</sup> ..
- ❖ كما يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار على انها عملية تسعى لجمع اكبر عدد من المعلومات المتعلقة ببدائل حل مشكلة معينة ، من هذه المعلومات يتكمن متخذ القرار من اختيار افضل بدائل من بينها حسب الأولويات و الهدف وحسب الظروف المحيطة بها.
- ❖ ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار على انها عملية او أسلوب اختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية<sup>2</sup>:
- ✓ إن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوب منطقي في الوصول الى الحل الامثل.
- ✓ ان لأي موقف او مشكلة عامة حولا بديلة يجب تحديدها وتحليلها ومقارنتها على مدى القواعد ومقاييس محددة.
- ✓ إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد على مجموعة من أهداف يمكن تحقيقها، والمعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

<sup>1</sup>بركان دليلا، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ،

العدد10، 2011، ص 218

<sup>2</sup> سمهان خلفي ، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة ، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 18

كذلك يعرف اتخاذ القرار بأنه : استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر<sup>1</sup>

✓ إن عملية اتخاذ القرار هي عملية داخلية لأنها غير ظاهرة أي انها عملية تفكير لغرض استحضار حلول متعددة ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم عن وعي وادراك بعد الدراسة. ان القرار هو عملية اختيار طريقة أو مسار معين بغية الوصول الى الهدف المرغوب فالأصل في القرار هو تحقيق الهدف.<sup>2</sup>

## 2-أنواع القرارات :

يسعى المتخذ القرار الى حل المشكلات سواء من خلال محاولة الاختيار من بين البدائل المتاحة او البحث عن بدائل مبتكرة لم يتم استخدامها من قبل وعليه يمكن القول أن هناك أنواع وأنماط من القرارات الإدارية والتي يمكن ان نحصيها بالإيجاز على الوجه التالي:

### 1-القرارات الأساسية والقرارات المتكررة<sup>3</sup>:

قرارات الأساسية القرارات استراتيجية ذات أهمية كبيرة للمنظمة الإدارية، وهذه تتعلق عادة بكيانها وتنظيمها وسياستها المتصلة اتصالا مباشرا بأهدافها المحددة لها مثل القرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها.

القرارات المتكررة فيقصد بها تلك القرارات الروتينية التي تتكرر كثيرا في العمل اليومي للمنظمة الإدارية، والنوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تبعا لطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، اما النوع الثاني من القرارات يستلزم دراسات متعمقة قبل اتخاذه نتيجة وجود جداول خاصة بها تحدد إجراءات كل قرار منها لتسيير عملية اتخاذ القرارات في مرات المقبلة.

<sup>1</sup>بوغليطة الهام ، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد13، 2013، ص 137

<sup>2</sup>عبد الكاظم جليل حسان، عبد الحليم جبر نزال وعلي فرحان حسين، تحديد درجات معيارية لمقياس صنع القرار للمدرب وعلاقته ببعض السمات الشخصية، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2006 ، ص23

<sup>3</sup> ASJP وارلش كمال مقارنة النظامية لأهمية عملية اتخاذ القرار بالمنظمات 2017. ، ص 318

**2-القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية**

\* **القرارات التنظيمية:** التي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كالقرارات التعيين والترقية او توقيع جزاءات على احد العاملين ،

\***القرارات الشخصية:** فهي التي تصدر عن الرئيس الإدارية بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية.

**3-القرارات اللائحية والقرارات الفردية:**

\***القرارات اللائحة:** تلك القرارات التي تصدر في مواجهة افراد غير محددین بذاتهم، بحيث يقدم هذا القرار على كل فرد تتوافر فيه شروط محددة في القرار طوال المدة سريانه ،

\***القرارات الفردية:** فهي التي تصدر في مواجهة افراد بذواتهم بحيث لا ينطبق القرار الا على هذا الفرد هؤلاء الافراد ولا يتعداهم الى غيرهم، وعليه فالقرارات الفردية يمكن وصفها بانها قرارات الخاصة.

**4-القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية:**

**المكتوبة:** الأصل ان تكون القرارات الإدارية مكتوبة وذلك لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره، وحتى لا يقع سوء فهم او خطأ في التفسير.

-**الشفهية** فهي القرارات الغير المكتوبة وتكون اقل أهمية من القرارات المكتوبة رغم اعتبارها قرارات سليمة القرارات ولها اثارها.

**5-القرارات الصريحة والقرارات الضمنية**

\***القرارات الصريحة:** هي القرارات التي يصدرها الرئيس ويعبر عليها بصورة واضحة مباشرة، سواء بالموافقة أو الرفض، ويتحقق هذا الإفصاح الصريح للإدارة من خلال الكتابة الا ان هناك طرق مختلفة يتحقق بالإفصاح من خلال التعبير الشفهي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>نوال عبد كريم الاشهب تحت عنوان القرارات الإدارية الطبعة العربية 2015 ،دار الامجد للنشر ،بالأردن سنة 2014 ص13.

القرارات الضمنية: فهي تلك القرارات التي تنتج عن سكوت الرئيس لمدة معينة عن الرد على الطلبات الافراد فهي حسب الحالات اما قرارا بالرفض او قرارا بالإيجاب، يمكن استنتاجها من مسلك الرئيس دون التعبير عنه

### 6-القرارات حسب المدة الزمنية

وهي القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية والتنفيذية:

✓ **القرارات بعيد المدى:** وتمثل القرارات الإستراتيجية وغالبا ما تكون لأكثر من ثلاثة سنوات.

✓ **القرارات متوسطة المدى:** وتمثل القرارات التشغيلية التي تكون أكثر من سنة و اقل من ثلاث سنوات.

✓ **القرارات القصيرة المدى** وتمثل القرارات التنفيذية التي غالبا ما تكون مساوية او اقل من سنة واحدة وتتمثل بالقرارات الروتينية او الرقابة في الاداء.

بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى وقت كاف لاتخاذها، وإلى صفاء ذهن متخذها ، وربما إلى بحوث واستشارات لتنفيذها، وذلك نظراً لأهميتها وتعقدها ولذلك يطلق عليها بعض المفكرين في الإدارة القرارات الابتكارية أو الإبداعية ويكتنفها شيء من الصعوبة.

### بيئة القرارات الإدارية

**القرارات تبعا لدرجة التأكد<sup>1</sup>:** تتخذ في حالة التأكد التام، حيث ان نتائجها تكون معروفة مسبقا.

يكون متخذ القرار في هذه الحالة على يقين من نتيجة كل بديل من بدائل القرار. ومن الطبيعي ان يختار البديل الذي يعطي أفضل النتائج.

<sup>1</sup> سهام عزي دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية مذكورة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص تسيير العمومي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية سنة 2012 ص134.

القرارات تبعا لدرجة عدم التأكد: لا تكون الإدارة على علم مسبق بالنتائج التي سيتم الوصول اليها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية.

القرارات تبعا لدرجة المخاطرة: وتتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، فعلى متخذ القرار ان يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل.

### 3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

مهما تعددت وتنوعت القرارات التي يتخذها المدير او المسير، فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها داخل المنظمة وبعضها الآخر خارج المنظمة، وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقع<sup>1</sup>.

يمكن ذكر بعض العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي كالتالي:

#### 1-عوامل البيئة الداخلية :

و تتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة و تؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة متخذ القرار،وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة و الموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر أهمها :

عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد  
عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام  
-درجة المركزية وحجم مؤسسة؛

- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛

مدى توافر الموارد المالية و البشرية والفنية للمؤسسة؛

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000 ص 35

<sup>2</sup>مهارات اتخاذ القرار، سلسلة التميز الاكاديمي،13،جامعة القصيم،القصيم،2009،ص10

## 2-عوامل البيئة الخارجية :

و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل في ما يلي :

- الظروف الاقتصادية والسياسية و المالية السادة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية .
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج .

## 3-عوامل شخصية و نفسية :

تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص ، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في محلة اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة ، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته ، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله إلى المؤسسة و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة .<sup>1</sup>

## المطلب الثاني :مراحل وأساليب ومعوقات اتخاذ القرار

### 1-مراحل إتخاذ القرار :

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات و إجراءات و لذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة و يختلف عدد الخطوات و طريقة ترتيبها باختلاف المفكرين و هناك تصنيفات مختلفة بمراحل و خطوات اتخاذ القرار و كل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة و يمكن تبني وجهة النظر التالية :

<sup>1</sup> طلال كداوي ،نقيم القرارات الاستثمارية ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،الاردن ،2008 ،ص19

الشكل رقم 03 : مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر : قروي مروة ، عادل بضيافي ، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة  
اقتصادية ، مذكرة ماستر في علوم و تسيير ، جامعة 08 ماي 1945 قالمة 2018

### 1. المرحلة التحضيرية:

تتألف هذه المرحلة من مجموعة من العمليات أو الخطوات المترتبة زمنيا و هي التالية :

#### 1.1 إدراك المشكلة :

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف و النتائج المرجوة و بين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما أما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها<sup>1</sup>.

### 2.1 فهم المشكلة:

إن اكتشاف طبيعتها و ارتباطها مع جوانب إدارية أخرى و غالبا ما تكون المشكلات الإدارية في شكل مما يلي :

- مشاكل تقليدية أو روتينية :تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين .

- مشاكل حيوية : يكون نطاق أثارها واسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع مخطط

- مشاكل طارئة : تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة أو عوامل أخرى كتعطل الآلات و تأخر وصول المواد.

### 3.1 تحديد الأهداف :

إن حل المشكلة يتطلب يقوم المدير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما تغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها أي يتوجب عليه تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

### 2.المرحلة التطويرية( تنامي القرار ):

تتألف هذه المرحلة بخطوتين و هما :

### 1.2 تحديد البدائل:

البدائل هي الوسائل و الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة و تحقيق الأهداف المطلوبة و على الرجل الإداري القيام بدراسة الكافية لتحديد البدائل معتمد على خبرته السابقة في هذا المجال و على نتائج تجارب الآخرين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد السماع و آخرون ،مبادئ إدارة الأعمال مؤسسة ،دار للنشر و التوزيع ،العراق ،ص102

<sup>2</sup> خليل محمد السماع ،مرجع سبق ذكره ،ص103

عمليا يجب تحديد البدائل التي لها علاقة مباشرة بتحقيق النتائج المطلوبة على أن تكون هذه البدائل ضمن حدود الموارد المتاحة أمام متخذ القرار لهذا فان عملية تحديد البدائل تتطلب من الإدارة ما يلي :

- ✓ القدرة على تطوير الحلول و التصور في حقل إيجاد الحلول خاصة الجديد منها .
- ✓ الاعتماد الواسع على التجارب و السجلات السابقة و معلومات و خبراء الآخرين في نفس المجال حتى يمكن الإلمام بجميع المعلومات و النواحي المتعلقة بالمشكلة و بالتالي بكل الحلول الممكنة.

## 2.2.تقييم البدائل:

و هذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل تحديد النتائج المترتبة على كل بديل و تكلفة كل بديل .موازنة بين الايجابيات والسلبيات.بناء على معايير فنية و اقتصادية و اجتماعية محددة و بعد ذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها البعض. تعد هذه المرحلة صعبة جدا قياسا بالمراحل السابقة لأنها تتطلب التنبؤ بحوادث المستقبل و الظروف و العوامل التي تؤثر على القرار و هذا يقوم على معلومات و يطلب عليها صفة عدم التأكد.

تفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل و ذلك بعد طرح و إهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير الموضوعية (مستوى الرضى) و هذا يوفر وقت أكثر للإدارة لاتخاذ القرار بعيدا عن ما يعرف بالقرار تحت الضغط اي القرار العاجل و الفوري .

## 3.المرحلة النهائية( نموذج القرار):

تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية :

**1.3 الاختيار:** يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري و ذلك بعد القيام بالخطوات الخمس السابقة و الاسترشاد بما يلي :

- الموازنة بين الفوائد المتوقعة و المخاطر المترتبة على ذلك في اختيار انسب بديل

- اختيار البدائل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد و السرعة المطلوبة و الوقت المناسب.
- واقعية البديل و إمكانية تنفيذ استنادا للموارد المتاحة و خاصة البشرية التي تعمل على تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمنظمة و يكون منسجما مع سياساتها و استراتيجياتها
- اختيار البديل الذي ينتج عنه اقل ما يمكن من ردود الأفعال لدى المنفذين.<sup>1</sup>

### 2.3 تنفيذ القرار:

و تعد هذه المرحلة تابعة للمراحل السابقة رغم أن القرار يكون قد صدر و التنفيذ يأتي لجعل القرار واقعي و ملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون و تفاعل الجميع على تنفيذ القرار و هذا يتطلب دورا مهما من الرجل الإداري المدير لإنجاح تنفيذ القرار مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين.

إن القرار في حد ذاته عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه وكثيرا ما تنفق الوقت و الجهد و المال من اجل الوصول إلى قرار سليم و منطقي ثم بعد هذا نبدد كل ذلك بسبب فشلنا في تنفيذه و لهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة فان القرار أو الحل يجب أن تكون له فاعلية في تنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود

و يعتمد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل و لكن هذا الاعتماد خاطئ بطبيعة الحال لان القرار و قد يتطلب تنفيذه تعاون الآخرين و متابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ و فاعلية القرار و قد يتطلب الأمر معرفة و إلمام من لهم علاقة بالتنفيذ كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار تساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل عمل فعال و منتج.

<sup>1</sup> احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات المعلومات و القرارات"، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر، مصر، 2000، ص330

### 3.3 المتابعة و الملاحظة و المراقبة :

و هذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار و التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين و عليه أن يقوم بأعمال الملاحظة لكيفية التنفيذ و هذا يتطلب المزيد من الأعمال الإدارية مثال الاتصال و الإرشاد و بعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل معوقات تنفيذ القرار و يستخلص العبر لتطوير الحلول في المستقبل .

#### 2-أساليب اتخاذ القرارات:

لقد تعددت طرق اتخاذ القرار الإداري إذ هناك الطرق الكمية والأخرى الوصفية أو غير الكمية وإن على الإدارة ومتخذي القرار أن يدركوا تلك الأساليب لاستخدامها وهم على درجة كافية من الثقة، إذ بعد تحديد المشكلة والتباحث مع المحللين يتم الاتفاق على الأساليب التي يمكن استخدامها على ضوء الموقف.<sup>1</sup>

#### -الأساليب الكمية:

تعتمد هذه الأساليب على النتائج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقوم بتحليل البيانات و المعلومات للوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الإجهادات والخبرات والآراء الشخصية<sup>2</sup>.

#### \*نظرية الاحتمالات:

وهذا الأسلوب العلمي يقوم على أساس استخدام الاحتمالات في بناء النماذج الرياضية للتخفيف من درجات عدم التأكد وكذلك المخاطرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مهدي زويلف، علي العضايلية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996، ص 121.

<sup>2</sup> علي خلف حجاحة، اتخاذ القرارات الادارية، ط 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 50-52.

<sup>3</sup> علي حسن علي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل نظري و كمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 60.

**\* البرمجة الخطية:**

هذه تعتبر من أهم الأساليب الكمية المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وتقوم على استخدام العلاقات الخطية للوصول إلى الحل الأمثل وذلك عن طريق تشكيل دوال الهدف منها تعظيم الربح أو تقليل التكاليف وصياغة القيود على شكل متباينات أو معادلات.

**\* تحليل الشبكات:**

يستخدم هذا الأسلوب عادة في تخطيط المشاريع عن طريق رسم المباراة لهذه المشاريع ومن ثم احتساب القيم لإنهائها وتنفيذها وهناك أسلوب "برث" أسلوب المسار الحرج والذي يستخدم لاحتساب مدة الانجاز وأفضل الطرق لإنهاء وتنفيذ هذه المشروعات.<sup>1</sup>

**\* نظرية المباريات:**

يستخدم هذا الأسلوب عند وجود أكثر من منافس حيث يفترض وجود تضارب مصالح فيما بينهما ويستخدم كل واحد فيهم النماذج الرياضية والأسلوب العلمي الصحيح لتنظيم أرباحه عن طريق استخدام أفضل الاستراتيجيات أو مزيج منه.<sup>2</sup>

**- الأساليب غير الكمية:**

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتماداً كلياً على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين.<sup>3</sup>

وفي مايلي أهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة وهي :

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 60.

<sup>2</sup> علي حسن علي، المرجع السابق، ص 60.

<sup>3</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 181.

**\*الخبرة:**

يمر المدير بعدد من التجارب أثناء أداءه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تثير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى القرار المطلوب.

**\*إجراء التجارب:**

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذا في الإعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية.

**البديهية والحكم الشخصي:**

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي اعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات و المعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.<sup>1</sup>

**دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:**

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث و دراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون

<sup>1</sup> نواف كنعان، المرجع السابق، ص 184.

والتي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل .

### 3- معوقات عملية اتخاذ القرار :

من أهم المشاكل التي تعترض أي قرار مهما كان هو عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل ولكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف والمؤثرات الراهنة ويمكن إجمال هذه العوائق في:<sup>1</sup>

#### - عدم إدراك المشكلة وتحديدها بدقة:

يلقى المدير صعوبة في تحديد المشكلة وقد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.

#### - عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار:

فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما وبالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى . - البيئة التي تعمل فيها المؤسسة بغية إمكانية التعرف على مزايا وعيوب البديل المتوقع:

والمقصود بالبيئة التقليد والعادات والقوانين والتغيرات و العلاقات الإنسانية و الظروف الإقتصادية والمالية و السياسية والتشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية، وتتجلى الصعوبة في تحديد المعايير سواء كانت مادية أو معنوية أو منفعة حيث يتم من خلال هذه المعايير تحويل النتائج غير المادية أو الأحكام الشخصية إلى معايير ملموسة، فمثلا المعيار المناسب لقياس مدى فعالية عملية الإنتاج بمقياس مادي يشير إلى عدد الوحدات

<sup>1</sup> بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر،

التي تم انتاجها، لكن قياس مدى الفعالية الكلية لعملية الإنتاج قد ترتبط بمقياس يشير إلى مساهمتها في الإيرادات الكلية أو في خدمة المجتمع.

#### - شخصية متخذ القرار:

قد يكون المدير واقعا عند اتخاذ قراره تحت تأثير بعض العوامل كالقيود الداخلية التي تشمل التنظيم الهرمي الذي تقرره السلطة السياسية وما ينجم عنه من بيروقراطية وجمود وضرورة التقيد بالإجراءات الداخلية أو قيود خارجية وبالتالي ينجم عنها خضوع الإدارة لسلطة أعلى كسلطة السياسة التي تحدد الغايات الكبرى الواجب تحقيقها، كما تنعكس سلبا على أفكاره وتطلعاته مما يؤثر على المؤسسة ونجاحها، يضاف إلى ذلك درجة نكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية وموقعه داخل التنظيم.

#### - نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرارات:

تعد المعلومات مادة الأداري في اتخاذ القرارات كما أن الإنتاج يعتبر المواد الأولية هي الأساس في انتاجه، ويجب أن تكون المعلومات ممثلة للظاهرة المدروسة، وهذه المعلومات جوهرية تمكن الإدارة من استخدامها ووضع التقديرات اللازمة حول الأوضاع القائمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا. ونظرا لضيق الوقت لدى المدير فلا يستطيع الإحاطة بالبيانات اللازمة حتى يتمكن من دراستها وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه حتى يتسنى له اختيار البديل الأمثل.

## المبحث الثاني: مفهوم لوحة القيادة

تعتبر لوحة القيادة من أهم الأدوات الأساسية لمراقبة التسيير فهي تساعد على توفير أهم المعلومات الخاصة بمختلف نشاطات المؤسسة، كما تفسر الانحرافات وتصحيحها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهي بهذا تعتبر من أهم الأدوات المساعدة على اتخاذ القرارات في المؤسسة وهذا ما سنتعرف عليه من خلال هذا المبحث.

## المطلب الأول: عموميات حول لوحة القيادة

## 1- تعريف لوحة القيادة:

"هي عبارة عن مجموعة من المؤشرات والمعلومات الضرورية والتي يمكن من خلالها الحصول على رؤية شاملة وواضحة تسمى بكشف الإضطرابات واتخاذ القرارات لتوجيه التسيير مما يتوافق مع تحقيق الأهداف عن طريق الإستراتيجية فلوحة القيادة تعبر عن لغة مشتركة وموجودة بين أعضاء المؤسسة".<sup>1</sup>

"لوحة القيادة حسب Yves jean saulou هي عرض لأهم المعلومات التي يحتاجها المسؤول، فهي تسمح بإظهار الانحرافات الناتجة عن سوء التسيير كما أنها تعتبر أداة تنبؤ تسمح بتقدير التطورات المتوقعة لاقتناص الفرص".<sup>2</sup>

"هي نظام للمعلومات يسمح بمعرفة دائمة وسريعة للبيانات الضرورية لمراقبة تسيير المؤسسة على المدى القصير وتسهيل أداء المسؤوليات"<sup>3</sup>

هي مجموعة مهمة من المؤشرات والمعلومات التي تسمح بإعطاء نظرة شاملة للمجموعة والتي تكشف عن الإختلالات الحاصلة واتخاذ القرارات التوجيهية لبلوغ الأهداف

<sup>1</sup> سمير بركاني، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2004، ص 56.

<sup>2</sup> Yves jean saulou, le tableaux de bord du décideur, les editions d'organisation, paris 1982, p40.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون و آخرون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية، دار المعبدية العامة، الجوائز، 2010، ص 148.

المسطرة التي وضعتها الإستراتيجية، إضافة إلى أنها تسمح كذلك بمخاطبة أعضاء المؤسسة بلغة مشتركة.<sup>1</sup>

مجموعة المؤشرات و المعلومات المنتقاة والتي تمكن المسؤولين من مراقبة سير نشاط المؤسسة بكل مستوياتها وتحديد الانحرافات المحتملة بشكل يساعد على إتخاذ القرارات اللازمة وفي الوقت المناسب لتحقيق الأهداف المسطرة.<sup>2</sup>

## 2- مبادئ ووظائف لوحة القيادة

**أولاً: المبادئ:** تتمثل فيما يلي: تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها وتتضمن:

- خط سير المؤسسة (تقديرات أهداف)
- تقرير على الإنجازات المحققة
- الإنحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة
- أن تتلائم مع تنظيم المؤسسة وخاصة تقسيم المسؤوليات حيث يستوجب أن يكون لكل مسؤول لوحة قيادة واحدة ويمكن أن يتحصل على العديد من اللوحات القيادة من المرؤوسين.
- أن تكون لوحة القيادة متلائمة مع المستوى السلمي لسلطة ومع الوظيفة وأهداف المؤسسة.
- تختلف لوحة القيادة باختلاف حجم المؤسسة فالمؤسسة الصغيرة يكون لها غالباً لوحة قيادة واحدة يمسكها عادة المسؤول الأول، أما المؤسسة الكبيرة يكون لها لوحات

<sup>1</sup> Guedj Norbert, contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise 3<sup>ème</sup> éditions d'organisation, paris, 2000, p 285.

<sup>2</sup> زهية بودباز وآخرون، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14 / 15 / 04 / 2009، ص 3.

قيادة تحليلية تخص كل فرع، وعموما يجب إعادة لوحة قيادة عامة على مستوى كافة المصالح والمدريات الفرعية.

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية ومع ذلك على المسؤول اختيار المعلومات التي يحتاجها ثم عرضها بشكل ملائم.<sup>1</sup>

### ثانيا: وظائف لوحة القيادة

نذكر منها:<sup>2</sup>

-تناسق المعلومات : حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات من جهات متعارف عليها وبلغة واضحة مع سرعة إنتقال المعلومات.

- المؤشرات المناسبة: يتم إختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتنبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين تظهر في شكل نسب جداول أشكال بيانية ...إلخ.

-أداة إتصال وتفاوض: لوحة القيادة أداة إتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء أو من خلال المناقشة الدورية حول القيادة ومراجعتها.

-وسيلة تنبؤ: تبرز بعد تحديد الإنحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها و القيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز فهذه العملية تجعل من لوحة القيادة المشخص الحقيقي

<sup>1</sup> مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010، ص 52.

<sup>2</sup> محمد الصغير القريشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص ص 133-134.

لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى إعتقادها كوسيلة تنبؤ تساعد في إتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد أهداف العملية.

- **وسيلة القياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات وإستخلاص الانحرافات سلبية أو إيجابية ومن تم إتخاذ القرارات بالقيام بالتصحيات المناسبة.

- **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون من نتائج أعمال في فترات مختلفة مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلو إلى مستوى أداء أعلى.

- **أداة سريعة لإتخاذ القرارات:** في ظل محيط سريع التغيير لا بد من إتخاذ قرارات سريعة وفورية لأنه من النادر أن تتوفر فرصة الحظ الثاني إلى جانب تميزها في الحصول على المعلومات وسهولة تطويرها كما أنها تهضم بالإضافة إلى المعلومات المالية معلومات غير مادية عددها قليل مركز على النقاط الأساسية قراءتها سهلة وسريعة.<sup>1</sup>

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية رقم الأعمال الهوامش الإستثمارات والنتائج الغير المالية عدد الوحدات النتيجة الصرامة مقارنتها بالأهداف المحددة التسيير مما يسمح بقياس أداء المسؤولين ومساعدتهم على إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### 3- أهداف لوحة القيادة

تتبع لمميزات التي انفردت بيها لوحة القيادة فأبعادها ووظائفها تبرز في النقاط التالية:

**أداة لتشخيص المنظمة:** تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المنظمة الغاية منها الوصول إلى تحقيق دقيق لوضعيتها هذا التشخيص يهدف بدرجة أولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسيطرة في الأجل المحددة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.

<sup>1</sup> صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2005.

<sup>2</sup> حسين رحيم وآخرون، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، 2008، ص 4.

أداة مقارنة: وذلك لقيامها بمقارنة الأهداف المعيارية المسطرة مع النتائج المحصل عليها وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الإنتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير إضافة إلى تشخيص نقاط القوة و الضعف في المنظمة .

أداة حوار وتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة يكمن في خلق حوار عبر كافة مراكز المسؤولية وكونه هاما يبرز عند عقد الإجتماعات العامة وغيرها.<sup>1</sup>

أداة للرقابة: تسمح لوحة القيادة بالمراقبة المستمرة على ما تحقق ومقارنة الأهداف المحددة، تجلب الانتباه للنقاط الحساسة التي هي بمثابة مفتاح للتسيير ومدى انحرافها بالنسبة للمعايير.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أنواع ومراحل إعداد لوحة القيادة لاتخاذ القرار

#### 1- أنواع لوحة القيادة

-**لوحة القيادة ذات التوجه الإستراتيجي:** هي عبارة عن نظام مؤشرات يسعى لقياس الأداء الكلي في مختلف أبعاده المركزية يسمح بتوضيح الأهداف الإستراتيجية وترجمتها إلى فيك واقعية قابلة للتحقيق إلى جانب أنه يضمن تسيير السياسة العامة للمؤسسة وتندرج تحته ثلاثة أنواع:

-**لوحة القيادة المتوازنة:** تركز في عملية تقييم الأداء في المحور المالي محور الزبائن محور العمليات الداخلية ومحور التدريب التنظيمي.

- **لوحة القيادة ذات البحث العميق:** تسعى إلى تحقيق مستوى أداء مقبول من خلال الرأس المال المادي تطوير المهارات الفردية والتنظيمية في وسط التحليل.

-**لوحة القيادة الخاصة بالجودة:** هي نظام يركز على معايير من أجل الحصول على شهادة الأزو ترتكز أساسا على قيمة الزبون والمستهلك.

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص 148-149.

<sup>2</sup> هوارى معراج وآخرون، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص 78.

-**لوحة القيادة التسييرية:** تبين هذه اللوحات الأداء الإقتصادي والمالي لمختلف أنشطة المنظمة باختلاف وفقا للتوجيهات الإقتصادية المتبناة بإعتباره أساس للتحليل الدائم لشروط تشكيل الناتج الصافي فهي عبارة عن نظام لمعلومات يسمح بمعرفة المعطيات المهمة التي تسمح بمراقبة أسواق المؤسسة في الأجل القصير في أسرع وقت ممكن وتسهل سر العمليات داخل بالإضافة إلى أنه يوفر بسرعة معلومات تسمح للمتسييرين بالتدخل المباشر مراقبة سير العمليات التي تقوم بتحديد خلال الواجب إتباعها و المعلومات المكملة الواجب توفرها كي تساهم في إتخاذ القرارات بسرعة.<sup>1</sup>

## 2- مراحل إعداد لوحة القيادة

تمر لوحة القيادة بأربع مراحل أساسية هي:<sup>2</sup>

- **تحديد مهام مراكز المسؤوليات تحديد النتائج والأهداف المسطرة:** يتم تحديد النتائج والأهداف المسطرة إعتماذا على المسؤولين بأهداف المصلحة فقبل إعداد أي مسؤول للوحة القيادة مركزه أوقسمه، لابد أن يكون ذا دراية بمهامه التي تسمح له بالوصول للأهداف المرجوة فالدور التقييمي للوحة القيادة يستدعي تحديد أدق المسؤوليات والمهام ويتطلب هذا توفير المعلومات الضرورية مما يسمح بإتخاذ القرارات المناسبة.

**تحديد العناصر الأساسية المحددة للمهام وتنشيط المسؤولين:** لابد من إختيار بعض العناصر الأساسية التي تعبر من هذه الأهداف وتكون بالطريقة التي تسمح لكل مسؤول من متابعة وتحقيق الأهداف فنوعية القيادة تعمل على تحسين المسؤولين والممثلين من خلال مشاركتهم في الأعمال ولللنجاح تعتمد على عاملين أساسيين هوما:

- **التقيد بالوقت المحدد للقيام بالوقت المنوط لهم.**

<sup>1</sup> باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013، ص ص 129-130.

<sup>2</sup> سارة بوشطيط ، دورة لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، 2014، ص ص 11-12.

- تحديد مهام كل شخص مع توفير المعطيات اللازمة لنجاح العمل
- **تحديد المعايير وإختيار المؤشرات** : تحديد العناصر الأساسية المعبرة عن الأهداف المحددة غير كاف لمراقبة وقيادة مركز مسؤولية، ولهذا لا بد من وضع معايير توضح طرق قياس وتحديد هذه العناصر فالمعايير والمؤشرات تشكل قلب لوحة القيادة إذ تسمح بالتأكد من مدى تحقيق الأهداف وتقييم التغيرات الطارئة في نشاط معين كما تمكن من التحكم في مدى نجاح العمل لتحقيق نتائج مرضية ويتم تحديد المؤشرات التي تسمح لكل مسؤول بمتابعة نشاط مصلحته ويستحسن أن يكون عددها قليل ويجب أن تخضع هذه المؤشرات لمجموعة من الشروط من بينها:
  - لا بد من أن تكون هذه المؤشرات ثابتة عبر مدى الزمن.
  - يجب أن تكون هذه المؤشرات معبرة إذ أن هذه الأخيرة ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي وسيلة لمراقبة مراكز المسؤوليات.
  - لا بد أن تكون ذات منفعة وسهلة الإستعمال.
  - لا بد أن تكون هذه المؤشرات مختصرة وغير معقدة لإستعمالها بكل سهولة.
- **جمع وتحليل المعطيات**: إن الجمع المنظم للمعلومات يعطينا ضمنا أكبر لفعالية المعلومات المتوفرة وعموما لا يوجد جمع مثالي للمعلومات غير أنه يجب التقيد بأمرين مهمين جدا هما :
  - أن يكون كل مؤشر قابل للتغيير والمعالجة في إطار جمع وتحليل المعلومات.
  - أن يكون المؤشر بسيط حتى تتمكن من وضعه في نظام جمع المعلومات .
  - مصادر المعلومة تسمح بتحديد وجهة التنفيذ.
  - التحاليل والمعالجات للمعطيات الخام تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة واجال الإنتاج وفتراتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 12.

### 3- تأثير لوحة القيادة في اتخاذ القرار في المؤسسة:

تقدم لوحة القيادة للمؤسسة معلومات مرئية ومحدثة عن مؤشرات الأداء الرئيسية الأهداف، والمقاييس التشغيلية، وتستخدم لتقديم نظرة عامة سريعة على الأداء والصحة العامة للمؤسسة، ولها تأثير كبير على عملية اتخاذ القرار فتعمل:

-توفير معلومات في الوقت الحقيقي: لوحات القيادة تتيح للمديرين الوصول إلى بيانات محدثة، مما يسمح باتخاذ قرارات مستنيرة بناء على أحدث المعلومات المتاحة.

-تحسين الوضوح والشفافية: يمكن للمديرين وأعضاء الفريق رؤية الوضع الحالي للمؤسسة بوضوح، مما يساعد على تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

-تسهيل المقارنة: لوحات القيادة تسمح بمقارنة الأداء عبر فترات زمنية مختلفة أو بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، مما يساعد في تقييم الفعالية والكفاءة.

-تعزيز الرصد المستمر: تمكن المديرين من مراقبة التقدم نحو الأهداف المحددة والتدخل بسرعة عند الحاجة لتصحيح المسار.

-دعم الاتصالات: تساعد لوحات القيادة في تبسيط الاتصالات داخل المؤسسة من خلال توفير لغة مشتركة حول الأداء.

-التركيز على النتائج: تشجع على التركيز على النتائج والنواتج بدلا من الأنشطة والمهام، مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام.

تحفيز الفريق: يمكن أن تستخدم كأداة لتحفيز الموظفين من خلال توضيح كيفية مساهمة عملهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل والذي تضمن مبحثين تم التطرق في المبحث الأول إلى الأدبيات النظرية المتعلقة باتخاذ القرار، أين تم التعرض إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وأنواعه وكذلك مراحلها والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فقد تضمن مفاهيم حول لوحة القيادة من تعريف، مبادئ ووظائف، أهداف أنواع ومراحل لوحة القيادة ومعرفة كيف تؤثر لوحة القيادة على عملية اتخاذ القرار، ولقد تبين منة خلال هذه الدلاسة النظرية أن للوحة القيادة دور في عملية اتخاذ القرار، باعتبارها أداة تساعد على التطبيق الجيد لاستراتيجية المؤسسة من خلال متابعة تحقيق الأهداف بشكل مستمر ودوري يسمح بالوقوف على أهم الانحرافات ثم تحليلها وشرح أسبابها واتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

الفصل الثالث:

## دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مستغام

تمهيد :

تعتبر الجزائر من بين الدول النامية التي تحاول قدر المستطاع الخروج من نفق الضيق وذلك بالاعتماد على الاقتصاد الوطني الذي هو مجموعة من سياسات المؤسسات الصغيرة التي تسعى للنهوض به ومن بين هذه المؤسسات المؤسسة العمومية للكهرباء والغاز مستغانم.

المبحث الأول: تقديم مديرية الكهرباء والغاز لولاية مستغانم

نتيجة لأهمية موضوع الدراسة واتساعه لا بد من شرح الجانب التطبيقي وبهدف ما هو عملي من موضوع ، فقد تم الاعتماد على الدراسة الميدانية لجمع المعلومات الخاصة بالدراسة ومعالجتها ، وتشخيصها بطريقة عملية لغرض تقديم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز .

فقد تم استخدام جداول حساب النتائج وذلك بغرض تحليل واختبار تساؤلات البحث ، وبالتالي التوصل إلى استخلاص النتائج التي سنعرضها في البحث الآتي

المطلب الأول : نشأة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز:

أنشأت الشركة الوطنية الجزائرية سونلغاز بمقتضى الأمر 6959 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة في الأول أوت 1969 و حلت محل كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس المرسوم وقد أنشأت حسب قوانين التأمين الجزائرية سنة 1947 ومنذ إنشائها قامت المؤسسة بزيادة بيع الطاقة بتجهز وصيانة الآلات الكهرومنزلية والغازية، وسهرت على استغلال الغاز والكهرباء في المجال الصناعي والمجالات الأخرى ،وقد أوكلت لها مهمة إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي، ومنذ مرحلة الاستقلال سنة 1962 عرفت الجزائر طيف تسخير جهودها لإعادة تنظيم اقتصادها للاستجابة لمختلف الحاجيات الاجتماعية وذلك بقيام الشركة الأولى باقتناء تجهيزات ومعدات وأشغال كبرى خلال الفترة من 1962 إلى 1967 بتخفيض تسعيرة الغاز بنسبة % 50 لتشجيع الاستهلاك المحلي وفي فترة 1967 إلى 1969 كان قرار إحدى أهدافه ذا المخطط الثلاثي لإنعاش التنمية.

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت سنة 1973 بإعادة تشكيل قواعدها ومنشاتها لتتنقل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاوات

سنة 1969 إلى 1200 ميغاوات سنة 1974 وذلك بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابه، وهران بالإضافة إلى المولدات الغازية الموجودة في الجزائر، تقرت، غرداية، حاسي مسعود و أرزيو.

وفي سنة 1978 طورت المؤسسة خدماتها على التكيف في هيكلتها بإنشائها للوسائل ذاتية الانجاز ولتحقيق أهداف المخطط الوطني بإعادة تهيئة الكهرباء بغية تلبية حاجيات حوالي مليون ومائتي مشترك، واستحدثت خطوط جديدة قدر طولها ب 60000 كلم، وفي عام 1983 أنشأت مؤسسات فرعية مستقلة خلفا لوحدات الأشغال، تتخصص كل واحدة منها في ميدانها لتكون بذلك قادرة

على الاستجابة لمتطلبات الاقتصاد الوطني وهذه المؤسسات هي:

- مؤسسة إعادة تهيئة الكهرباء؛

- مؤسسة تثبيت الخطوط ذات التوتر العالي؛

- مؤسسة أعمال الهندسة؛

- مؤسسة الأعمال الصناعية؛

- مؤسسة صناعة المعدات الكهربائية وآلات القياس والرقابة؛

وشركة سونلغاز هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري والتي تحتكر لحساب الدولة

النشاطات التالية: إنتاج، نقل و توزيع الكهرباء

إلا أنه وفي إطار التحولات الاقتصادية التي طرأت مؤخرا تحولت مؤسسة سونلغاز من شركة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات أسهم، وهذا بموجب مرسوم رقم 201 المؤرخ بتاريخ 22 ذي القعدة 1422 الموافق لـ 5 فيفري 2002.

للمؤسسة ثروات مادية وفيزيائية وتتمثل هذه الأخيرة في منشآت الإنتاج، النقل، التوزيع وكذلك المنشآت القاعدية التابعة لها مثل مقرات الوحدات، نقاط استقبال الزبائن، ونظرا للتنظيم الهيكلي الذي تتميز به مؤسسة سونلغاز فقد تمكنت هذه الأخيرة من الصمود في وجه التغيرات التي عصفت بالعديد من المؤسسات الوطنية والدولية حيث مكنه التنظيم من إثبات جداتها على مستوى المتوسط وذلك في إطار ما يعرف باقتصاد السوق وتماشيا مع التحولات السابقة الذكر عمدت المؤسسة إلى انتهاج ما يلي:

#### فيما يخص الغاز:

- شبكة النقل تتكون من 4061 كلم من القنوات ذات الضغط المرتفع.
- شبكة التوزيع تتكون من 14025 كلم من القنوات ذات الضغط المتوسط و المنخفض.

#### فيما يخص الكهرباء:

- 7 مراكز للمحركات البخارية بطاقة إجمالية تقدر بحوالي 275مركز.
- مولدات الدياز المتواجدة في الجنوب و مثل 184 مولد.
- موانع إنتاج بمحركات غازية بطاقة إجمالية 2349 فولط.
- هنا كطاقة إنتاج إجمالية للكهرباء تقدر ب: 5548 فولط.
- شبكة النقل تتكون من 12236 كلم من الخطوط ذات التوتر العالي 60,220 تربط بين 138محطة.

- شبكة التوزيع على الزبائن ذات التوتر المتوسط 5,510,30 وذات التوتر المنخفض 380,220 تتكون من: 173467 كلم.<sup>91</sup>

## ـ تقديم مديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز أو فرع مستغانم باختصار هي إدارة فرعية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز في الغرب، يقع مقرها في طريق ميناء مستغانم.

### 1- مهمتها :

صيانة وتشغيل وتطوير شبكات الكهرباء وتوزيع الغاز، وضمان سلامة وجودة واستمرارية الخدمة في كل الولاية.

### 2- أعمالها:

- التكيف مع شبكات اليوم ومع التكنولوجيات الجديدة والمتجددة للحفاظ باستمرار بما يتماشى مع احتياجات العملاء.

- تأمين البنية التحتية من جهة، واتجاهات الاستهلاك، خاصة استهلاك الطاقة والاستيعاب للشبكة و المحطات الفرعية وتأمين الخطوط لتجاوز الظروف، ومن جهة أخرى تنمية الإنتاج والحوادث الكبيرة.

- رضا الزبون بأفضل الشروط المطلوبة بتزويد العميل بالغاز و الكهرباء.

-المساهمة في بناء سياسة اجتماعية تتفق مع قيمتنا و أهدافنا.

-المرافقة والدعم وذلك في إطار برنامج التنمية وفق المهام المديرية.

- متابعة تطورات المنظمة للتكيف المستمر مع التغيرات والحقائق الجديدة في سوق الكهرباء و الغاز.

<sup>1</sup> عاشور تلي ، أخبار الاتحادية ، مجلة ثلاثية صادرة عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، البيان المشترك للدورة 14 المنعقدة يومي 29-30 سبتمبر 2011 ، مجلة سونلغاز وخبراء الشركة، ص48.

2 - خصائصها:

تعطي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية مستغانم 32 بلدية بعدد سكان إجمالي 900000ت تكون من:

- 7 وكالات تجارية ( مستغانم غرب، مستغانم شرق،حاسي ماماش، ماسرة، عين تادلس ،سيدي علي،عشعاشة.)

١- لخدمات استغلال الكهرباء(مستغانم، عين سيدي شريف،سيدي علي ،تادلس)

- ١ لخدمات استغلال الغاز .

- بلغ عدد الزبائن لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لسنة 2017 بالنسبة :

\* للضغط المنخفض 175722 زبون

\* للضغط المتوسط 663 زبون

- بلغ العدد الكلي لعمال DD مستغانم في ديسمبر 2017، 432 موظف

- في نهاية ديسمبر 2017، DD مستغانم حققت رقم أعمال الكهرباء M/DA4217

- DD حققت أيضا رقم أعمال من الغاز M/D 386

- DD شبكة الغاز 825 km و 3391kms شبكة BT

- شبكة الكهرباء بالنسبة:

\* للضغط المتوسط قدر ب 2304km

\* للضغط المنخفض 3912km

-شبكة الغاز بالنسبة:

\* للضغط المنخفض 64247

\* للضغط المتوسط 50

## 3- أهداف ووظائف مؤسسة سونلغاز " مركز مستغانم

## 1. التموين بالكهرباء:

يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة سونلغاز مع خطط يوضح فيه مسافة بين نقطة الربط و المنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدها تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيي إلى عينالمان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع .

توكل الشركة الأشغال إلى مقاول للقيام بالعمل وتبقى المصالح تراقب الأعمال وبعد الانتهاء تقوم بالتأكد من العمل ثم تقوم بعملية الوصل.

## 2. التموين بالغاز:

ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين.

حيث أن هذه الأعمال يقوم بها مقاولون حيث تعرض الشركة المشروع في شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم وتقوم الشركة باختيار أفضل عرض .

بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين، تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد البشرية، حيث تقوم الشركة في كل سنة بإشعار مصالحتها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات تقوم الشركة بإرسالهم إلى مدارس خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة.

### أهداف مؤسسة سونلغاز " مركز مستغانم

فيما يلي سنحاول التطرق إلى الأهداف الأساسية لمؤسسة سونلغاز لأهم وظائفها الرئيسية التي تسعى لتحقيقها.

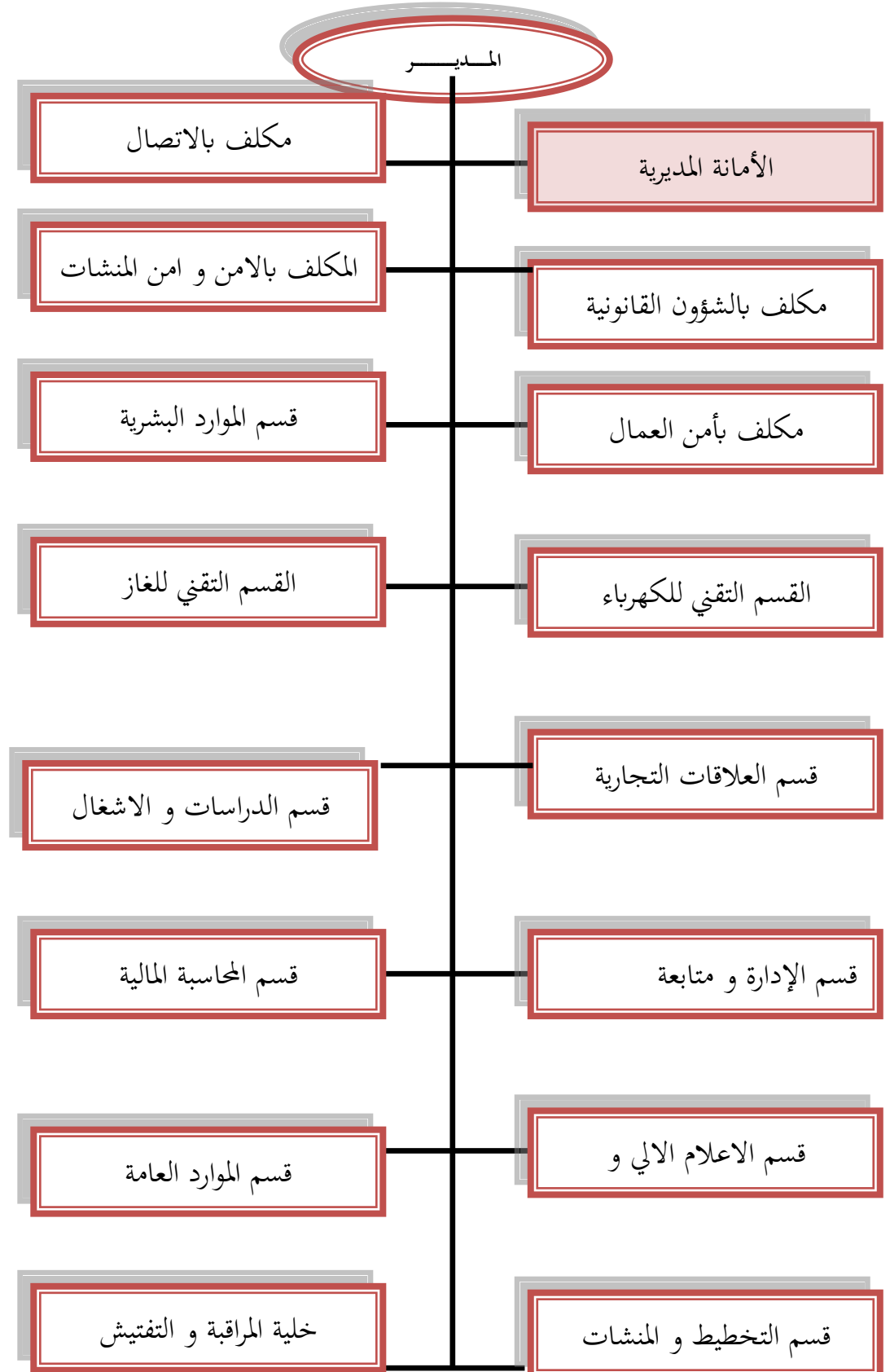
✓ أهداف مؤسسة سونلغاز "مركز مستغانم : "

تهدف مديرية سونلغاز "مركز مستغانم " إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ تشغيل وصيانة وتوزيع الكهرباء والغاز .
- ❖ تطوير شبكات الكهرباء والغاز لربط الزبائن الجدد.
- ❖ تسويق الكهرباء والغاز .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مستغانم

الشكل رقم 04 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مستغانم



### -شرح عناصر الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بالتنظيم الوظيفي والاستقلالية بين الأنظمة لفرعية التي يكون على أرس كل منها المدير مسئول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الإستراتيجية الكلية، كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفير نظام معلومات جد منتظم. تكمن مهمة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بوضع البرامج والمخططات ومتابعة تنفيذها، وسنقوم فيما يلي بعرض عام للأقسام التي يتشكل منها الهيكل التنظيمي لهذه المديرية الجهوية:

✓ المدير:

هو الأول وهو الأخير الذي يعود له القرار في تسيير الأمور الداخلية والخارجية في مديرية

سونلغاز.

✓ الأمانة :

استقبال البريد الوارد و الصادر.

جدولة و رزمنة المواعيد مع المدير.

الاستقبال العام.

✓ المكلف بالاتصال :

الإشراف على خلية الاتصال.

التواصل بين الشركة و المتعاملين (الولاية - المواطن - وسائل الإعلام).

✓ المكلف بالأمن و أمن المنشآت :

الإشراف على فرق الأمن والحراسة.

الإشراف على سلامة العمال داخل منشآت الشركة.

التواصل مع الأمن وأجهزته فيما يتعلق بالأجانب الذين تتعامل معهم الشركة.

✓ المكلف بأمن العمال :

الإشراف على مطابقة الشروط فيما يتعلق بالسلامة داخل المؤسسة في ورشات العمل الخارجية.

✓ المكلف بالشؤون القانونية :

الإشراف على المكلفين بالشؤون القانونية وتمثيل الشركة لدى الهيئات القانونية.

✓ القسم التقني للكهرباء :

مصلحة المراقبة :

- مراقبة الشبكات الكهربائية.
- السهر التوزيع الجيد للطاقة.
- الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- مصلحة الصيانة :
- تسير المحولات الكهربائية.
- الإسهام في تطوير الشبكة الكهربائية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- صيانة التجهيزات الكهربائية.
- مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط.
- تحديد وصيانة الأعطاب الكهربائية للشبكات.
- مصلحة التحكم عن بعد :
- استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها.
- تحديد الأعطاب عن بعد.
- القسم التقني لل\_فة غاز :
- مصلحة المراقبة
- مراقبة الشبكات الغازية.
- السهر التوزيع الجيد للطاقة.
- الإسهام في تطوير الشبكة الغازية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.

مصلحة الصيانة

- تسير المحولات الغازية.
- الإسهام في تطوير الشبكة الغازية عن طريق تسجيل عمليات التوسيع وصيانة الشبكات.
- صيانة التجهيزات الغازية.
- مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط.
- تحديد وصيانة الأعطاب الكهربائية للشبكات.

قسم العلاقات التجارية:

مصلحة التحصيل

- تحصيل الديون عن الزبائن العموميين والخواص .

مصلحة كبار المستهلكين

- المتوسط والعالي سواء ، التعامل مع المستهلكين ذوي الاستهلاك الطاقوية كبير، الضغط الكهربائي أو الغاز. مصلحة ربط الزبائن والصفقات
- تتكفل بربط الزبائن الجدد وكذلك إبرام الصفقات العمومية والخاصة.

قسم الموارد البشرية

- تسير شؤون العمال.
- مراقبة السيرة المهنية للعمال(الراتب -التكوين -الأحوال الشخصية...الخ).

قسم الدارسات والأشغال

قسم الكهرباء

- متابعة أشغال الربط.
- متابعة برامج الكهربائية التابعة (للدولة و الولاية والبلدية).

قسم الغاز

- يقوم بالدارسة الميدانية وربط التجمعات السكنية بالغاز.
- متابعة الأشغال وتنفيذها.

قسم الإدارة ومتابعة الصفقات

- تقوم بإدراج وتقييم الصفقات العمومية والخاصة والمتوسطة بالشركة محليا.
- دراسة ومتابعة الأعمال ومدى تنفيذها وبعثها إلى الإدارة المركزية للشركة العامة (كهرباء - غاز - منشآت داخلية وخارجية)

قسم المحاسبة والمالية

يقوم هذا القسم بمتابعة السيولة و كذا الصفقات المالية من فوتره، مراقبة والتأشير، المالية محليا و كذلك بمعية حكم الإدارة والمتابعة، مع الإدارة العامة (كهرباء، غاز، منشآت داخلية وخارجية).

قسم الإعلام الآلي والاستغلال

يقوم هذا القسم بمتابعة الشبكة الإعلامية والسهر على حسن عملها سواء داخل الشركة أو مع الوحدات المنتشرة عبر الولاية وكذلك مع المعالج الرقمي الوطني.

قسم الموارد العامة

يعتبر هذا القسم المحور الذي تعتمد عليه كل الأقسام من المواد الأساسية كالبنزين، الأجهزة، وكذا الصيانة والتأثير، السيارات، الألبسة كما انه يسهر على تنفيذ والوقوف على تجهيزات العامة من هياكل ومنشآت مدنية.

قسم التخطيط والمنشآت

- هو قسم المكلف بالدارسات الآنية والمستقبلية للشبكات (الكهرباء والغاز).
  - تكوين الملفات الخاصة بالعلاقات مع الإدارات المحلية والإدارة العامة للشركة.
- خلية المراقبة والتفتيش

تقوم بمراقبة والتوصية والوقوف عن كذب للشكاوي المتعلقة سواء وتجاوزات الأخلاقية والمهنية.

المبحث الثاني : تحليل و تقييم مؤشرات لوحة القيادة لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية  
مستغانم فترة 2014/2023

المطلب الأول : تحليل لوحة القيادة

جدول رقم 01: تكاليف شراء الغاز والكهرباء

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	متوسط التطور
سعر الإنتاج SPE (دج)	2,190	2,210	2,240	2,249	2,760	2,298	2,445	2,445	2,698	2,698	%2,11
سعر النقل (دج)	0,660	0,660	0,660	0,700	0,700	0,700	0,700	0,700	0,700	0,700	%0,59
السعر الإجمالي للمشتريات (مليون دج)	2,850	2,870	2,900	2,949	3,460	2,998	3,145	3,145	3,398	3,398	%1,77
الكمية المشتراة (جيغا-كيلوواط)	809,79	912,01	947,51	1 015,91	012,58 1	1 053,43	1 047,78	1 054,52	1 138,70	1 227,34	%4,25
التكاليف الكلية للشراء (مليون دج)	2 307,90	617,48 2	747,79 2	2 995,90	503,54 3	3 158,17	3 295,26	3 316,46	3 869,31	4 170,50	%6,10

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

حيث:

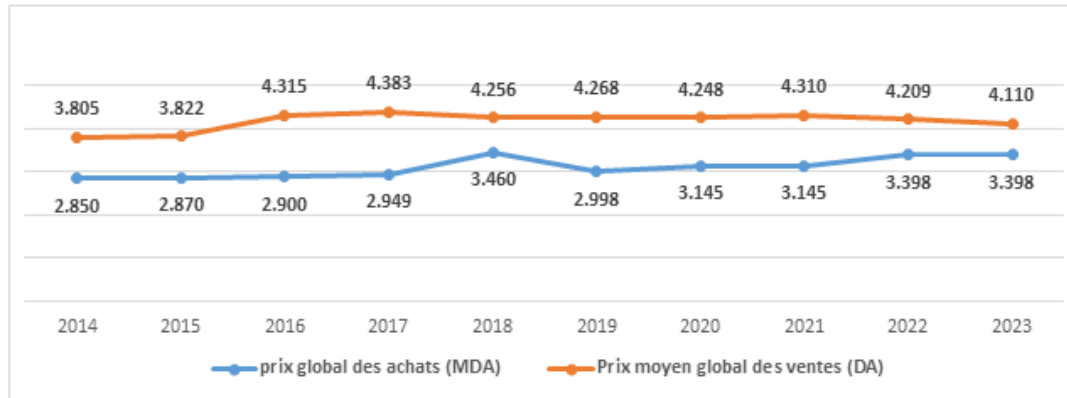
- سعر الإنتاج: هو السعر الذي تحدده شركة الإنتاج (SPE) لدى شركة التوزيع (SNG-DIST)، وهو تابع لأسعار غاز الوقود في السوق العالمية.
- سعر النق: هو السعر التي تحدده شركة النقل (STE) لشركة التوزيع (SNG-DIST)
- الكمية المشتراة (بالجيغا-كيلوواط): الكمية السنوية التي يبيعها المنتج للتوزيع
- التكاليف الكلية للشراء: المنتج بين السعر الإجمالي (الإنتاج + العبور) والكمية

• جدول رقم 02 : إجمالي المبيعات ورقم الأعمال

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	évo moyenne
المبيعات العالمية (جيغا-كيلوواط)	627,68	703,02	732,43	803,70	834,61	887,22	904,43	929,47	1 013,92	1 102,93	%5,80
اجمالي رقم الأعمال (مليون دج)	388,18 2	687,05 2	3 160,28	522,28 3	3 552,09	3 786,96	3 842,28	4 006,29	4 267,40	4 532,94	%6,62
متوسط سعر البيع (دج)	3,805	3,822	4,315	4,383	4,256	4,268	4,248	4,310	4,209	4,110	%0,77

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

شكل رقم 05 :مقارنة أسعار الطاقة ( بين متوسط سعر البيع و سعر الشراء)



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

- يمثل اللون الأزرق سعر الإجمالي للشراء (مليون دج)، أما اللون الأحمر فيمثل متوسط سعر البيع الإجمالي (دج)

يوضح الشكل تطور تكلفة (الكيلوواط/ساعة) للمشتريات مقارنة بمتوسط سعر البيع الإجمالي (التوتر الضعيف + طن متري) ونسجل تطورا طفيفا في سعر البيع (0.77%) حيث انتقل من 3805 دج/كيلوواط ساعة سنة 2014 إلى 4110 دج /كيلوواط ساعة سنة

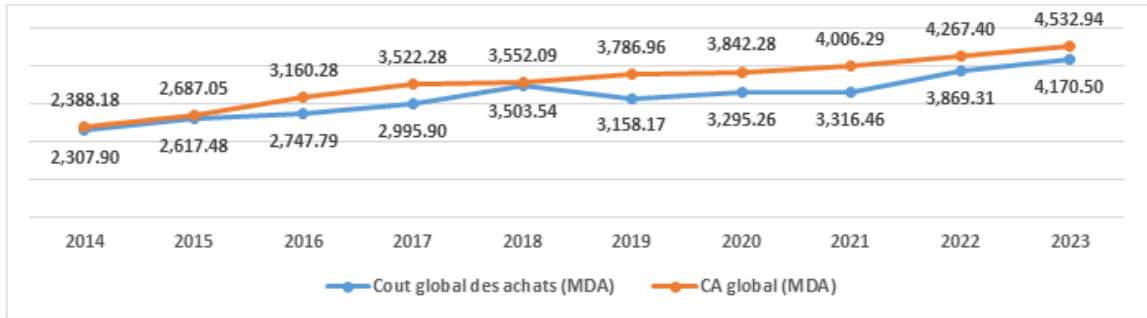
2023 ، مقارنة بمتوسط التغير في تكلفة المشتريات (1.77%) من 2850 دج/كيلوواط ساعة سنة 2014 إلى 3398 دج/كيلوواط ساعة سنة 2023.

**جدول رقم 03 : تطور المبيعات الفعلية وحجم المبيعات ومتوسط سعر مبيعات التوتور المنخفض**

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	متوسط التطور
المبيعات بالتوتور المنخفض (GWH)	445,37	507,74	517,84	581,19	589,30	632,79	633,29	660,26	715,92	762,68	%5,53
رقم الاعمال الخاص بالتوتور المنخفض (MDA)	792,53 1	050,89 2	345,69 2	664,72 2	620,12 2	816,21 2	883,94 2	022,26 3	201,30 3	371,61 3	%6,52
متوسط البيع الخاص بالتوتور المنخفض (DA)	4,025	4,039	4,530	4,585	4,446	4,450	4,554	4,577	4,472	4,421	%0,94

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

**شكل رقم 06 : التطورات المقارنة بين تكاليف الشراء و رقم الأعمال**



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

- يمثل اللون الأزرق التكاليف الكلية للشراء، أمام اللون الأحمر فيمثل إجمالي رقم الأعمال.

يتضح من الشكل السابق، أن الفجوة بين قيمة المشتريات وحجم المبيعات غير متنسقة، خاصة بالنسبة للسنوات المالية 2014 و 2015 و 2018. حيث نلاحظ أن تساوي كلاهما خلال السنتين 2014 و 2015، ثم ارتفاع قيم رقم الأعمال المحقق على قيم التكاليف

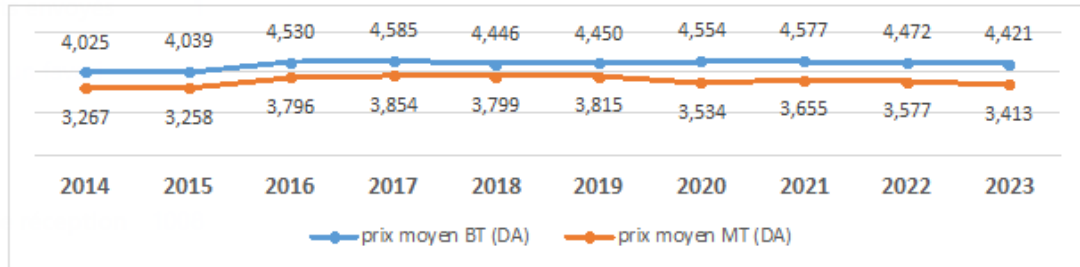
الكلية من 2015 الى سنة ، حيث تتساوى 2018 القيمتان مجددا، ثم يتصدر رقم الأعمال الارتفاع و الزيادة مجددا الى غاية نهاية سنة 2023 ، و الجدير بالذكر أن هذه الزيادة غير معتبرة كون الفارق بينهما ضئيل نسبيا.

جدول رقم 04 : تطور المبيعات، رقم الأعمال ومتوسط سعر البيع بالنسبة للتوتر المتوسط

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	متوسط التطور
مبيعات التوتر المتوسط (GWH)	182,32	195,28	214,60	222,51	245,31	254,43	271,14	269,21	298,00	340,25	%6,44
رقم الأعمال للتوتر المتوسط (MDA)	595,66	636,16	814,59	857,56	931,97	970,75	958,34	984,02	066,10 1	161,33 1	%6,90
متوسط سعر البيع للتوتر المتوسط (DA)	3,267	3,258	3,796	3,854	3,799	3,815	3,534	3,655	3,577	3,413	%0,44

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

شكل رقم 07 : تطور متوسط سعر البيع لكل من التوتر المنخفض والتوتر المتوسط للفترة الزمنية (2014 الى 2023)



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

• اللون الأزرق يمثل متوسط سعر البيع للتوتر المنخفض، أما اللون الأحمر يمثل متوسط سعر البيع للتوتر المتوسط

نلاحظ انخفاض متوسط التغيرات في أسعار مبيعات (التوتر المنخفض) (0.94%) والتوتر المتوسط (0.44%)، على الرغم من مراجعة الأسعار التي تم إجراؤها في عام 2016 حيث نلاحظ زيادة مقارنة بعام 2015 بنسبة 23% بالنسبة لـ BT بدءًا من 4,530 دج/كيلوواط

ساعة في عام 2015 إلى 4,585 دج/كيلوواط ساعة في عام 2016 و 16% للطن متري من 3,258 دج/كيلوواط ساعة في عام 2015 إلى 3,796 دج/كيلوواط ساعة في عام 2016.

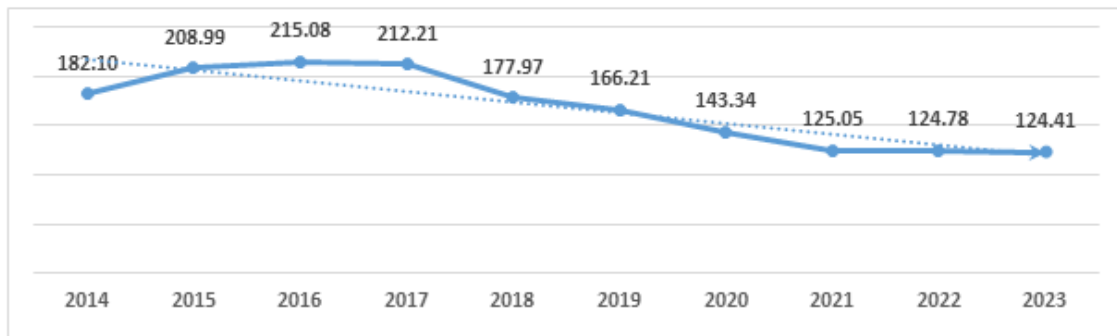
### جدول رقم 05: التغيرات في الخسائر من 2014 إلى 2023

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	التطور المتوسط
قيمة الخسائر (GWH)	182,10	208,99	215,08	212,21	177,97	166,21	143,34	125,05	124,78	124,41	%3,74-

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

- تمثل الخسائر الفرق بين المبيعات وتكاليف الشراء .

### شكل رقم 08: تغيرات قيمة الخسائر للفترة الزمنية 2014 الى 2023



المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

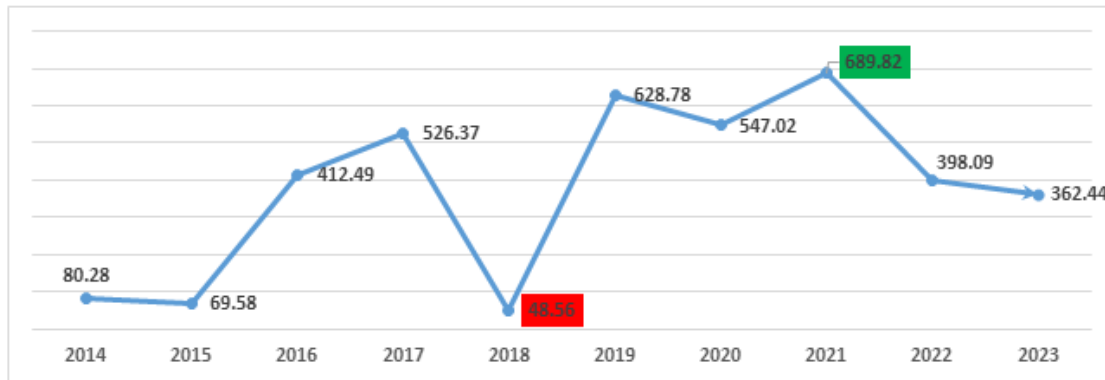
يوضح الشكل تغيرات قيمة الخسائر التي تتحملها المؤسسة خلال الفترة ما بين 2014 الى 2023، حيث نلاحظ ارتفاع قيمة الخسائر من سنة 2014 الى غاية 2017، وهو مؤشر سلبي بالنسبة لمكاسب التوزيع للمؤسسة ثم نلاحظ انخفاض مستمر منذ سنة 2018 وذلك راجع الى عمليات استرجاع الطاقات غير المفوترة التي تمت في هذه الفترة، خاصة تلك الخاصة بالإضاءة العمومية.

## جدول رقم 06: تطور مكاسب شركة التوزيع خلال الفترة الزمنية 2014 الى 2023

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
قسمة المكاسب (مليون دج)	80,28	69,58	412,49	526,37	48,56	628,78	547,02	689,82	398,09	362,44

المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

## شكل رقم 09 : تطور مكاسب شركة التوزيع خلال الفترة الزمنية 2014 الى 2023

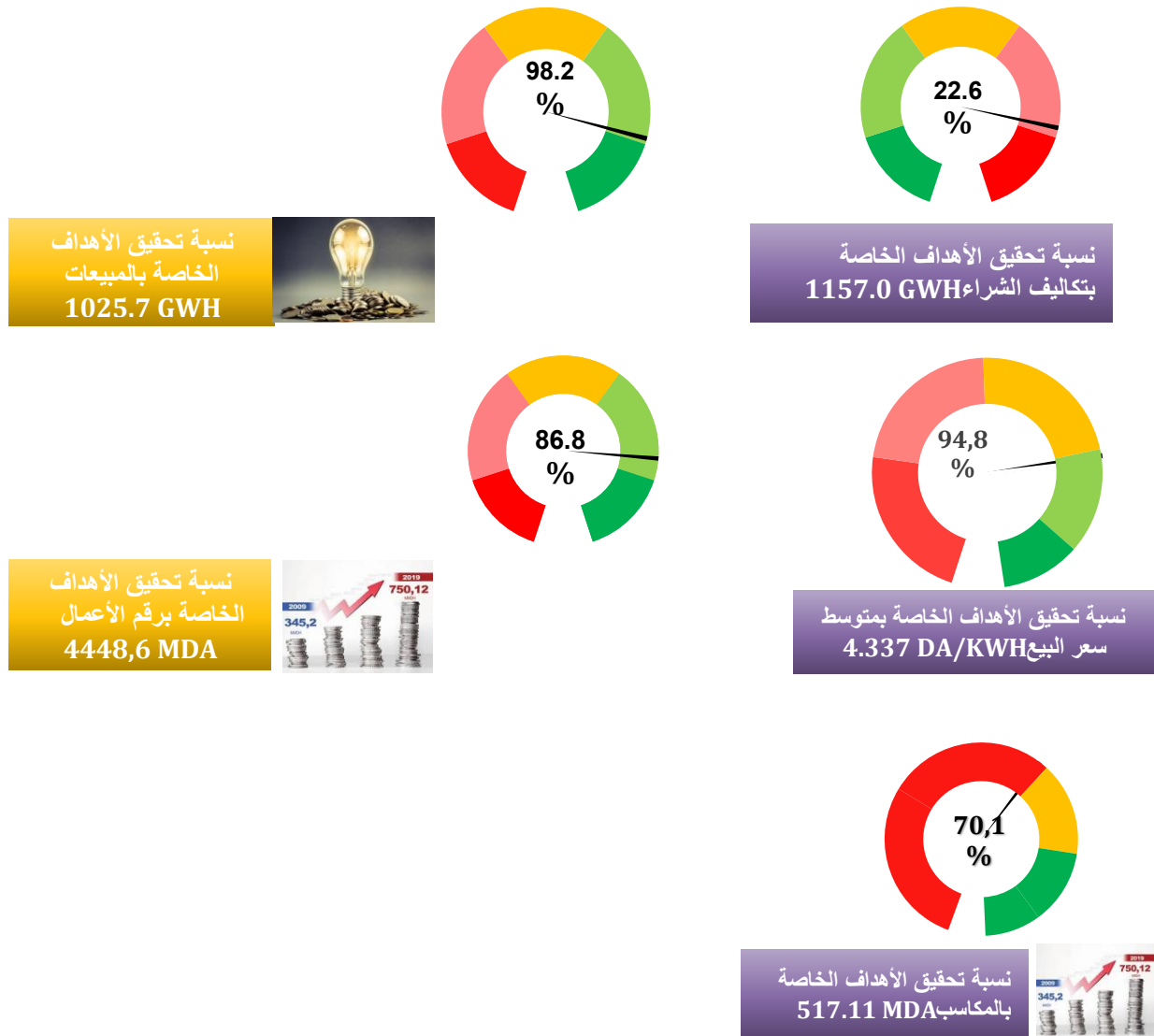


المصدر: من اعداد الطالب اعتمادا على لوحات القيادة المقدمة من قبل المؤسسة

من خلال الشكل يتضح عدم استقرار مكاسب شركة التوزيع خلال الفترة المدروسة، حيث انتقل من 69,58 مليون دينار سنة 2015 إلى 412,49 مليون دينار سنة 2016، أي تطور بنسبة 493%، ويعود هذا الإنجاز إلى مراجعة الأسعار التي اعتمدها الشركة سنة 2016. انخفض من 526.37 مليون دينار سنة 2017 إلى 48.56 مليون دينار سنة 2018، أي تراجع بنسبة 91%، ويعزى هذا الانخفاض إلى الزيادة غير المتوقعة في تكلفة الشراء التي انتقلت من 2949 دج/كيلوواط ساعة سنة 2017 إلى 3460 دج/كيلوواط ساعة سنة 2018، ارتفاع بنسبة 17%، ثم ارتفع إلى 628.78 مليون دينار بفضل استمرار انخفاض الخسائر وانخفاض تكلفة الشراء بنسبة -

17%، حيث انتقل من 3460 دج/كيلوواط ساعة سنة 2018 إلى 2998 دج/كيلوواط ساعة سنة 2019 وهي التكلفة التي كانت متأثرة بانخفاض أسعار غاز الوقود في السوق العالمية في أعقاب جائحة كوفيد، وانخفضت المكاسب مرة أخرى منذ عام 2021 حيث انتقلت من 689.82 مليون دولار أمريكي إلى 362.44 مليون دولار أمريكي في عام 2023 بسبب الزيادة المستمرة في تكلفة المشتريات.

### المطلب الثاني : تقييم مؤشرات لوحة القيادة



نتائج الدراسة :

يعتمد المكسب على عاملين من عوامل الخسارة وتكلفة المشتريات، ولهذا ومن أجل وقف النزيف يجب على الشركة تكثيف الجهود لتقليل فاقد الطاقة واقتراح وحدات مراجعة الأسعار الثانية لمواجهة الزيادة المستمرة في الشراء التكاليف .

من خلال ما تطرقنا اليه من معلومات نظرية و تحليل للمعطيات التطبيقية تحصلنا على النتائج التالية :

- يعد إرساء مبادئ الحوكمة شرطا أساسيا لتقييم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة
- تستند عملية اتخاذ القرار على عدة بيانات ومعطيات يتم معالجتها عن طريق عدة أدوات مالية ومحاسبية
- تعد لوحة القيادة من بين أهم أدوات مراقبة التسيير التي تقدم صورة كمية واضحة لمختلف المعطيات و المعلومات المالية والمحاسبية، مبرزة إياها في أشكال تسهل فهم وتحليل هذه النتائج المحققة، سببها وكيفية اتخاذ قرارات بشأنها
- تعتمد مؤسسة سونلغاز على لوحة القيادة في تحليل نتائج السنة المالية و تبيان نسب تحقيقها ومقارنتها مع النسب المحددة مسبقا، كما أنها تعتبر وسيلة للتواصل ولإتخاذ القرار بين مختلف فروع ووكالات المؤسسة

خاتمة عامة

تزايد الاهتمام بحوكمة الشركات في الفترة التي أعقبت الأزمات المالية الدولية التي هزت العديد من اقتصاديات الدول، وبعد قيام الهيئات الدولية بدراسات للوقوف على حقيقة تلك الأزمات، تم التوصل إلى افتقار تلك الاقتصاديات إلى أنظمة حقيقية تتوافق ومبادئ الإدارة المعاصرة التي تتطلب الشفافية في التعامل والاحترام الضروري لحقوق الآخرين واحساس المسؤولين والمديرين بمسئولياتهم اتجاه الشركات واتجاه مختلف الأطراف ذوي العلاقة، فالحوكمة تؤدي دورا مهما بالنسبة للشركات نظرا لحاجتها إلى نظام راق يسمح لها باكتساب المكانة السوقية ويضمن استمرارها ويقيها من الوقوع في الأزمات المالية هذا من جهة. ومن بين الأساليب المستعملة في اتخاذ هذه القرارات نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية مهمة وفعالة .

تلعب لوحة القيادة دورًا حاسمًا في تعزيز حوكمة الشركات وتسهيل عملية اتخاذ القرار بشكل فعال. من خلال تجميع وتحليل البيانات بشكل ديناميكي ومستمر، تتيح لوحة القيادة للمؤسسة القدرة على مراقبة الأداء بصفة منتظمة ودقيقة. وهذا يساهم في تحقيق الأهداف التالية .:

1- تعزيز الشفافية والمساءلة: لوحة القيادة توضح المعلومات الرئيسية للمؤسسة مثل

مؤشرات الأداء المالي والتشغيلي بشكل مرئي وسهل الفهم. هذا يعزز الشفافية على مستوى جميع أصحاب المصلحة ويسمح بتحديد الفجوات في الأداء. كما تساهم في تعزيز المساءلة

بين مختلف الأقسام والفرق، حيث يستطيع الجميع رؤية تأثير قراراتهم وأدائهم على النتائج الإجمالية للمؤسسة..

2 تحسين اتخاذ القرارات الاستراتيجية :توفر لوحة القيادة معلومات دقيقة، لحظية، وقابلة للتحديث في الوقت الفعلي. هذا يساعد المديرين في اتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة تعتمد على البيانات، بدلاً من الاعتماد على الحدس أو الافتراضات .تساعد في رصد الاتجاهات وتحليل الأداء السابق، مما يمكّن المؤسسة من التنبؤ بالتحديات والفرص المستقبلية واتخاذ خطوات استباقية..

3- تعزيز إدارة المخاطر :من خلال عرض مؤشرات الأداء والمخاطر الرئيسية (KPIs and KRIs)، تُساعد لوحة القيادة في اكتشاف وتحديد المخاطر المحتملة مبكرًا. هذا يُمكن المؤسسة من اتخاذ تدابير تصحيحية قبل أن تتفاقم المشكلات .تسهم في إدارة المخاطر المالية والتشغيلية والامتثال من خلال توفير تقارير دقيقة تُمكن الفرق التنفيذية من التحكم الفعال في المخاطر

4-زيادة الكفاءة التشغيلية :من خلال الرؤية الشاملة التي توفرها لوحة القيادة، يمكن تحسين الكفاءة التشغيلية عن طريق تحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين أو تقليل التكاليف. يسمح ذلك باتخاذ إجراءات فورية لتحسين الأداء .

في النهاية، تُعتبر لوحة القيادة أداة لا غنى عنها في إطار حوكمة الشركات. فهي تمكن المؤسسة من تحسين الشفافية والمساءلة، تعزيز الكفاءة التشغيلية، وتقديم معلومات

قيمة تساعد في اتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على البيانات. إن استخدامها بفعالية يمكن أن يؤدي إلى تحسين الأداء العام واستدامة النمو في بيئة الأعمال المعقدة والمتغيرة.

وعليه نستنتج أن:

- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يعزز من أداء المؤسسة، ويتجلى ذلك من خلال النتائج الإيجابية المحققة.
- تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يعزز من أداء الشركة ويساهم في تحقيق الإصلاح فيضمن مصادر تمويل جاهزة من خلال ضمان الإفصاح اللازم للمقرضين لحماية أموالهم وحقوقهم وذلك بالاعتماد على مجموعة من الضوابط المختلفة التي تؤثر على مختلف أصحاب المصالح.
- اتخاذ القرار هو عملية الاختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف معينة على المدى الطويل ولعملية اتخاذ القرار علاقات مع مهام الإدارة .
- أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح المؤسسات، وبالتالي يجب توفير المعلومات الدقيقة واللازمة والمتكاملة والسريعة في وقتها المناسب والتي على أساسها تتم وتبنى عملية اتخاذ القرار .

### توصيات الدراسة:

- العمل على اشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف حتى تكون لديهم محفزات أكبر لتحقيقها.
- اتباع طرق عملية منهجية في تصميم وإعداد لوحة القيادة.
- يجب العمل على مواكبة المستجدات المتعلقة بلوحة القيادة وذلك بتوعية الأفراد وتحسيسهم بأهميتها من خلال تكوينهم في هذا المجال حتى يكون التطبيق في الميدان صحيح.

## قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة "الاتصالات المعلومات و القرارات"، مؤسسة الشباب الجامعة للنشر، مصر، 2000
2. أحمد علي خضر، الإفصاح والشفافية كأحد مبادئ الحوكمة في قانون الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012
3. أحمد علي خضر، حوكمة الشركات، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2012
4. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010
5. حسين رحيم وآخرون، دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد الرابع، 2008
6. خليل محمد السماع و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال مؤسسة، دار للنشر و التوزيع، العراق
7. سارة بوشطيط، دورة لوحة القيادة الإجتماعية في قياس وتقييم أداء الموارد البشرية، 2014
8. سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
9. سالم بن سلام بن حميد الفليتي، حوكمة الشركات المساهمة العامة في سلطنة عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2010
10. سلامة عبد الصانع، أمين علم الدين، دور المساهمين في حوكمة الشركة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2015 صفاء لشهب نظام مراقبة التسيير وعلاقته بإتخاذ القرار، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الجزائر، 2005.

11. طارق عبد العال حماد، **حوكمة الشركات**، الدار الجامعية، القاهرة، الطبعة الثانية،  
2007
12. طلال كداوي، **نقيم القرارات الاستثمارية**، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،  
الاردن، 2008،
13. علي حسن علي، **نظرية القرارات الإدارية**، مدخل نظري و كمي، دار زهران للنشر  
والتوزيع، عمان، 2008
14. علي خلف حجاحة، **اتخاذ القرارات الادارية**، ط 1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان،  
2010
15. محمد الشريف بن زاوي، **حوكمة الشركات والهندسة المالية**، دار الفكر الجامعي،  
الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2016
16. كاسر نصر المنصور، **نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية** ، دار الحامد  
للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000
17. المعتصم بالله الغرياني، **حوكمة الشركات المساهمة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية،  
2008
18. منير إبراهيم هندي، **حوكمة الشركات مدخل في التحليل المالي وتقييم الأداء**، دار  
المعرفة الجامعية، إسكندرية، الطبعة الأولى، 2001
19. واف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009،
20. ناصر دادي عدون و آخرون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الإقتصادية**، دار  
المحبة العامة، الجوائز، 2010
21. نعمة عباس الخفاجي، **طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)**، دار  
اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2013
22. نواف كنعان، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط1، دار الثقافة للنشر  
والتوزيع، عمان، 2009

23. نوال عبد كريم الاشهب تحت عنوان القرارات الإدارية الطبعة العربية 2015 ،دار الامجد للنشر ،بالأردن سنة 2014

24. هوارى معراج وآخرون، مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011

25. مهدي زويلف، علي العضائلية، إدارة المنظمة نظريات وسلوك، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1996

### المجلات والمقالات:

1. بركان دليمة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ،مجلة أبحاث اقتصادية وادارية، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد10، 2011،

2. بلبركاني أم خليفة، آليات الحوكمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنظيم والعمل، جامعة معسكر، العدد 05

3. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعلمية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، الجزائر، 2016

4. بوغليطة الهام ، أهمية ودور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات في قطاع المحروقات سكيكدة، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، العدد13، 2013،

5. خذري توفيق، التحفيز المادي كمدخل للرفع من أداء الكفاءات، مجلة الإقتصاد الصناعي، جامعة العربي التبسي، تبسة، العدد 13، ديسمبر 2017

6. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة بغداد، العدد 48، 2007

7. عاشور تلي ، أخبار الاتحادية ، مجلة ثلاثية صادرة عن الاتحادية الوطنية لعمال الصناعات الكهربائية والغازية، البيان المشترك للدورة 14 المنعقدة يومي 29-30 سبتمبر 2011 ، مجلة سونلغاز وخبراء الشركة

8. عبد الكاظم جليل حسان، عبد الحلیم جبر نزال وعلي فرحان حسین، تحديد درجات معيارية لمقياس صنع القرار للمدرب وعلاقته ببعض السمات الشخصية، مجلة علوم التربية الرياضية، جامعة بابل، المجلد الخامس، العدد الثالث، 2006
9. عبيد نعيمة، أثر هيكل الملكية في تحقيق مبادئ حوكمة الشركات، دراسة نقدية تحليلية، مجلة الواحات للبحوث، والدراسات، مجلد 07، العدد 02، 2014

### الملتقيات :

1. حمادي نبيل، عبد الصمد عمر علي، النماذج الدولية لحوكمة المؤسسات، دراسة مقارنة ل م أ وفرنسا، ملتقى علمي دولي حول، آليات حوكمة المؤسسات ومتطلبات تحقيق التنمية المستدامة، ورقلة، الجزائر، 2013. ص 04.
2. زهية بودباز وآخرون، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 14 / 15 / 04 2009
3. عبد الرحمان عايب، "ميكانيزمات تحفيز المسيرين كأحد محددات حوكمة الشركات وتأثيرها في الأزمة الاقتصادية المالية الراهنة"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحوكمة العالمية، جامعة فرحات عباس، المنعقد يوما 20 - 21 أكتوبر، 2009
4. مخائيل أشرف حنا، تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات، مداخلة ضمن المؤتمر العربي الأول، التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات، فندق شيراتون، القاهرة، مصر، 2005

## الرسائل الجامعية:

1. باسم عمروش، دور أدوات مراقبة التسيير في ترشيد عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة، 2013
2. بتول محمد نوري، علي خلف سليمان، "حوكمة الشركات ودورها في تخفيض مشاكل نظرية الوكالة"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات التنظيمية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، الجامعة المستنصرية، العراق
3. بن ثابت علال، بن جاب الله محمد، مداخلة بعنوان: "المستثمرون المؤسسيون ببورصة الأوراق المالية ودورهم في التأثير على حوكمة المؤسسات"، مداخلة مقدمة لملتقى دولي حول سياسات التمويل وأثرها على الإقتصاديات والمؤسسات (دراسة حالة الجزائر والدول النامية)، المنعقد يوما 21 - 22 نوفمبر 2006، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير ومخبر العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة
4. خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم النفس سنة 2007.
5. ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية (دراسة قياسية لبعض شركات المساهمة بولاية سطيف)، مذكرة ماجستير، تخصص حوكمة مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2015 - 2016
6. سليمان عائشة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010 - 2011
7. سمهان خلفي، دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009

8. سمير بركاني، لوحة القيادة التسويقية كأداة فعالة في تسيير العمليات التسويقية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004
9. سهام عزي دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير قسم علوم التسيير تخصص تسيير العمومي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية سنة 2012
10. صبرينة ترغيني، دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014 - 2015
11. فريد محرم فريد ابراهيم، نموذج محاسبي مقترح لقياس أثر تطبيق حوكمة الشركات على الأداء والقيمة السوقية للشركة المسجلة ببورصة الأوراق المالية المصرية، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة، جامعة عين الشمس، مصر، رسالة غير منشورة، 2008
12. محمد الصغير القرشي، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والكبيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013
13. مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر غير منشورة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

1. Ali DARDOUR, **L'influence de la gouvernance et de la performance sur la rémunération des dirigeants: le rôle des réseaux sociaux dans les entreprises françaises cotées**, L'université de Toulouse
2. Bertrand RICHARD, Dominique MIELLET, **la dynamique du gouvernement d'entreprise**, éditions d'organisation, Paris, 2003
3. Fanny LEPAGE, op ,Guedj Norbert, **contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise** 3<sup>ème</sup> éditions d'organisation, paris, 2000
4. Olivier Lavastre, "Les Coûts de transaction et Olivier E. Williamson" : Retour sur les fondements, Faculté de Gestion et de droit de l'entreprise, 6ème Conférence de l'Association Internationale de management Stratégique, France 13-14-15 juin 2001
5. <sup>1</sup>Touri KHALED, "Madouche Yacine, Panorama des théories de la gouvernance d'entreprise", Colloque international, Les nouvelles approches conceptuelles touchant à la gouvernance d'entreprise, université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, 21-22 Mai 2015
6. Yves jean saulou, **le tableaux de bord du décideur**, les editions d'organisation, paris 1982

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور لوحة القيادة كأداة لحوكمة الشركات في اتخاذ القرار في المؤسسة، ومن بين الأساليب المستعملة في اتخاذ هذه القرارات نجد لوحة القيادة التي تعتبر أداة تسييرية مهمة وفعالة تمكن المؤسسة من معرفة تطور أداء العمليات بها وضعها ومكانتها، بحيث تُسهم في تحسين الأداء المؤسسي، تعزيز الثقة، وتحقيق استدامة طويلة الأمد من خلال تسهيل اتخاذ قرارات مبنية على معلومات دقيقة وموثوقة.

**الكلمات المفتاحية :** حوكمة الشركات -إِتخاذ القرار -لوحة القيادة

## Résumé :

Cette étude vise à connaître le rôle du tableau de bord en tant qu'outil de gouvernance d'entreprise dans la prise de décision des entreprises et parmi les méthodes utilisées pour prendre ces décisions, nous trouvons le tableau de bord, qui est un outil de gestion important et efficace permettant à l'entreprise de connaître l'évolution de la performance des processus avec son statut et sa position, Pour aider à améliorer la performance institutionnelle, renforcer la confiance et atteindreLa durabilité à long terme en facilitant les décisions fondées sur des informations précises et fiables.

**Mots-clés :** Gouvernance d'entreprise - Prise de décision - Tableau de bord